

# Emprendimiento Digital para empresas B2B

Identificación de Oportunidad y Plan de negocios para cuponera B2B

**Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial, Mención Administración**

**Participantes:**

Felipe Gonzalo Elgueta Suárez  
José Miguel Maluenda Montt  
Andrés Ignacio Villagrán Merani

**Profesor Guía:** Patricio Castro  
Rodrigo Uribe

**Santiago, Chile 2013**

## **Agradecimientos**

Queremos comenzar este seminario, agradeciendo primero que todo a nuestras familias y específicamente a nuestros padres, quienes siempre han sido fundamentales en su apoyo e incuestionable entrega a la hora de velar por nuestra formación como personas. Tenemos muy en consideración el esfuerzo que han hecho cada uno de ellos, para poder brindarnos las mejores herramientas y oportunidades, que sin duda tendrán un impacto profundo en el desempeño que tengamos como profesionales en el día de mañana. Compartir nuestra vida con ustedes es siempre una alegría y un motivo de orgullo.

Agradecemos a su vez a la Universidad de Chile, por darnos la opción y el desafío de aprender y compartir la sala de clases con los mejores, además de mostrarnos un sinnúmero de realidades, que han hecho que podamos conocer a nuestro país de una manera más completa y enriquecedora.

Finalmente agradecemos en forma especial a nuestro profesor guía Patricio Castro, quien siempre tuvo la mejor disposición para trabajar con nosotros en este seminario, añadiendo a su paciencia una gran gama de conocimientos, consejos y experiencias de gran aporte para la elaboración del mismo.

## Prólogo

Si hay algo que nos marcó a los tres integrantes de este seminario en el último año de carrera, fue la búsqueda y el deseo de encontrar un área, que dentro de la administración, nos apasionara e hiciera que pudiéramos disfrutar nuestro trabajo en el día a día. Es así como hubo un electivo en particular que nos llamó la atención a los tres: “Marketing Digital”, dictada por el profesor Patricio Castro.

No fue solo porque parecía ser un sector, en donde había pocos especialistas y se presentaban grandes oportunidades, sobre todo con un crecimiento importante en el rubro en los últimos años. Sino que también nos motivó la descripción del ambiente que se vivía en una oficina de Marketing Digital, donde los compañeros de trabajo terminaban siendo aún más cercanos fuera del ámbito laboral y donde el “ser uno mismo” era una exigencia. Algunos de nosotros habíamos tenido la experiencia de trabajar en el área de finanzas de ciertos bancos, donde aprendimos lo monótono que pueden llegar a ser ciertos trabajos y las pocas libertades que a nuestro parecer se tienen, cuando el generar dinero se convierte en el “todo”.

Ya elegida el área, tocaba decidir el modelo de negocios que íbamos a desarrollar, es así como Andrés, quien tenía contactos en el medio, habló de la idea de desarrollar una cuponera online. Las cifras del crecimiento y el uso de esta forma de compra en Chile, estaban a la vista, en 2011 más de 363 mil personas ya eran usuarios del medio<sup>1</sup> y empresas como Cuponatic estaban expandiéndose hacia varios países. El problema era como competir contra las cuponeras que ya se encontraban más consolidadas, como Pez Urbano o Groupon, la respuesta fue “diferenciación focalizada”. Decidimos entonces, que la cuponera que íbamos a elaborar, no sería del tipo Business to Consumer, como la mayoría de las que se encontraban en el país, sino que **sería Business to Business**, principalmente para el sector pyme y emprendedor, donde podríamos solucionar la necesidad de encontrar clientes, aumentando las ventas de dichos negocios como primera consecuencia.

Con un solo competidor directo (Cupón Emprendedor) para miles de empresas, concluimos que hacer un modelo de negocios sería más que viable y es lo que les presentaremos a continuación.

---

<sup>1</sup> Rivera, R. Chilenos lideran la compra de cupones de descuento por Internet en América Latina (2011, 8 de Octubre). *El Mercurio Online*

## Contenido

I. Resumen .....	6
I. Identificación de las oportunidades .....	7
Introducción .....	7
Internet, redes sociales y E-Commerce en Chile.....	8
Definición e impacto de las cuponeras online en Chile, Latinoamérica y el Mundo .....	11
Benchmarking cuponeras B2B en Chile, Latinoamérica y el Mundo .....	16
Análisis Porter de cuponeras B2B en Chile .....	33
Conclusiones primer apartado (base para la justificación de la campaña).....	36
II. Modelo de Negocios .....	38
Introducción .....	38
Explicación del método “Business Model Canvas” .....	39
“Business Model Canvas” para Cuponera B2B.....	41
Segmentos de mercado.....	41
Propuesta de valor .....	42
Canales de distribución .....	43
Relaciones con clientes .....	43
Modelo de ingresos.....	44
Recursos Clave:.....	45
Actividades Clave: .....	46
Alianzas clave .....	47
Estructura de Costos: .....	48
III. Plan de Marketing .....	49
Justificación de la campaña.....	49
Objetivos Generales .....	52
Objetivos específicos.....	52
Métricas de la campaña por objetivo .....	53
Definición de los segmentos de usuarios, clientes .....	54
Arquetipos.....	55
Resumen propuesta de valor para los usuarios, clientes.....	57
Descripción del diseño de la experiencia para los posible usuarios, clientes. ....	58
InterClean.....	58
Centro de eventos “Los Domos” .....	59

## Identificación de Oportunidad y Plan de negocios para cuponera B2B

Victoria S.A .....	59
Maqueta Sitio Web .....	60
Logo .....	60
Página Inicio .....	60
Sección Baja.....	61
“No me hagas pensar” .....	61
Plan de medios .....	62
Google Adwords.....	62
Google Display.....	63
Revistas Especializadas.....	63
Linkedin .....	63
<b>IV. Plan de Financiamiento .....</b>	<b>64</b>
Fuentes Consideradas .....	64
Fondos Públicos.....	65
Fondos y concursos CORFO.....	65
Start-up Chile.....	65
Fuentes Descartadas .....	66
Fondos Privados .....	66
<b>V. Plan de Inversiones .....</b>	<b>68</b>
¿Qué inversiones necesitamos realizar? .....	68
Consideraciones .....	68
¿Qué financiación se necesita? .....	69
¿En qué condiciones?.....	69
<b>VI. Conclusiones Generales .....</b>	<b>70</b>
<b>Anexos: .....</b>	<b>72</b>
Anexo 1.....	72
Anexo 2.....	72
Anexo 3.....	73
Anexo 4.....	73
Anexo 5.....	73
Anexo 6.....	74
Anexo 7.....	74
Anexo 8.....	75

## Identificación de Oportunidad y Plan de negocios para cuponera B2B

Encuestado 1 .....	75
Encuestado 2 .....	76
Encuestado 3 .....	77
<b>Bibliografía .....</b>	<b>79</b>

### I. Resumen

El objetivo de este seminario es presentar un plan de negocios de un emprendimiento digital que hemos desarrollado en conjunto durante estos meses. Para contextualizar se trata de un portal de ventas online basado en el conocido sistema de “cuponeras online”, sin embargo, la diferencia con las que ya existen en el mercado es que se trata de cuponeras B2B, es decir, los clientes o consumidores de estos cupones también serán empresas (no personas) y por lo tanto también podrían ser los anunciantes, generando así una comunidad de empresas entre anunciantes y consumidores.

Primero comenzamos identificando la oportunidad de negocio y analizando la industria en la cual se encontrará el emprendimiento. También se presentará un benchmarking con otras empresas posicionadas tanto en Chile como en el extranjero y se evaluará el gran éxito que estas han tenido.

Luego continuamos definiendo y desarrollando el modelo de negocios de este emprendimiento, considerando tanto análisis del interior de la empresa como del entorno industrial en el que se desarrollará, mostrando el segmento de clientes a cual se dirige, su propuesta de valor, su estructura de costos y fuentes de ingresos entre otras características importantes. Posteriormente consideramos todos los pasos de un plan de negocios, donde dentro de un plan de marketing desarrollamos una campaña de medios, argumentando el por qué la elección de cada uno de ellos, la estrategia, medición y el presupuesto necesario para llevarla a cabo. Este plan de medios explicará también al segmento al que va dirigido y cómo lograremos llegar a este.

También tenemos un plan de financiamiento, en el cual escogeremos las fuentes necesarias para el correcto desarrollo de este proyecto, así como también el plan de inversiones, donde se muestran todas las inversiones que se realizarían una vez puesto en marcha el emprendimiento, como por ejemplo maquinaria y equipos.

Finalmente terminaremos este seminario con unas conclusiones donde se explicará lo viable de este emprendimiento y lo beneficioso que podría ser para las pymes y emprendedores. También se mencionará la relevancia que tiene el plan de financiamiento, ya que este será el que nos permitirá conseguir nuestros objetivos generales y específicos, y finalmente poder obtener los resultados esperados.

## I. Identificación de las oportunidades

### Introducción

El siguiente apartado, tiene como objetivo determinar las oportunidades existentes para un modelo de negocios de una cuponera business to business.

Con la intención de hacerlo de la forma correcta, nos enfocaremos primero en la evolución que ha tenido el internet en Chile, junto con lo que ha significado esto en la llegada de las redes sociales y el uso del eCommerce, como nueva manera de tratar las transacciones entre empresarios y clientes.

El segundo paso, tendrá que ver con un viaje relacionado con el impacto de las cuponeras, no solo en nuestro país, sino que también en el resto del mundo. Aquí se podrá apreciar que tanto ha logrado penetrar este mercado en algunas de las potencias más importantes del globo, así como también su presencia en Latinoamérica.

Para poder definir bien qué es lo que queremos hacer, va a ser importante desarrollar un benchmarking de las mejores prácticas, para ello se determinarán las ventajas y desventajas, de algunas de las empresas más simbólicas de la industria, incluyendo a nuestra competencia directa en una de ellas.

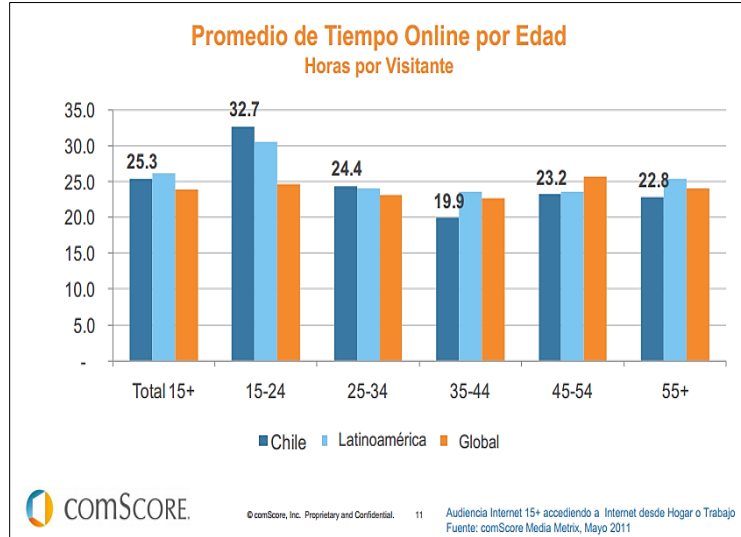
Finalmente, con la intención de medir el atractivo del universo en que pretendemos adentrarnos, se realizará el análisis de las cinco fuerzas de Porter, que nos llevarán a las conclusiones generales del capítulo y que servirán para la justificación de la campaña.



### Internet, redes sociales y E-Commerce en Chile

El internet en Chile ha ganado cada vez más importancia en la vida cotidiana de sus ciudadanos. Ejemplo de ello son las estadísticas del informe que presentó el gerente de ComScore Rodrigo Daie

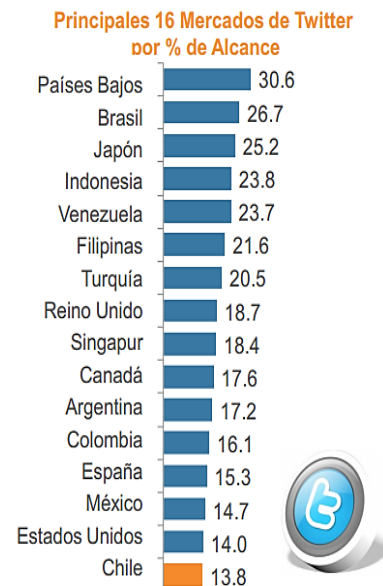
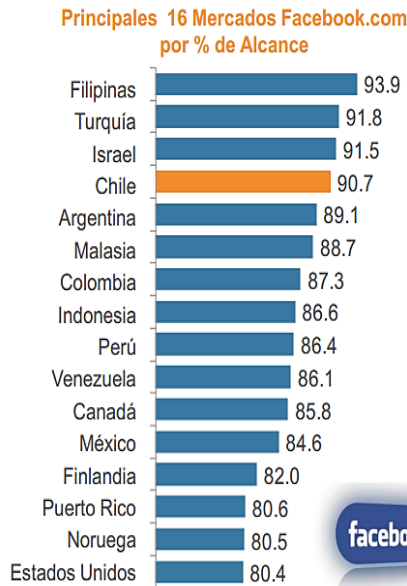
en 2011. En éste podemos partir afirmando que la población online se acercaba al 50% de la nacional (7.1 millones), además se puede decir que dentro del rango de entre 15 y 34 años, Chile superó el promedio de horas por visitante de Latinoamérica y el mundo.



A nivel general (sumando todas las edades), si bien Chile se

encontraba solo en el quinto lugar de la región detrás de Brasil, México, Argentina y Colombia), a nivel global registró 1,4 horas más que la media, sacando ventaja en la mayoría de los segmentos jóvenes.

Otro dato importante de manejar, es el **boom de las redes sociales** en nuestro país, llegando al 94% de la población online, con amplia diferencia al promedio mundial y de la región (2.5 y 1.2 horas por visitante más respectivamente).



Según ComScore,





Chile es el #4 mercado más importante para Facebook y el 16# en Twitter, canales que cada vez amplían más sus funciones.

Como punto aparte, si dejamos fuera a las redes sociales, los sitios más visitados por los chilenos, serían las búsquedas por navegación y los sitios multimedia.

Un caso particular e interesante de investigar para nuestra industria, es el del **crecimiento del eCommerce** como nueva forma de compra en la sociedad chilena. En mayo del año actual, la página “Chile Digital” publicó un interesante sets de estadísticas, que indican nuevas tendencias en la manera de realizar compras<sup>2</sup>. En los últimos 5 años, Chile ha triplicado el uso de este canal, llegando a la suma de 1172 millones de dólares en 2012, para muchos estos incrementos tienen que ver con la tasa de penetración de internet en los hogares, que se espera que alcance el 70% a finales de este año. Alejandro Pérez, gerente general de Eshopex, sentenció que la masificación de las tarjetas de crédito, junto con la penetración antes mencionada, han convertido a nuestra nación en uno de los líderes del eCommerce internacional. De manera adicional, según AT&T, de cada 10 personas usando internet en Chile, 7 realizan compras online. El gasto promedio por persona llegaría a los US\$158 al año en diferentes sitios online. Otro dato impactante, es que Chile sería el segundo país con mayor tasa de conversión a eCommerce en Latinoamérica<sup>3</sup> (Solo superado por Brasil), estando cercanos al 1% (Significa que de cada 100 personas que entran a un sitio web, 1 realiza una compra).

Por último, en el área del B2B, una entrevista concedida a un CEO de Signature South Consulting (Mario Fernández), derivó en algunas de las causantes del crecimiento de las ventas online de negocio a negocio, por ejemplo la existencia de las facturas electrónicas en más de 50 mil empresas, (80% de ellas Pymes, partes del segmento objetivo), esperando un aumento del orden del 50% en 2013, otro motivo trascendental, sería la posibilidad del financiamiento vía Factoring<sup>4</sup>.

Para ver el alcance potencial del modelo de negocios que se va a desarrollar dentro del eCommerce, se puede decir que en Abril de 2008 el INE afirmaba que existían más de 80 mil

---

<sup>2</sup> e-Commerce: La nueva forma de comprar (2013, 15 de Mayo). *Chile-Digital*

<sup>3</sup> Chile es el segundo país con mayor tasa de conversión a e-Commerce de Latinoamérica (2013, 4 de Julio). *Estrategia.cl*

<sup>4</sup> e-Commerce: La nueva forma de comprar (2013, 15 de Mayo). *Chile-Digital*

pymes en Chile, además que el 69,3% de ellas usaban internet y el 96% de ellas dedicaban su producción al mercado interno<sup>5</sup>. Finalmente añadir, que el índice de sectores de servicio del tercer trimestre, denota un aumento del 27%, en los sectores de tecnologías de información y comunicación, con respecto al año anterior<sup>6</sup>, importante para aumentar ventas móviles.

## Índices de Ventas de Sectores de Servicios Variaciones porcentuales

Tercer Trimestre 2013

Tipo de Servicio División	Variación (%)			Incidencias (**)
	Trim. Anterior	Trim. Interanual (*)	Acumulada	
<b>Servicios de Distribución al por Mayor</b>	<b>0,7</b>	<b>7,9</b>	<b>4,9</b>	
51. Comercio al por mayor	0,7	7,9	4,9	7,861
<b>Servicios Hoteles, Restaurantes y Agencias de Viaje /3</b>	<b>7,5</b>	<b>7,8</b>	<b>5,2</b>	
55. Hoteles y restaurantes	8,4	6,6	4,7	5,821
63. Agencias de viaje /4	1,4	16,9	8,8	1,973
<b>Servicios Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)</b>	<b>16,9</b>	<b>27,3</b>	<b>13,9</b>	
64. Telecomunicaciones /5	21,4	33,6	17,2	27,451
72. Informática y actividades conexas	-4,4	-0,7	-0,9	-0,135
<b>Servicios Empresariales</b>	<b>5,6</b>	<b>15,3</b>	<b>11,7</b>	
70. Actividades inmobiliarias	19,0	47,0	27,6	8,453
71. Actividades de alquiler	3,8	11,7	11,2	1,601
74. Otras actividades empresariales	1,8	7,6	7,5	5,209
<b>Otras Actividades de Servicios</b>	<b>4,1</b>	<b>4,4</b>	<b>4,0</b>	
90. Eliminación de desperdicios y aguas residuales, saneamiento y actividades similares	-1,4	12,3	12,1	0,998
92. Actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas	7,2	1,9	2,5	0,887
93. Otras actividades de servicios	2,3	5,5	4,0	2,523

(\*) Variaciones trimestrales calculadas respecto a igual trimestre año anterior.

<sup>5</sup> Pymes: Un pilar de la economía nacional (2008, Abril). *Instituto nacional de estadísticas*

<sup>6</sup> Índice de ventas de sectores de servicios (2013, 29 de Noviembre). *Instituto nacional de estadísticas*

### Definición e impacto de las cuponeras online en Chile, Latinoamérica y el Mundo

Las cuponeras online, han tenido un impacto progresivo en los últimos años, siendo importantes no a solo a nivel local sino que incluso a nivel mundial. El boom se empezó a gestar en 2007 con la creación de “The Point” desarrollada por Andrew Mason, como un sitio web colectivo, destinada a juntar a la gente para lograr metas. De este sitio surgió más tarde “Groupon”, con la **primera definición** de una página de cupones en el internet:

“Sitio que se dedica a publicitar negocios, ofreciendo ofertas online por tiempo limitado”

El negocio se iniciaría en Chicago, Illinois, para expandirse ya a finales de 2009 por 28 ciudades de Estados Unidos, a la primavera siguiente ya tenía presencia en el viejo mundo, en países como Alemania, Italia, Suiza y Bélgica (datos recolectados de [www.grouponworks.com](http://www.grouponworks.com))<sup>7</sup>.

El impacto de este tipo de eCommerce, no solo se ha quedado en el alcance geográfico del mismo ni en el tiempo, ejemplo de ello es la investigación que hizo The Omnibus a RetailMenot en Septiembre del 2013, que asegura que la usabilidad de los cupones se ha duplicado en los últimos tres años, pasando de un 16% de la población online a un 29%<sup>8</sup>.



Otros datos que entrega la encuesta, tiene que ver con el boom de los celulares y específicamente de los SmartPhones, aquí se puede apreciar en el mismo periodo de tiempo, un aumento de los clientes móviles, de un 4% a un 10%.

Un caso histórico e interesante de analizar es el de China. Este país asiático, es uno de los más antiguos en haber usado el sistema de cupones, cuando Mao lo instauro para canjear raciones de arroz, carne y vestidos, según indica la web china.files en <sup>9</sup>.



<sup>7</sup> The history of Groupon (2013, Julio). *Grouponworks.com*

<sup>8</sup> RetailMenot Shoppers Trend Report: A Whopping 92% of American Consumers Are Coupon Users (2013, 4 de Septiembre). *Prnewswire.com*

<sup>9</sup> Ballón, S. Cupones de descuento y el consumismo chino (2011, 4 de Marzo). *China-files.com*

## Identificación de Oportunidad y Plan de negocios para cuponera B2B

La influencia de Groupon, junto con las tradiciones ya existentes en el gigante asiático, hicieron que el mercado de cupones online brotara intensamente para convertirse en un medio más de descuentos online. El inicio vino con la alianza entre la empresa local Tencent Holdings y Groupon<sup>10</sup>, coincidiendo en el lanzamiento de Gaopeng.com, más tarde empezaron a aparecer diversos competidores, dentro de los que se pueden mencionar Mei Tuan, Man Zuo, Shuangtuan y Icoupon. Hoy en día el cupón es un concepto tan fuerte en esta potencia oriental, que al éxito del canal online, se le unen las ventas físicas, ejemplo de ellos son las máquinas dispensadoras de cupones que se pueden ver en las estaciones de metros.

Para continuar con la idea, podemos agregar a India como un país sobresaliente en los cupones online. En junio de 2011, ComScore<sup>11</sup> entregó una estadística que decía que en Junio de ese año, 1 de cada 10 usuarios de internet accedieron a una página de cupones, equivalentes a 4,6 millones de personas mayores a 15 años (equivalentes al 10,4% de la población total online de ese país). Algunas de las páginas más famosas que se pueden encontrar, son Dealsadyou, Mydala y Snapdeal, tanto ha sido el impacto de esta última compañía, que una aldea incluso llegó a cambiar su nombre por el de la empresa, después de que el dueño donara 15 bombas de agua a una comunidad con muchos problemas de sequía<sup>12</sup>.

Top Coupon Sites in India by Total Unique Visitors (000) June 2011 Total India, Visitors Age 15+ – Home/Work Locations Source: comScore Media Metrix	
	Total Unique Visitors (000)
<b>Total Internet : Total Audience</b>	<b>44,138</b>
<b>Coupons</b>	<b>4,599</b>
Snapdeal.com	1,473
Dealsandyou.com	990
Mydala.com	952
Sosasta.com	586
Goat.com	429
LivingSocial	409
Khojguru.com	245
Dealivore.com	194
Koovs.com	110
Offersforshoppers.com	57

Otra parte del mundo, donde las cuponeras se han transformado en una costumbre consolidada es Europa. Un ejemplo es España, líder en este rubro, donde en Febrero ya se hablaba de un aumento de un 20% de los cupones de descuento en general, llegando a generar un ahorro promedio del 76% con relación a las compras por otros medios. Algunas de las causas serían el

<sup>10</sup> Ballón, S. Cupones de descuento y el consumismo chino (2011, 4 de Marzo). *China-files.com*

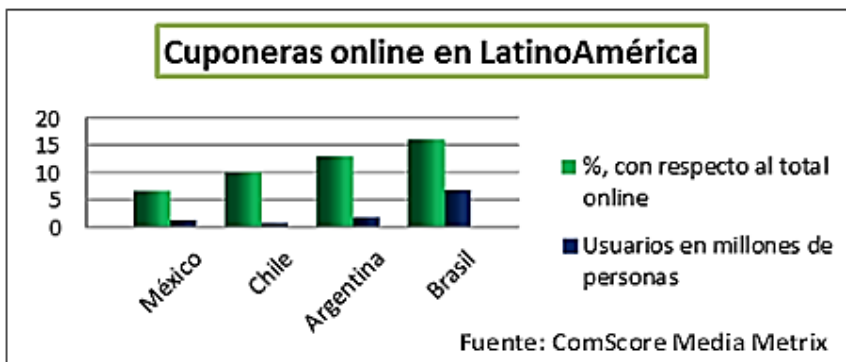
<sup>11</sup> 1 in 10 Internet Users in India Accessed Coupon Sites in June (2011, 28 de Julio). *ComScore.com*

<sup>12</sup> Neira, J. Aldea india cambia su nombre por el de un sitio de cupones (2011, 19 de Junio). *Fayerwayer.com*

## Identificación de Oportunidad y Plan de negocios para cuponera B2B

aumento de la compra con el uso de móviles, anexo a la oportunidad de poder suavizar la subida de precios<sup>13</sup>.

Otra zona que ha sabido acoger los “ofertones online” y los llamados “Boucher”, es la del Reino Unido. Donde el 2012 se registró la venta de 448 millones de cupones, con un crecimiento del 33% de la industria. En Inglaterra nuevamente se empieza a escuchar el potencial “móvil” del mercado, puesto que un estudio que se hizo en Hampshire, por “Juniper Research” donde se espera que el valor de redención de los cupones móviles alcance los 43 millones de dólares en el 2016, con el crecimiento de la existencia de aplicaciones descargables. Por otro lado, el caso latinoamericano no se queda atrás, un ejemplo claro es el resultado de una investigación de ComScore en 2011<sup>14</sup>, explicando que 1 de cada 10 usuarios online, visitaban webs que ofrecían distintas clases de cupones. Dentro de esta zona, son México Chile, Argentina y Brasil, quienes llevan la delantera “porcentual”, con respecto al total de la población de internet que usa estos servicios, bordeando la cifra del 10% en cada uno de ellos:



<sup>13</sup> Las compras con cupones de descuento aumentan en un 20% (2013, 18 de Febrero). *Eurpappress.es*

<sup>14</sup> 1 de Cada 10 Usuarios Online Latinoamericanos Visita Sitios de Cupones (2011, 1 de Junio). *ComScore.com*

Principales Sitios de la Categoría Cupones por Visitantes Únicos Abril 2011 Audiencia América Latina, Edad 15+ - Ubicaciones Hogar o Trabajo* Fuente: comScore MMX	
	Total Visitantes Únicos (000)
<b>Total Internet : Audiencia Total</b>	<b>116,592</b>
<b>Cupones</b>	<b>11,596</b>
Groupon	4,764
Groupalia	2,268
Peixeurbano.com.br	2,145
Clickon.com.br	1,905
Apontaofertas.com.br	1,007
Clickonero.com.mx	605
Agrupate.com	578
Guiadaspromocoes.com.br	348
Bananarama.com.br	334
Letsbonus.com	306

En Octubre de 2013, el diario La Nación de Argentina, aseguraba que la cifra de usuarios de cupones ya llegaba a 7 millones de personas, lo que indica que el mercado hoy en día debiera tener una sombra bastante mayor<sup>15</sup>.

Las razones del “boom de los cupones” en Latinoamérica, coincidirían según Alejandro Fosk, (Vicepresidente Senior de ComScore en América Latina) con la aparición de las marcas como Groupon, Groupalia y Agrúpate.

Las cuponeras, no solo han ayudado a poner en contacto al vendedor y comprador, sino que también a potenciar el comercio electrónico<sup>16</sup>. Juan Santana, CEO de Groupalia, explica que hoy en día, cualquier

negocio se puede hacer conocido, por un número exorbitante como lo son 800.000 personas, en una capital significativa como lo es Madrid<sup>17</sup>, con el simple uso de una cuponera. Ejemplo de ello es lo que publicó Tecnews.pe en Septiembre de este año, donde se afirma que en Perú el 80% de los clientes de las cuponeras, son las pequeñas y medianas empresas, lo que refleja el gran número de oportunidades que se están descubriendo.

Chile también ha sabido reconocer el potencial del mercado de los cupones, siendo 2011 el año en que mayores avances se vieron en esta área. Argumentando lo anterior, en octubre de ese año más de 363 mil personas eran usuarios del medio, siendo las mujeres de entre 25 y 34 años, las que más hacían uso de estos descuentos<sup>18</sup>.

Nuestro país posee una amplia gama de cuponeras online, que se amplía cada vez más, con empresas muchas veces de alcance internacional. Ejemplo de ello es Pez Urbano, el director

<sup>15</sup> Alfredo, S. Las cuponeras ya tienen 7 millones de usuarios en el país (2013, 6 de Octubre). *Lanación.com.ar*

<sup>16</sup> Cupones online y su alcance en Latam (2011, 14 de Junio). *Informabtl.com*

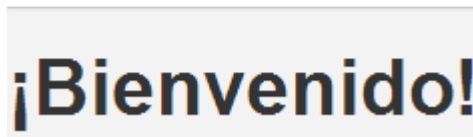
<sup>17</sup> Juan Santana, CEO de Groupalia: “El negocio de los cupones ha venido para quedarse” (2013, 17 de Mayo). *20minutos.es*

<sup>18</sup> Rivera, R. Chilenos lideran la compra de cupones de descuento por Internet en América Latina (2011, 8 de Octubre). *El Mercurio Online*

general de América Latina Pedro Rivas, destacaba en Marzo de 2012, un alcance de más de la población chilena junta, ComScore en 2011 hablaba de 4.4 millones de visitas al mes en América



Home



Latina<sup>19</sup>. Groupon es un caso similar, la que llegó a nuestro país en junio de 2010 adquiriendo a clan descuento, cuando la firma se valorizaba en US\$1.2 billones de dólares<sup>20</sup>.

Un fenómeno interesante de apreciar, es la aparición de cuponeras, con funciones más específicas en nuestro país. Dentro de ellas podemos nombrar a Cupón Emprendedor, que se dedica a vender cupones de servicios de empresa a empresa (competencia directa para este modelo de negocios), ellos se iniciaron en Marzo de este año y ya tienen más de 1500 suscritos y 5000 visitas<sup>21</sup>. HelloFood son otro ejemplo de cupón especializado (en este caso es principalmente en venta de comida rápida), este negocio llegó a Chile hace poco, concretando una expansión a 15 países más.

Un caso simbólico de la expansión de estos negocios, es el de Cuponatic. La empresa chilena se ha instalado en los mercados de Perú, México y Colombia. En todos ellos el boom de la tecnología celular y las redes sociales han sido una ventaja para su marketing, aumentando rápidamente el número de consumidores, llegando a tener incluso a departamentos en su cartera de ofertas. A finales del 2012, la tasación de la marca se acercaba a los US\$16 millones, proyectando un crecimiento del 100% para 2013.

<sup>19</sup> Sánchez, J. Pez Urbano, a la conquista del mar online del cupón (2012, 9 de Marzo). *Eleconomista.com*

<sup>20</sup> El sitio de ofertas Clandescuento.com fue adquirido por Groupon (2010, 23 de Junio). *Elmostrador.cl*

<sup>21</sup> Destacado de la semana: CuponEmprendedor.com, portal de descuentos para emprendedores (2013, Septiembre). *Sofofa.cl*



### Benchmarking cuponeras B2B en Chile, Latinoamérica y el Mundo

Tal como se explicó en “Impacto de las cuponeras en Chile, Latinoamérica y el mundo” se aprecia la importancia que han adquirido las cuponeras a nivel mundial y el boom de empresas que han aparecido en el último tiempo. Para poder competir en esta industria no sólo es hacer una página web y vender productos con descuentos por internet sino que es mucho más complicado que eso y son pocas las empresas reconocidas tanto a nivel nacional (Cuponatic) como internacional (Groupon) que han logrado tener buenos resultados.

¿Pero cuáles son las claves del éxito? Naturalmente, como cualquier negocio, no hay una fórmula correcta sino que son varios factores asociados para que la empresa tenga un buen desempeño pero sí podemos identificar factores claves presentes en la consecución del éxito de una cuponera como tener un modelo de negocios claro y bien entendido por todas las partes de la empresa como también proyectar una imagen confiable al entorno. Además, es de suma importancia, garantizar un excelente servicio al usuario y un buen número de productos, para atender la demanda creciente.

Para poder determinar estos factores es necesario distinguir tanto las buenas como las malas prácticas de las cuponeras exitosas. Más allá del modelo de negocio electrónico que tengan se hará un Benchmarking de las empresas más exitosas tanto a nivel mundial como a nivel nacional.

En el caso de empresas que tengan un desarrollo de comercio electrónico Business to Business



(B2B) se estudiarán los casos de Gremyo, Rewardli y Cupón Emprendedor ya que se quieren comparar y analizar casos tanto para la industria extranjera, en este caso española, norteamericana y la industria chilena respectivamente. Gremyo Y Rewardli son dos casos escasos en el mundo en este tipo de industria, son de los pocos ejemplos de industria B2B en el mundo. En España habían dos cuponeras B2B las cuáles eran

Gremyo, por un lado, y Coupies por el otro. Esta última quebró y ya no sigue funcionando por lo que nos interesa bastante ver las buenas y malas prácticas que han llevado a Gremyo a seguir actuando. En el caso de Cupón emprendedor es la única cuponera compitiendo en esta industria por lo que es de vital importancia tomarla como ejemplo.

## Identificación de Oportunidad y Plan de negocios para cuponera B2B

Para el caso de modelos Business to Consumer (B2C) se analizará los dos casos más emblemáticos existentes en Chile y líderes de la industria<sup>22</sup>. Por un lado, está Cuponatic que ha logrado actualmente tener una fuerte presencia tanto en Chile como en gran parte de Latinoamérica. Y por otro lado, Groupon el gigante mundial que vino a instalarse en Chile y que hoy en día goza de su liderazgo en la industria.

Antes de comenzar con el Benchmarking es importante hacer una breve descripción de cada cuponera escogida:

### Cupón Emprendedor



Es el único ejemplo de empresa con un modelo B2B en Chile y es considerada por los medios como un negocio totalmente innovador. En la prensa y sobre todo en portales de emprendimiento ambos fundadores, Manuel Espinoza y Fernando Oberhause, son reconocidos como dos jóvenes que se arriesgaron en un proyecto con mucho valor para las pymes. Ellos se describen en su portal<sup>23</sup> como “...la guía de oportunidades para Pymes, StartUps y Emprendedores como tú. Aquí encontraras siempre cupones con grandes descuentos en los productos y servicios necesarios para el crecimiento de tu negocio y desarrollo como emprendedor.” Tal como se detalla en el portal américa economía inicialmente sus objetivos a corto plazo son posicionarse y tener cobertura en todo Santiago para después de un año ampliar sus servicios a Valparaíso, Concepción y otras ciudades. Y posteriormente, quieren llevar el proyecto a otros países de América Latina como Colombia, Ecuador, Argentina, Perú y México. Cupón emprendedor se asemeja a lo que se quiere lograr, pero existen diferencias sustanciales tanto en el funcionamiento como en su modelo de negocios. Aun así es necesario evaluar sus buenas y malas prácticas para poder incorporar las mejores y poder estar atento a las deficientes (al igual que con las otras cuponeras).

---

<sup>22</sup> Según las estadísticas de Alexa Groupon es líder en la industria de las cuponeras (81 Ranking Nacional) seguido por Cuponatic (365 Ranking Nacional)

<sup>23</sup> [www.cuponemprendedor.cl](http://www.cuponemprendedor.cl)

### Sitio Cupón Emprendedor

Los emprendedores y Pymes ya han ahorrado \$21.000.000.-  
Suscríbete para recibir los mejores descuentos

Correo

Ver Todos Categorías Publica un Cupón Invertir

**33% dto.**  
Decoración Vehículos  
Destacado Marketing y Ventas PYMES  
PAGA: \$40.000.-  
ANTES: \$60.000.-  
Si ya tienes tu vehículo y quieres promocionar tu marca a donde vayas, con este cupón puedes hacerlo en forma rápida, fácil y económica!

**30% dto.**  
Diseño 3D: Para Arquitectos y Diseñadores  
Destacado Diseño y Multimedia  
Emprendedores Marketing y Ventas PYMES  
PAGA: \$10.500.- (HH)  
ANTES: \$15.000.- (HH)  
Si necesitas visualizar tus diseños o productos en 3D, este cupón es para ti

¿Qué Productos/Servicios necesitas?  
Escríbenos tus Sugerencias

CATEGORÍAS

- Asesoría y Trámites Legales
- Asesorías Profesionales y Técnicas
- Capacitaciones
- Contabilidad
- Destacado
- Diseño y Multimedia
- Emprendedores
- Hardware
- Imprenta
- Marketing y Ventas
- Merchandising

### Cuponatic:



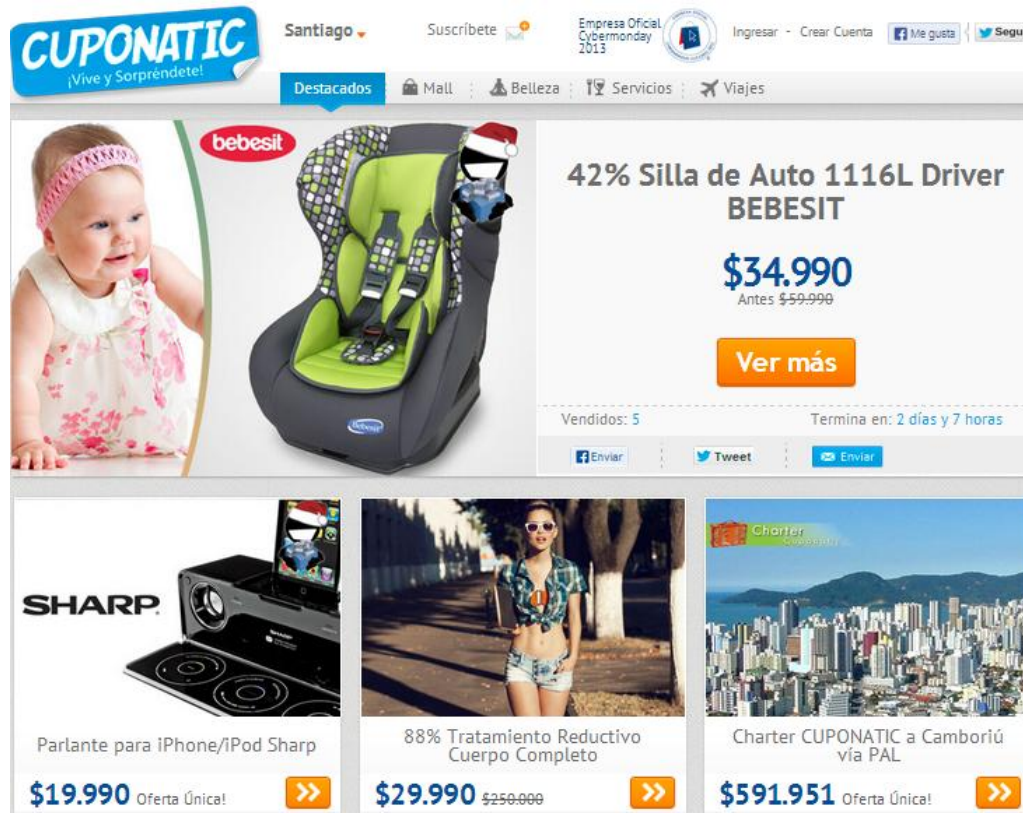
Cuponatic sin lugar a dudas es de las empresas líderes en Chile y a nivel latinoamericano de las cuponeras B2C que lograron posicionarse por detrás del gigante internacional Groupon. Tal como describen sus socios son segundos en Chile, Colombia y Perú considerando las estadísticas de Google Trends pero uno de sus socios lo considera positivo ya que una de sus metas era estar dentro de los tres primeros de cada país.

Esta empresa ha logrado su éxito gracias a prácticas innovadoras y un trabajo serio guiado por jóvenes capacitados encausados en su misión, dicho por ellos, "...somos un equipo de trabajo, una familia innovadora, una compañía vanguardista conformada por jóvenes y adultos motivados; comprometidos con la misión de ofrecer cada día diferentes productos y servicios a precios incomparables de la mejor calidad." Cuponatic sigue creciendo y este año proyectan superar los

## Identificación de Oportunidad y Plan de negocios para cuponera B2B

US\$20 millones como se describe en Emol y consolidarse en los diferentes mercados en que están compitiendo tales como Chile, Perú, Colombia y México. Para poder entender el éxito de Cuponatic es importante analizar tanto sus buenas como malas prácticas.

### Sitio Cuponatic



The screenshot shows the Cuponatic website interface. At the top, there is a navigation bar with the Cuponatic logo, location (Santiago), and options to subscribe or log in. Below the navigation bar, there are several promotional banners:

- Top Banner:** A baby car seat (BEBESIT) with a 42% discount. The price is \$34.990, down from \$59.990. It includes a "Ver más" button and social sharing options.
- Bottom Left Banner:** A Sharp speaker for iPhone/iPod, priced at \$19.990, labeled as a "Oferta Única!".
- Bottom Middle Banner:** An 88% discount on a complete body treatment, priced at \$29.990 (down from \$250.000).
- Bottom Right Banner:** A charter service to Camboriú via PAL, priced at \$591.951, labeled as a "Oferta Única!".



Es una plataforma B2B ubicada en España que ofrece cupones de descuento a empresas, emprendedores y pymes. Los descuentos son sobre todo tipo de servicios y recursos para mantener o poner en marcha un negocio. Las ofertas publicadas van desde descuento en impresión de facturas, en cursos de formación profesional, hasta descuento en la cuenta del gas. En Gremyo los ofertantes pueden ser desde grandes empresas hasta Mipymes, con productos consolidados, en desarrollo, o incluso nuevos productos ofreciendo períodos de prueba gratuitos.

**Sitio Gremyo**

gremyo  
la tienda del emprendedor innovador

Tus compras  
0 Artículos

Inicio Tu negocio Oficina Formación Estilo de vida Ofertas Blog Crear cuenta Mi cuenta

¿eres uno de los nuestros?  
suscríbete a la newsletter

Bienvenido a la tienda del emprendedor INNOVADOR


**¡CONSIGUE TU KIT EMPRENDEDOR!**  
¿Qué lleva? Guías, plantillas, cursos y ofertas para ayudarte en tu aventura...


SI, LO QUIERO

# Identificación de Oportunidad y Plan de negocios para cuponera B2B

Inicio Tu negocio Oficina Formación Estilo de vida Ofertas Blog Tus compras (0) Crear cuenta Mi cuenta


## Destacados


**FREE**   
25€ para una tarea




**EsLife** | TU VIDA MÁS FÁCIL

DELEGA TUS TAREAS Y RECADOS  
Encuentra al profesional que necesitas

**-20%**   
promoción exclusiva



PERSONALIZADAS CON TU LOGO  
Pack de camisetas para tu empresa


**-50%**   
durante 3 meses

**marketgoo**


**M**

MARKETING - POR FIN HA DEJADO DE SER COMPLEJO


MEJORA TU MARKETING Y SEO  
¿Cansado de Marketing sin resultados?

**-50%**   
en VPS NOVA o PRO

**gigas**




EL MEJOR SERVIDOR CLOUD  
¿Aún no estás en las nubes?


**-50%**   
promoción exclusiva

**tenuvino.com**


**TODOS LOS DÍAS**  
No sean tan buenos  
**PERO SIEMPRE HAY ALGO BUENO**  
**TODOS LOS DÍAS**



CREA TU PROPIO DISEÑO!  
Vinilos decorativos personalizados

**-30%**   
durante 3 meses

**acumbamail**



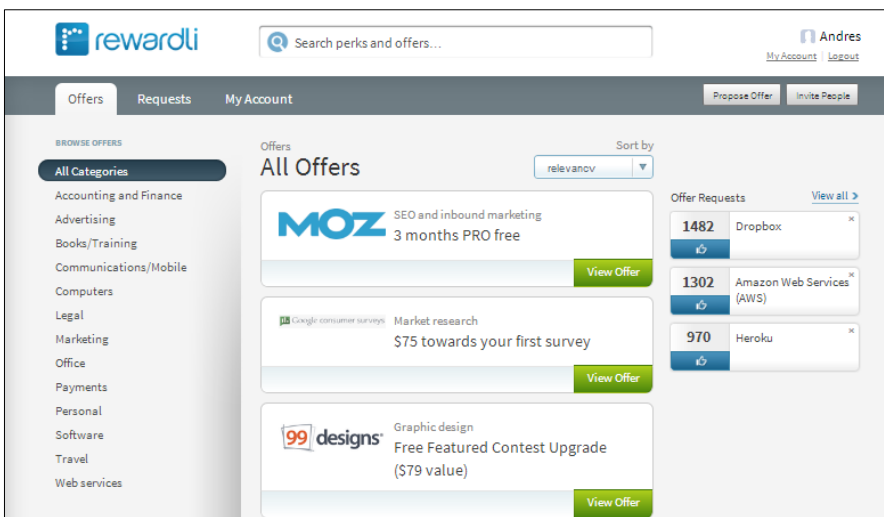
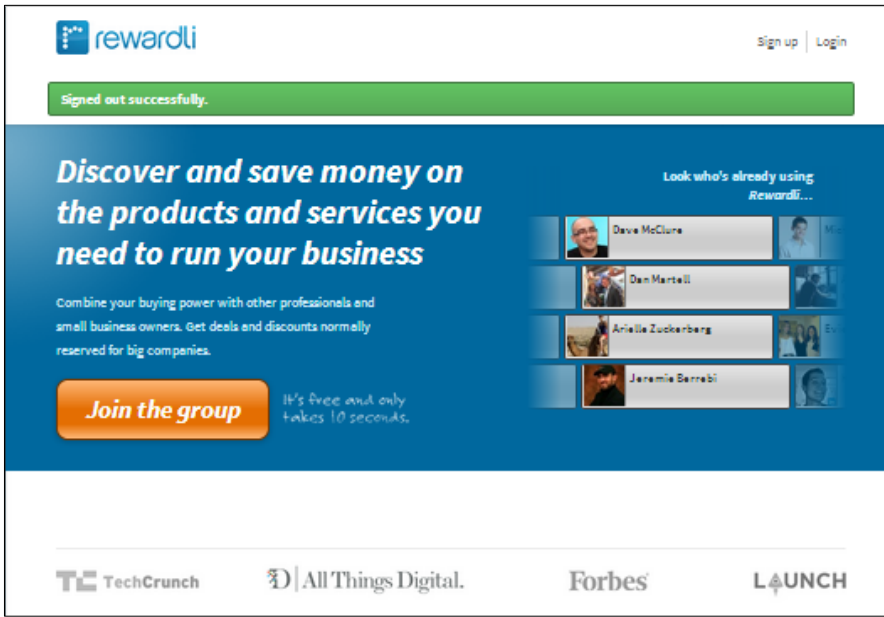
EMAIL MARKETING MADE EASY  
Tú creas el contenido, nosotros lo enviamos

## Identificación de Oportunidad y Plan de negocios para cuponera B2B



Fue fundada en San Francisco el año 2011. Es otra cuponera B2B que le permite a independientes, propietarios de pequeñas empresas y a medianas empresas aprovechar el poder de compra en sus redes sociales, para que puedan obtener mejores ofertas en los productos y servicios que necesitan. Esta compañía está constituida por un gran equipo con experiencia previa en los negocios y en el mundo digital. Por ejemplo, uno de sus fundadores George Favvas levanto 2 millones de dólares en dos años con Reflexity, una consultora de finanzas.

### Sitio Rewardli



### **Benchmarking**

Para la creación de la cuponera B2B es necesario, sin lugar a dudas, observar las buenas y malas prácticas de las otras empresas, el posicionamiento de ellas, las que compiten tanto a nivel nacional como internacional en la industria B2B y en la industria B2C (debido a la gran similitud que hay entre estas dos) y sus procesos. El benchmarking nos dará la posibilidad de tener una concepción más clara de todo esto y poder comparar a cada una de ellas y así poder implementar las mejores prácticas de cada cuponera.

Los criterios para realizar el benchmarking fueron establecidos como resultado del análisis de cada empresa bajo los datos entregados por Alexa<sup>24</sup> ([www.alexa.com](http://www.alexa.com)) y la información obtenida de cada página web. Además la comparación de cada organización nos permitió definir parámetros para los criterios, tanto para la industria B2C como para la B2B y en su conjunto, y evaluar con nota del 1 al 7 cada uno de ellos (Donde 7 es muy bueno y 1 es muy deficiente). Los criterios son los siguientes:

1. Porcentaje de abandonos de la página web: Se refiere al porcentaje de visitantes de un sitio que salen de la página sin visitar ninguna otra. Considerando que en la industria de las cuponeras todos los sitios tienen sus cupones en la primera página existe una alta posibilidad de abandono si es que al usuario no le interesó ninguno y no hizo “click” en alguno de ellos por lo que encontrar porcentajes elevados como de 40% no es raro.

Si Porcentaje de Abandono < 40% = 7

Si 40% ≤ Porcentaje de Abandono < 50% = 4

Si Porcentaje de Abandono ≥ 50% = 1

2. Visitas de páginas diarias por visitante: Es un promedio de las páginas vistas por los usuarios una vez que están navegando por el sitio.

Si Páginas vistas < 2 = 1

Si 2 ≤ Páginas vistas < 4 = 4

Si Páginas vistas ≥ 4 = 7

---

<sup>24</sup> Subsidiaria de la compañía Amazon.com que provee estadísticas por medio de la información recogida de los usuarios de distintas páginas webs en el mundo.



3. Tiempo de navegación: Es el tiempo promedio en que cada usuario se toma para navegar por la página.

Si Tiempo de Navegación < 3 minutos = 1

Si 3 minutos ≤ Tiempo de Navegación < 4 minutos = 4

Si Tiempo de navegación ≥ 4 = 7

4. Porcentaje de búsquedas desde un navegador: Nos indica el porcentaje de usuarios que vienen de un navegador, como Google, respecto el porcentaje total de visitas. Desde el punto de vista de captación de nuevos clientes, este criterio es importante ya que muestra la atracción de nuevos clientes en los motores de búsqueda.

Si Porcentaje Búsqueda Navegador < 15% = 1

Si 15% ≤ Porcentaje Búsqueda Navegador < 25% = 4

Si Porcentaje Búsqueda Navegador ≥ 25% = 7

5. Recordación de Marca: Respecto a las palabras que buscan los usuarios en los navegadores se estableció este criterio donde el porcentaje de búsqueda de cada keywords fue sumado si las palabras tenían relación entre ellas y con el nombre de la empresa. Por ejemplo, "Groupon", "Grupon", "Groupon.cl".

Es importante considerar el criterio de la recordación de marca ya que se concluye que en los motores de búsqueda los usuarios si tienen presente el nombre de las cuponeras.

Si Recordación de Marca < 50% = 1

Si 50% ≤ Recordación de Marca < 90% = 4

Si Recordación de Marca ≥ 90% = 7

6. Cantidad de visitas desde otras páginas: Responde a la cantidad de usuarios que llegan al sitio web provenientes de otras páginas. Es muy importante ya que justifica el uso de publicidad en otros sitios y muestra si es que hay un buen desempeño en la inversión realizada.

Si Cantidad de Visitas otras Páginas < 50 = 1

Si 50 ≤ Cantidad de Visitas Otras Páginas < 150 = 4

Si Cantidad de Visitas Otras Páginas ≥ 150 = 7

7. Número de cupones: Existe una clara diferencia en este criterio entre la industria B2B y B2C. La cantidad de cupones para empresas es menor debido a que la industria es menos dinámica que la de los consumidores. Por ende se establecerá este criterio solamente para la industria B2B ya que es la que nos interesa en esta Tesis.

Si Número de Cupones  $< 20 = 1$

Si  $20 \leq$  Número de Cupones  $< 50 = 4$

Si Número de Cupones  $\geq 50 = 7$

8. Renovación de los cupones: Al igual que antes hay una diferencia entre las industrias ya que al haber un menor número de cupones, se observa también, una menor renovación de los cupones. Por lo tanto, se considerará que hay una modificación de estos si cambian al menos varios cupones cada dos semanas.

Si = 7

No = 1

9. Visibilidad inmediata de cupones: Refleja la posibilidad de ver inmediatamente los cupones por parte del usuario.

Si = 7

No = 1

10. Respaldo de la prensa en su página: El contar con el respaldo de artículos de prensa en alguna sección de la página le genera confianza al consumidor ya que permite mostrar que los medios sociales están hablando de la empresa.

Si = 7

No = 1

11. Blog en la página: Medio de interacción con el usuario donde se les da “Tips” de diferentes temas además de generar una instancia de acercamiento entre la empresa y el consumidor.

Si = 7

No = 1

### 12. Realización de concursos:

Si = 7

No = 1

13. Presencia en las redes sociales: Al igual que antes esto difiere mucho del tipo de industria a tratar. Los consumidores (personas) están conectados con sus perfiles en las redes sociales e interactúan directamente con las empresas. En cambio, las empresas generan otras instancias de comunicación con las cuponeras como por ejemplo a través de Google o LinkedIn (donde se hace más eficiente la inversión en publicidad). Es por eso, que la presencia en las redes sociales varía sustancialmente dependiendo de la industria que se tome. Al igual que antes y para efectos de la Tesis se considerará siempre la industria B2B. La presencia en redes sociales se definirá como el número de seguidores por Facebook lo que nos da una apreciación del desempeño de cada empresa en las plataformas sociales en general. Facebook se escogió por ser la red social más popular del mundo (2 Ranking Mundial de Alexa).

Si Presencia en las redes sociales < 1000 = 1

Si Presencia en las redes sociales ≥ 3000 = 7

14. Uso continuo de las redes sociales: Nuevamente diferencia entre los rubros ya que en la industria B2C tiene que ver una constante comunicación. Para B2B se considerará al menos un mensaje semanal como uso continuo.

Si = 7

No = 1

15. La página de Facebook posee el nombre original de la empresa:

Si = 7

No = 1

16. Buscador dentro de la página: Buscador que permita buscar cupones.

Si = 7

No = 1

## Identificación de Oportunidad y Plan de negocios para cuponera B2B

17. Implementación de videos en la página web: Es la posibilidad de incorporar dentro de cada cupón videos explicativos sobre que trata cada uno de ellos.

Si = 7

No = 1

18. Evaluación del cupón: Como la industria B2C es más dinámica se considerará solamente la industria B2B ya que como la renovación de los cupones es casi diaria en la primera no hay un espacio de tiempo para evaluarlos. Al ser más estáticos los cupones para empresas existe tiempo para poder evaluarlos y que cada cliente entregue un feedback del producto o servicio adquirido que será de utilidad para otros consumidores.

Si = 7

No = 1

19. Cupones con tiempo de vencimiento: Nuevamente hay distinción en las industrias. Si en la industria B2B los cupones tienen fecha límite o son limitados es importante poner cuánto durará o cuantos cupones quedan.

Si = 7

No = 1

Las empresas que tienen guiones como calificación en ciertos puntos son porque no se consideraron para la evaluación o no se consiguió información. Para no afectar el promedio final se pondrá en esos espacios el valor del promedio de la respectiva cuponera (sin considerar esos criterios).

## Identificación de Oportunidad y Plan de negocios para cuponera B2B

	Porcentaje de Abandonos	Visitas de Páginas diarias por visitante	Tiempo de Navegación	Porcentaje de Búsquedas desde un navegador	Recordación de Marca	Cantidad de visitas desde otras páginas	Numero de Cupones
<b>Cuponátic</b>	4	4	1	4	7	4	3,57
<b>Groupon</b>	4	4	4	1	4	7	4,86
<b>Cupón Emprendedor</b>	4,00	7	7	4,00	1	1	4
<b>Gremyo</b>	1	1	1	4	4	1	1
<b>Rewardli</b>	7	4	1	7	1	4	7
	Renovación de los cupones	Visibilidad Inmediata de Cupones	Respaldo de la prensa en su Página	Blog en la página	Realización de Concursos	Presencia en las redes Sociales (FB)	Uso continuo de las redes sociales
<b>Cuponátic</b>	3,57	7	1	1	7	3,57	7
<b>Groupon</b>	0	7	1	7	7	4,86	7
<b>Cupón Emprendedor</b>	7	1	7	1	7	1	7
<b>Gremyo</b>	1	1	1	7	1	1	7
<b>Rewardli</b>	7	1	1	1	7	7	1
	En Facebook aparecen con el nombre de su empresa	Buscador dentro de la página	Implementación de videos en la página web	Evaluación del cupón	Cupones con tiempo de vencimiento		Promedio
<b>Cuponátic</b>	1	1	1	3,57	3,57		3,57
<b>Groupon</b>	7	7	1	4,86	4,86		4,86
<b>Cupón Emprendedor</b>	7	7	1	1	1		4,00
<b>Gremyo</b>	7	1	1	1	1		2,26
<b>Rewardli</b>	7	7	7	7	1		4,47

De la tabla anterior se pueden sacar varias conclusiones y varios puntos interesantes:

- En la industria B2C podemos ver un liderazgo de Groupon sobre Cuponátic que puede explicar en parte bajo estos criterios porque tiene mayor éxito en Chile.
- Respecto a la industria B2B podemos ver un mayor promedio en Rewardli que cuenta con prácticas que las otras empresas no tienen incorporados en sus procesos. Una de

## Identificación de Oportunidad y Plan de negocios para cuponera B2B

ellas y muy innovadora es la de la opción de contar con videos explicativos del cupón para que la gente pueda entender mejor además de poder evaluar cada uno de ellos lo que a la larga le da una mayor seguridad y confianza a los consumidores al momento de adquirir uno. Esto funcionará siempre y cuando se tengan solo cupones de calidad con empresas de calidad.

- Cupón emprendedor es la única empresa que tiene una sección prensa en la página web (en el borde inferior) donde le proyectan a los consumidores que son reconocidos en el ambiente y que se está hablando de ellos, dan confianza.
- Ninguna de las cuponeras B2B permiten un contacto visual inmediato entre los cupones de descuento y sus clientes lo que puede ser altamente perjudicial ya que los consumidores lo que están buscando son los productos/servicios. Además, ninguna tiene sus cupones con fecha de vencimiento o contador de cupones disponibles lo que podría no generar expectativas en los usuarios sobre la rapidez e inmediatez en la compra de un cupón.
- En la página de Facebook de Cuponatic no hay interacción entre los consumidores y ellos por medio del muro. Están desaprovechando este espacio, que si bien lo ocupan en Twitter, puede excluir a un montón de consumidores que no ocupan esa plataforma y están buscando soluciones al igual que los que sí tienen en la otra red social. El no poder interactuar no les permite tener un Feedback (tanto positivo como negativo) de los clientes y ellos pueden sentirse no escuchados
- Cuponatic además, no sale con su nombre como página en Facebook sino que como "Pagar mucho menos!" lo que hace que sea altamente confuso para los usuarios ya que no hay una relación entre el nombre de la página y el nombre de la empresa. Esto puede generar la pérdida de varios potenciales consumidores ya que no hay una asociación entre ambas y muchos usuarios no encontraron Cuponatic en Facebook.
- Gremyo al igual que Cupón Emprendedor tienen escasa presencia en las redes sociales a pesar de que mantienen activas sus páginas con publicaciones semanales (no así Rewardli). No se han masificado en las redes sociales y no son populares en ellas. Hoy en día se conoce la importancia de esta plataforma y lo crucial que puede resultar en un negocio por lo que es crucial darle la importancia que se



## Identificación de Oportunidad y Plan de negocios para cuponera B2B

merece a Facebook, Twitter, LinkedIn u otro portal. En un análisis de Top Web Designs School se arrojaron resultados importantes:

1. Cerca del 86 por ciento de las marcas consideran a las redes sociales importantes para el desarrollo de su negocio.
2. Un 79 por ciento ya han integrado a las redes sociales a sus estrategias tradicionales de marketing.
3. Las razones por las cuales las utilizan son: incrementar presencia; incrementar posicionamiento ante los clientes; dar a conocer novedades y ofertas; fomentar clientes leales; generar vínculos con nuevos clientes; mejorar en los rankings de investigación de mercado; desarrollar vínculos con socios comerciales; reducir los costos de campañas de marketing; mejorar las ventas de productos.

### **Importancia de brindar un buen servicio**

Como se dijo anteriormente el mercado de las cuponeras ha ido en evolución y se ha ido posicionando tanto a nivel nacional como internacional por lo que se ven grandes posibilidades. Además considerando que el negocio al que se quiere entrar es con un modelo B2B y no B2C como el caso de Groupon o Cuponatic hay reales oportunidades de que el modelo de negocios que se creará funcione y logre posicionar a la futura empresa en un periodo corto de tiempo como líder del mercado. Para todo esto hay que estar consciente de las buenas y malas prácticas de empresas importantes de Chile y el extranjero como las que fueron descritas anteriormente y tener bien en claro que a pesar de que el mercado va en alza hay que considerar que muchas personas han ido perdiendo confianza y no están tan conformes con lo que las empresas le han entregado. Es interesante navegar por Internet y ver en los portales de reclamos de usuarios que hay empresas, como Groupon, que a pesar de que son líderes no significa que haya una satisfacción generalizada por parte de sus clientes sino que un gran número de disconformidades que si no las solucionan, sin lugar a dudas, les pasará la cuenta. (Anexo 1)

Esto puede traer repercusiones y en un corto plazo destruir todo el éxito que han construido las empresas. “Un estudio publicado por Bazaarvoice cifra que el 81% de los consumidores recibieron consejo sobre la compra de un producto por parte de amigos y seguidores en las redes sociales mientras que el 74% afirma directamente que estos consejos le influyeron en el proceso de compra” (DavidBoronat&EsterPallares, 2012). Tal como hace mención el estudio si las empresas

no prestan atención a los reclamos de sus clientes y no les solucionan los problemas para aumentar su satisfacción en “un boca a boca” pueden estar destinados al fracaso.

Acá algunos casos de los reclamos de usuarios hacia las distintas empresas:

- 1) *“Compre en Groupon un alisado de keratina, mas manicure más limpieza facial, (local belleza corporal, galería silus, y local en policentro, caracol Temuco)... Me encontré con un local bastante poco aseado y bien lejos de lo que eran las fotografías, la publicidad indicaba, que mientras se aplicaba la keratina, se realizaba la manicure y limpieza, falso ya que estos dos últimos servicios se hacen en otro local y hay que pedir una nueva hora... La manicure, la verdad horrible, la niña ni idea de manicure, mejor dibuja mi sobrina de 4 años... Y para su información el tratamiento cuesta lo mismo que con o sin Groupon incluso menos si se llega a acuerdo”<sup>25</sup>*

**Usuario de Groupon, indignado con el servicio entregado.**

- 2) *“En el mes de agosto compre un porta fotos en Cuponatic, y lo fui a retirar cuando llegue a su oficina, me indicaron que no estaba disponible pero que lo enviarían a mi casa, lo cual no se produjo por la huelga de correos de chile de ese momento. Al día de hoy me contacte vía varios mails con la Sra. Viviana Levancini la cual me indico que me devolverían el dinero vía deposito y al 24 de octubre no hay respuesta sobre el deposito. Son unos sinvergüenza”<sup>26</sup>*

**Usuario de Cuponatic, indignado con el servicio entregado.**

- 3) *“Cupón emprendedor parecía ser una buena opción de publicidad para nuestros servicios, sin embargo envíe tres veces una cotización solicitando que quería ser anunciado y nunca recibí respuesta. Además no tienen un número de teléfono donde podamos llamar, solo un formulario de contacto, el cual nunca responden. No podemos decir que el servicio es malo, sino que al parecer simplemente no hay servicio”<sup>27</sup>*

**Rodrigo Lewit-Gerente General Victoria S.A Control de Asistencia**

---

<sup>25</sup> Groupon, Groupon-Publicidad engañosa (2013, 16 de Marzo). *Reclamos.cl*

<sup>26</sup> Cuponatic. *Reclamos.cl*

<sup>27</sup> Entrevista a Rodrigo Lewit (2013, Septiembre)



## Identificación de Oportunidad y Plan de negocios para cuponera B2B

Gracias a estos ejemplos, podemos ver la importancia de entregar un buen servicio. Hacer las cosas bien no es un beneficio hacia los usuarios sino que es una obligación hacia ellos y como empresa uno tiene que hacerse cargo de esto.

## Análisis Porter<sup>28</sup> de cuponeras B2B en Chile

### Poder Proveedores

- En la industria de las cuponeras de descuentos los proveedores serán en su mayoría pymes. El modelo de negocio que las cuponeras utilizan generalmente contienen una parte de comisión fija, la cuál es muy poco transable y negociable. Por lo tanto el poder de negociación de los proveedores es **bajo**, ya que lo interesante de esta industria es que tanto los proveedores como los clientes están interesados ya sea en anunciarse o en comprar. Además, como las cuponeras no venden productos o servicios de un rubro específico, hacen que los proveedores pyme tengan bajo poder de negociación.

### Poder Clientes

- Al igual que los proveedores, los clientes en esta industria de cuponeras B2B serán también pymes. Debido al modelo de negocio rígido no hay posibilidad para que los clientes puedan negociar el precio, ya que estará fijado en las páginas web de cada cuponera con un descuento asociado a este. También es importante señalar que los clientes así como los proveedores pueden venir de distintos rubros, lo que hace que su poder negociador sea **bajo**, ya que si desisten de una compra es fácil que otra pyme pueda también volverse comprador.

<sup>28</sup> Porter, M. (1979) *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review

## Rivalidad entre Competidores

- Específicamente hablando de la industria de cuponeras de descuento b2b (en Chile) no hay presencia de rivalidad entre competidores directos, ya que actualmente solo se conoce una empresa participante ([www.cuponemprendedor.com](http://www.cuponemprendedor.com)). Además, cabe destacar que a pesar de la existencia de la empresa antes mencionada, la posibilidad de diferenciarse de la misma, dentro del mismo sector b2b, es muy asequible, ya que existen una serie de canales y maneras de entregar el cupon, que no han sido 100% explotadas, ejemplo de ello es el impacto que se pueda tener en redes sociales (facebook, twitter, linkedin).
- Dicho lo anterior, se puede decir que la mayor parte de la competencia vendría de manera indirecta, a través de cuponeras que ofrecen todo tipo de servicios, teniendo algunas secciones que llevarían productos similares a los de un servicio b2b. Es el caso de [cuponatic](http://cuponatic.com) o [cupon.cl](http://cupon.cl), que presentan categorías exclusivamente dedicadas a la oficina, softwares, inmuebles, etc. y que actualmente son muy reconocidas a nivel local.
- Como conclusión, al ser una industria que se encuentra en crecimiento y que posee solo un competidor directo, presentándose varias oportunidades de diferenciarse del mismo, se puede decir ciertamente que la rivalidad de los competidores es **baja**. Eso si se debe hacer un pequeño paréntesis ante la presencia de los competidores indirectos que poseen renombre en la industria, y que suelen ofrecer productos similares, pero no en la misma escala que una cuponera dedicada 100% al b2b, logrando que aumente un poco la competencia, pero no de forma tan gravitante.

### Amenaza Entrantes

- En Chile existen muchas cuponeras b2c, como por ejemplo cuponatic,groupon, lets bonus, pez urbano, agrupémonos, entre otros. Respecto de las cuponeras b2b solo se ve presencia de un actor en el mercado, por lo que si se reduce la industria solo a cuponeras b2b el incentivo a entrar es bastante alto. Además de esto la inversión inicial no es tan alta, ya que al ser un servicio, no se requiere gran inversión en infraestructura y equipos, sino que mayoritariamente en recursos humanos. Es por esto que la amenaza de nuevos entrantes para la industria de cuponeras b2b al mercado es bastante **alta**, con lo que cabe la posibilidad que en el futuro próximo existan muchas cuponeras b2b, así como hoy en día hay cuponeras b2c.

### Amenaza Sustitutos

- En esta industria, donde los productos son descuentos canjeables por productos o servicios es difícil encontrar un sustituto claro, sin embargo, dentro de estos, los sustitutos que habrán en la industria serán los descuentos que ofrezcan directamente las marcas competidoras a las empresas que se estarán anunciando, ya que ofrecerán promociones mediante un medio distinto al de cuponeras de descuentos. Por lo tanto la amenaza de productos sustitutos es **baja**, ya que si bien las marcas competidoras podrán ofrecer descuentos propios, difícilmente podrán igualar el descuento y el alcance que tendrá el anunciarse en un portal web de cuponeras de descuentos b2b.

### CONCLUSIÓN

- Finalmente podemos decir que la industria de cuponeras de descuentos B2B es **bastante atractiva**, ya que el poder negociador tanto de proveedores como de clientes es muy bajo, así como la rivalidad entre competidores y la amenaza de productos sustitutos. La única fuerza que hace ruido es la de amenaza de nuevos entrantes, ya que al requerir una baja inversión inicial, es muy factible que puedan entrar al mercado nuevas empresas.

### Conclusiones primer apartado (base para la justificación de la campaña)

El internet en Chile ya es una realidad, así lo demostraron las estadísticas en ComScore en 2011 estando por sobre el promedio de uso mundial, lo que implica que se presenta como un canal muy viable para hacer ventas. De la misma manera las redes sociales en Chile han tenido un impacto muy profundo, por ejemplo siendo el 4º mercado más importante de Facebook en el mundo, si consideramos el tiempo de uso por persona, sin duda esto implica que la publicidad en estos a través de estos medios, debe ser una gran oportunidad para cualquier negocio de marketing digital en nuestro país. El eCommerce también es una gran novedad, habiéndose triplicado su uso en Chile en los últimos 5 años, de lo que se desprende que sea una forma cada vez más aceptada en el medio local y mundial. La cantidad de empresas pymes (más de 80 mil), nos dan una idea de la gran sombra que puede tener un negocio B2B, a su vez el aumento en las tecnologías y sistemas de información en el último año, dan a entender que los negocios se están moviendo hacia la inmediatez, sobre todo en los móviles, lo que debe ser muy importante de considerar.

Las cuponeras online han demostrado ser un tipo de venta muy aceptado en el mundo. El comienzo se dio en Estados Unidos, expandiéndose rápidamente a 28 ciudades del mismo país, para luego a través de Groupon llegar a diferentes partes del globo. China, España, Inglaterra e India, son algunas de las potencias que más uso le han dado a esta clase de descuentos, creciendo su usabilidad año a año. Por otro lado, en Latinoamérica son 4 las grandes potencias, Brasil, Argentina, México y Chile, siendo nuestro país el tercero en términos de % de la población total online. El éxito que han traído páginas como Pez Urbano, Groupon y Cuponatic, han hecho que otros negocios más específicos en sus servicios, como lo son HelloFood y CuponEmprendedor, hayan llegado al mercado, denotando que aún hay espacios y oportunidades para seguir creciendo.

El benchmarking realizado, tenía como objetivo encontrar las mejores prácticas del mercado de las cuponeras, para eso se usaron tres ejemplos de cuponeras en el B2B, teniendo las internacionales Gremyo y Rewardi y la nacional Cupón Emprendedor. Por otro lado, dos de las más aceptadas en nuestro país, en cuanto a las que ofrecen todo tipos de servicios, estas son Groupon y Cuponatic. Del análisis anterior, se pudieron desprender varias conclusiones. Las más importantes fueron la importancia que tenía el entregar un buen servicio, debido a la alta influencia que tienen los consumidores en sus comentarios, los que pueden tener tanto un efecto negativo como positivo.

Otro punto fue el de la importancia de incluir las redes sociales en sus estrategias, lo que la mayoría de las cuponeras online hacía y que nuestro modelo de negocios también incluye. Finalmente decir que cada uno de los criterios utilizados en el benchmarking parece ser importante a lo menos en Chile (navegación, usabilidad, uso de redes sociales, etc.), ya que el promedio más alto lo tuvo Groupon, lo que puede ser causa de su mayor éxito en nuestro país, en comparación a Cuponatic.

Finalmente, el análisis Porter para una cuponera online business to business, muestra que la competitividad para el sector, suele ser baja en la mayoría de sus fuerzas, debido a su juventud en el mercado y la presencia de solo un rival directo, como lo es Cupón Emprendedor. De esta manera la industria muestra ser muy atractiva, aunque será importante saber diferenciarse y fidelizar a los canales y clientes que capturemos, ya que la amenaza de entrantes será el punto débil y el desarrollar todo tipo de barreras puede llegar a ser trascendental.

El Porter, sumado a los puntos antes mencionados, muestra no solo la gran oportunidad que existe para el desarrollo de un modelo de negocios en base a nuestra idea, sino que también nos muestra qué caminos debemos seguir para tener éxito, los cuales se verán reflejados en los siguientes apartados.

### II. Modelo de Negocios

#### Introducción

Ya concluído el análisis de la dimensión externa en la que se mueven las cuponeras online, junto con el atractivo que trae desarrollar un negocio Business to Business dentro de este rubro, corresponde definir un modelo de negocios, que pueda validar los conocimientos previamente expuestos en la sección anterior. Esto es un “aprendizaje validado”, que citamos como tercer principio de los cinco que propone Eric Riess en su libro “El método Lean StartUp” (Página 29), para los nuevos emprendimientos y que define como un “proceso para demostrar que la información descubierta es valiosa”. Dentro del mismo texto, el autor también entrega una idea central, la que estipula que “la administración y marketing de un StartUp, es tan importante como el diseño y el desarrollo de los productos y, por lo tanto, merecen una metodología igual de rigurosa para guiarlos”, es por eso que para poder “ver”, con la intención de lograr evitar fracasos, y saber “pivotar” las estrategias que nos lleven a los productos finales, es que usaremos la metodología de nueve “ítems”, desarrollada por Alexander Osterwalder, el “Business Model Canvas” (**BMC**).

Alexander usa la definición de modelo de negocios como algo que “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”<sup>29</sup>. Este concepto posee bastante validez para lo que queremos lograr, puesto que precisamente pretendemos enfocar nuestro emprendimiento en el valor que se les pueda entregar a los potenciales clientes. Entonces, si bien desarrollaremos todos los puntos que este modelo nos demanda, nos centramos principalmente en cuatro (Los segmentos de mercado o “customers”, la propuesta de valor, los canales y las relaciones con los clientes).

Como punto aparte a lo destacado anteriormente, otro de los motivos por los cuales nos hemos decantado por usar este modelo, tiene que ver con la posibilidad de usarlo para poder postular a concursos de financiamientos, los cuales suelen pedir como requisito la construcción de un **BMC**. Por ejemplo, Fundación Chile, en el concurso “Atacama Emprende”, lo exige como requisito en el punto 8.2 del programa, lo mismo ocurre con las postulaciones para “StartUp Chile” (en el que seguramente participaremos).

---

<sup>29</sup> Osterwalder, A. & Pigneur Y. (2011) *Generación de modelos de negocio*. DEUSTO S.A. EDICIONES

### Explicación del método “Business Model Canvas”

La palabra “Canvas” se traduce como “lienzo”, la que deriva de la intención de unir las actividades, segmentos, recursos y relaciones claves, de tal forma de intensificar la creación, entrega y captura de valor en cada uno de ellos. La manera en que estos objetivos se desglosan, es a través del desarrollo de nueve bloques, que tienen la misión de maximizar la rentabilidad del negocio. A continuación enumeraremos cada uno de ellos, para más adelante incluir la imagen de un ejemplo de diagrama ya terminado:

1. Segmentos de Clientes (SM)
2. Propuesta de Valor (PVV)
3. Canales de Distribución (C)
4. Relación con el Cliente (RCI)
5. Modelo de Ingresos (FI)
6. Actividades Clave (AC)
7. Recursos Clave (RC)
8. Alianzas Clave (AC)
9. Estructura de Costos (FC)

La jerarquía y posiciones en que cada uno de estos puntos ha sido dispuesta, dista de ser al azar, la razón de ello es que se ordenan de tal forma de responder a las tres preguntas que según Alexander Osterwalder, debieran estar en cualquier modelo de negocios:

- ¿A quién?
- ¿Qué?
- ¿Cómo?

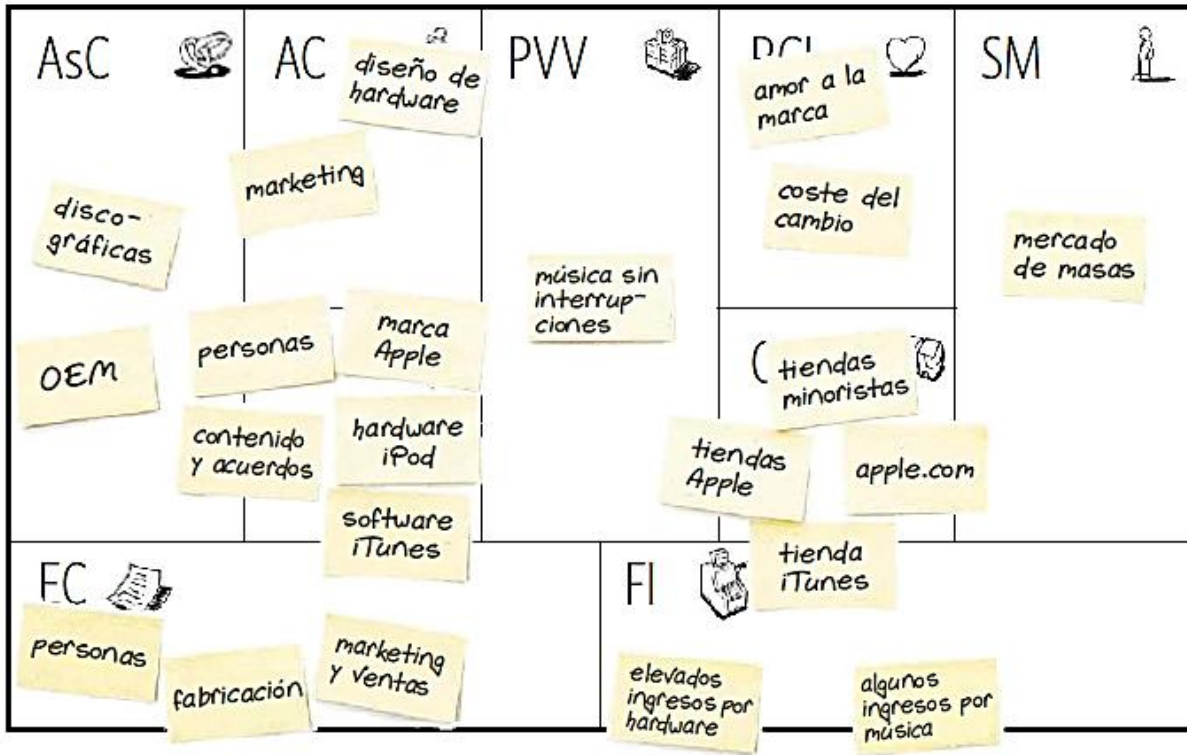
La primera pregunta es para contestar a qué clientes irá dirigido el producto o servicio, los puntos que la componen se desglosan en el extremo derecho del diagrama. La segunda pregunta tiene que ver con cuál es la propuesta que se va a entregar a dichos clientes, enfocada en los bloques del centro del modelo. Finalmente el lado izquierdo del lienzo, se responderá el cómo se pretende desarrollar la propuesta sugerida en el punto dos.

A continuación se presenta un ejemplo de la construcción de un “Business Model Canvas”, creado para la empresa Apple, el mismo que Osterwalder usó en su libro para graficar visualmente el estado en que debiera finalizar la elaboración de cualquier lienzo.



## Identificación de Oportunidad y Plan de negocios para cuponera B2B

Siguiendo las instrucciones “Dibuja el lienzo en un poster”, “Cuelga el lienzo en la pared” y “Esboza el modelo de negocios”, se procedió a que en esta oportunidad, el diseño respondiera específicamente al negocio de Ipod/iTunes<sup>30</sup>.



Leyendo la gráfica de derecha izquierda, se aprecia cómo se van respondiendo las tres preguntas planteadas anteriormente. Gracias a este trabajo, Osterwalder concluyó que la clave del dominio de Apple en el mercado era “utilizar la integración del Ipod con la tienda de música Itunes, para protegerse de la competencia”.

En la siguiente sección presentaremos el “Business Model Canvas”, para el seminario y la Cuponera Online “Business to Business”.

<sup>30</sup> Osterwalder, A. & Pigneur Y. (2011) *Generación de modelos de negocio* (pg 45, 46,47). DEUSTO S.A. EDICIONES

### “Business Model Canvas” para Cuponera B2B

A continuación se procederá a desarrollar cada uno de los nueve módulos existentes del BMC, respondiendo las preguntas que se plantean en el libro “Generación de modelos de negocios”.

#### Segmentos de mercado

La labor del primer módulo, es sintetizar los diferentes grupos de personas o entidades, a los que la empresa dirigirá el modelo. Los clientes son el centro del modelo y será posible aumentar su satisfacción, si se les divide en más de un segmento, identificando las distintas necesidades.

Las preguntas son: ¿Para quién creamos valor? ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?

El valor creado por la cuponera B2B es percibido por un gran mercado en todo Chile y que son divididos en dos categorías donde por un lado se tienen diversas organizaciones que van desde las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) hasta los emprendedores y StartUp. Dependiendo de los cupones disponibles y el alcance de ellos se espera atender a empresas de todo Chile que están buscando productos y servicios a un precio más barato que el del mercado. Específicamente se enfocará en emprendedores y StartUp que tengan acceso a internet, pago en línea y que estén en busca de oportunidades de descuento además de ser usuarios de redes sociales en donde también se publicitarán las promociones. Y por su parte, a MiPymes que necesiten proveedores de calidad (tanto para productos como servicios), con descuentos por sobre el mercado y capacidad de pago.

Por otro lado, tenemos otro tipo de clientes que son los anunciantes. En este tópico incluimos a cualquier empresa (inclusive las grandes) que quieran entregar sus productos y servicios con descuentos para que otras empresas puedan adquirir los cupones a cambio de publicidad y de una certificación de calidad por parte del portal de descuentos ya que los clientes (que compran) esperan anunciantes con buena reputación y que hagan un buen trabajo.

Cada cliente es importante y esencial en la articulación del negocio. Contar con anunciantes de calidad es una prioridad ya que ofrecer productos y servicios de alta reputación en el mercado genera confiabilidad en los consumidores. Y atraer clientes de todos los rubros, de diferentes regiones y distintos tamaños nos permite contar con una cartera amplia lo que demuestra seriedad, seguridad y crecimiento. Nuestro compromiso con cada uno de ellos es total por lo que

se buscan espacios de retro alimentación constante para la mejora continua y asegurar siempre el más alto estándar de servicio.

### Propuesta de valor

Es el conjunto de servicios y productos, que estarán encargados de crear valor, para un segmento señalado. En síntesis, será el factor que hará que un negocio se decida por una empresa u otra, a partir del nivel de satisfacción que genere a la hora de solucionar un problema.

Pregunta: ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes? ¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar? ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos? ¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

La propuesta de valor de este emprendimiento es ofrecer descuentos a Mipymes íntegros y de todas las áreas que sirvan para el funcionamiento cotidiano de las empresas.

El problema que soluciona va tanto por el lado de los clientes (consumidores o usuarios) como por el lado de los proveedores (anunciantes). A los primeros le ofrece productos y servicios de calidad que ayuden al funcionamiento de la empresa pero a un precio mucho menor que el de mercado. A los segundos les entrega un canal de publicidad y generación de una comunidad entre proveedores y consumidores, es decir, le ayuda a encontrar clientes.

¿Cómo certificaremos la calidad? A través del siguiente proceso:

1. Visitar a la empresa
2. Ver reputación y sus clientes
3. Luego de la venta hacer encuestas de ISC (Índice de Satisfacción de Cliente) y promediar sus notas. Por ejemplo si anunciante tiene promedio menor a 5 no podrá seguir anunciando con nosotros durante un tiempo fijo.

Con estos pasos certificaremos calidad de los productos y servicios los cuales nos servirán para conseguir los objetivos planteados.

### **Canales de distribución**

En este bloque, explicamos el medio por el cual una empresa toma contacto con los diferentes segmentos, para poder llegar a ellos y entregarles la propuesta de valor. Desarrollarán un papel primordial en la experiencia del usuario.

Hay que resolver: ¿Qué canales prefieren nuestros segmentos? ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes? ¿Cómo se conjugan los canales? ¿Cuáles tienen los mejores resultados? ¿Cuáles son los más rentables? ¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?

Nuestros segmentos preferirán el canal web de internet para obtener información de nosotros, ya que al tratarse de un emprendimiento digital tendrán la posibilidad de interactuar directamente en el portal. Dentro de internet utilizaremos los medios de mailing masivo, motores de búsqueda y redes sociales principalmente. De manera secundaria se piensa utilizar medios tradicionales como radio o diarios.

Los medios digitales serán los más rentables ya que nos permitirán llegar a un gran número de personas con una inversión considerablemente inferior a los medios tradicionales. Además tenemos la posibilidad de controlar sus resultados y obtener estadísticas para saber el impacto que estos tienen y cuál tiene mejores resultados.

### **Relaciones con clientes**

En el módulo se definen todos los tipos de relaciones, que debe establecer la empresa con cada segmento de mercado. Muy importantes para tener éxito en la captación y fidelización.

Se debe responder: ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado? ¿Qué tipo de relaciones estableceremos? ¿Cuál es su coste? ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?

Las relaciones que estableceremos con los clientes son categorizadas en diferentes procesos:

- **Captación de clientes:** En primer lugar la fuerte presencia diaria en medios masivos como revistas especializadas e Internet nos permitirá conseguir clientes que entren al portal. La importancia de esto es que los anunciantes esperan que la cuponera sea visitada por un gran número de clientes y el publicitar su empresa con nosotros les genere retornos positivos en su inversión. Por otro lado, salir a buscar en terreno diariamente anunciantes

## Identificación de Oportunidad y Plan de negocios para cuponera B2B

es sin lugar a dudas un proceso vital para el funcionamiento de la página ya que las empresas consumidoras esperan renovaciones semanales de los cupones.

- **Atracción de clientes:** Los clientes se interesarán principalmente por los cupones de descuentos ofrecidos ya que representan productos y servicios que son útiles y necesarios para el funcionamiento de sus actividades diarias. Para nuestros anunciantes el hecho de ofrecerles espacio en el portal y escogerlos porque son buenos les da un status respecto a otros competidores que no estén ahí mismo.
- **Fidelización:** Tener bases de datos con información de cada empresa permite segmentar y agrupar a las que son similares y podemos enviarles ofertas que serán útiles dependiendo de sus características creando relaciones altamente personalizadas valoradas por los clientes. . La idea es que no sea un daily email para todas por igual sino que sean promociones del interés de ellas.
- **Seguimiento:** El servicio de post venta es muy importante para que los clientes vean que es un proceso integral y completo. Preguntar como fue el resultado de la compra de su cupón y si se cumplieron las expectativas que tenían es útil a la hora de evaluar si seguirán los anunciantes en el portal (o si publicitarán nuevamente) y si los clientes quedaron satisfechos con lo entregado. Esto genera confianza y demuestra que se estará en todo momento con el cliente.

Cada uno de estos niveles nos permite generar una cultura de cercanía, respuesta, calidad y compromiso para y con los clientes. Los costes de establecer este tipo de relaciones están incluidos en el proceso diario de las actividades de la empresa los cuáles serán la base del éxito y naturaleza de nuestra cuponera.

### **Modelo de ingresos**

En este "ítem", se procede a mirar como debiera estar compuesto del flujo de caja que generará la empresa, conociendo el valor que están dispuestos a pagar nuestros segmentos, por nuestros productos y servicios.

Resolveremos: ¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Por qué pagan actualmente? ¿Cómo pagan? ¿Cómo les gustaría pagar? ¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al ingreso total?

## Identificación de Oportunidad y Plan de negocios para cuponera B2B

Los principales ingresos del portal serán las comisiones cobradas a los anunciantes por cada venta que hagan. Una vez que los clientes adquieran un cupón por medio de la página web y hagan efectivo el pago electrónico, único medio de pago indispensable en esta industria, el dinero será depositado a nuestra cuenta para luego (inmediatamente) depositarle al anunciante la totalidad del pago del cupón menos la comisión fijada anteriormente.

Los clientes comprarán cupones porque son productos y servicios esenciales y/o útiles para su funcionamiento además de que los adquieren a precios más baratos que el de mercado. Por su parte, las comisiones cobradas a los anunciantes serán de un 35% respecto del total del cupón lo que para ellos estar en el portal es un espacio de publicidad y oportunidad de ampliar su cartera de clientes. Las comisiones representan el 100% de los ingresos de la cuponera por lo que son indispensables en la articulación y funcionamiento del negocio.

### **Recursos Clave:**

Son todos los activos de mayor relevancia que posee el modelo de negocios, de tal forma de que su funcionamiento pueda desempeñarse de la manera correcta. Se clasifican en físicos, económicos, intelectuales y humanos.

La pregunta entonces es la siguiente:” ¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes y fuentes de ingresos?”

- **Recursos Físicos:** Primero tenemos los recursos necesarios para poner en marcha el negocio. Estos son principalmente el portal web, internet, servidores, oficina y telefonía. En segundo lugar tenemos los recursos que se van generando a medida que se desarrolla el negocio, como lo es la construcción de la base de datos o la expansión en redes sociales para entender mejor a nuestros clientes. La aplicación para móviles es un “must”, considerando el fuerte aumento de ventas por medio de este canal en el último tiempo (expuesto en el primer apartado). Finalmente están los cupones que son el alma de la empresa y que se van ofreciendo continuamente.
- **Recursos Económicos:** Incluye a todas las formas de financiamiento posibles. Dentro de ellas podemos mencionar a los aportes de amigos, familiares, inversionistas, propios y de concursos como lo son StartUp y Fundación Chile.

## Identificación de Oportunidad y Plan de negocios para cuponera B2B

- Recursos Humanos: El equipo básico que se necesita para desarrollar una página web o casi cualquier negocio de mkt digital. Este equipo se compone normalmente, de un diseñador gráfico, un programador y de ingenieros que en este caso serán comerciales.
- Recursos intangibles o intelectuales: La marca es el primer gran recurso intangible, puesto que a medida que se va ganando prestigio, no solo la empresa adquiere valor, sino que también el número de oportunidades crece, sacando ventaja a probables competidores. Después tenemos las relaciones con los clientes, tanto los finales, como también los que comparten la función de proveedores, dado que si se les brinda un buen servicio no solo de venta, sino que también de post venta, la posibilidad de que vuelvan a incurrir en el mismo aumenta.

### Actividades Clave:

En este módulo, se proceden a clasificar los procedimientos más importantes que la empresa debe ejecutar para conservar el funcionamiento de su modelo de negocios.

Pregunta: “¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingreso?”

-Producción: La venta y cobro de cupones. Una constante negociación con los proveedores, para estipular como se van a estructurar las promociones de cada cupón y también para ir renovando las ofertas. La entrega del pago y el cobro de la comisión a los proveedores de los productos para los cupones.

-Resolución de problemas: Los esfuerzo de fidelización de los clientes, que implica un seguimiento de la experiencia de compra 24x7, como también de la administración de la base de datos de los clientes, para ir acomodando las ofertas según sus distintas características. Revisión de las notas que van asignando los clientes a los productos, de manera de poder entregar feed back a nuestros proveedores con dichos resultados.

## Identificación de Oportunidad y Plan de negocios para cuponera B2B

-Plataforma/red: El desarrollo y mantención constante de la plataforma del sitio web, que da soporte a la cuponera. Búsqueda continua de posibles “partners”, sobre todo para la publicidad del sitio.

### **Alianzas clave**

A continuación, se deberán de tallar las redes que componen a los proveedores y socios, que jugarán un papel importante en el funcionamiento del modelo de negocios.

Se definirá: ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios? ¿Qué actividades clave realizan los socios?

Definiremos como socios claves a pymes y Startups que quieran participar del proyecto y deseen anunciarse a cambio de apoyo en la conformación de esta empresa. Por ejemplo pensamos hacer un acuerdo con algún sitio de diseño web ([www.sobresalen.cl](http://www.sobresalen.cl)) para solicitar que nos realice un sitio web (gratis o a un precio menor) a cambio de permitirle anunciar ofertas y descuentos sin cargo alguno sobre su facturación. Del mismo modo lo haremos con otras empresas que nos puedan ayudar a la implementación del negocio.

Otro socio clave será Corfo y Start Up Chile, empresas del estado que apoyan y financian los emprendimientos no solo con dinero sino que también con apoyo profesional y asesor.



### Estructura de Costos:

Este es el módulo final, donde se esquematizan todos los costes necesarios, para poder poner en marcha el emprendimiento. Primero hay que recalcar que el modelo de negocios que llevará la cuponera B2B, tiene un posicionamiento de “foco en diferenciación”<sup>31</sup>, esto quiere decir que se concentra en la creación de valor en el segmento objetivo y no en el “liderazgo de costos”.

Debemos responder, bajo la perspectiva anterior: “¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a nuestro modelo de negocios? ¿Cuáles son los recursos clave más caros? ¿Cuáles son las actividades claves más caras?”

-Pago de la plataforma virtual: Esto incluye el host, dominio, soporte y web que tendrá la empresa, de tal forma de poder mantener en funcionamiento el contacto con nuestros clientes y proveedores vía online, junto con la publicidad necesaria para cada uno de ellos.

-Gastos en publicidad y marketing. Son todos los gastos relacionados a las campañas online y offline, los que incluyen el gasto en el plan de medios para Google Adwords, mailing, revistas a fines, Facebook, Twitter, LinkedIn, etc.

-RRHH: Tal como se mencionaban en los recursos claves, aquí se debe considerar el pago a todo el personal. Esto hace alusión a ingenieros comerciales, programadores y publicistas que se vayan sumando a la empresa.

-Costos de inmuebles y operativos: Tienen que ver con lo básico del “lugar de trabajo”, como lo son los arriendos de oficina, internet, luz, telefonía etc. También se incluye el pago a los proveedores y los impuestos.

-Servicio de Delivery: Solo en el caso de agregar gastos adicionales de entrega, en algún tipo de servicios postventa.

---

<sup>31</sup> Oliva, I. Nota de clase 4 “Posicionamiento Estratégico” (2011, segundo semestre). *Facultad de economía y negocios de la Universidad de Chile*

### III. Plan de Marketing

#### Justificación de la campaña.

Sin lugar a dudas el comercio electrónico en Chile ha tenido un crecimiento, que en sus inicios, probablemente era inesperado. Las conexiones fijas a internet desde el año 2008 hasta el 2012 han aumentado en un 52% mientras que las conexiones móviles en aproximadamente 770% (Ver Anexos 2 y 3). A nivel país, hasta el año 2012, casi la mitad los hogares poseía conexión a internet y los sectores más acomodados (ABC1) y (C2) cuentan casi en su totalidad con este servicio (IAB Chile, Julio 2013, "Cifras del mercado de Internet en Chile") (Ver anexo 4). Respecto a los perfiles de usuarios de Internet al año 2012 son cada vez más heterogéneos encontrando hombres y mujeres de todas las clases socioeconómicas. Y ya no se encuentran solo usuarios jóvenes sino que hay de todos los rangos etarios. El 34% son jóvenes menores a 25 años (IAB Chile, Julio 2013, "Cifras del mercado de Internet en Chile") (Ver Anexo 5). Y por último, las ventas online B2C, han aumentado significativamente llegando a los US\$1.275 millones al año 2012 y se proyecta que se llegarán a los US\$1.582 millones para el año 2013 (IAB Chile, Julio 2013, "Cifras del mercado de Internet en Chile").

Respecto a los datos anteriores se puede observar que Chile cada año que pasa ha tenido un importante desarrollo en el mundo del Internet en lo que a todas sus dimensiones se refiere (interacción, comercio electrónico, redes sociales, etc.). Las empresas se han dado cuenta de eso y han tenido que cambiar varias conductas "tradicionales" para poder acercarse a sus clientes como por ejemplo los contenidos de marketing y sus formas de interacción.

El comercio B2B en Chile y en el mundo sin lugar a dudas es menos dinámico que el comercio B2C pero ha tenido una mayor presencia en cuánto a porcentaje de ventas se refiere a lo largo de su historia. Números de años atrás avalan esta afirmación, ya para datos del 2008 del Centro de Estudios de Economía Digital el 97% de las ventas totales corresponden a transacciones entre empresas. Claramente no son datos frescos que hoy en día pueden ser alterados por la gran participación y crecimiento que ha tenido el consumo electrónico por parte de los usuarios (como se detalló anteriormente) y la inserción de todo tipo de plataformas sociales como Facebook y Twitter lo que sin lugar a dudas hace disminuir el porcentaje anterior. A pesar de esto y que el comercio B2C es mucho más frecuente que el comercio B2B datos en todo el mundo siguen avalando que el porcentaje aún es mucho mayor. Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) español el año 2012 el 89,9% de las ventas del comercio electrónico fueron de empresa a

## Identificación de Oportunidad y Plan de negocios para cuponera B2B

empresa mientras que de empresa a consumidores finales fue solamente de 8,1% y las ventas a administraciones públicas (B2G) representan el 2% restante. Esto demuestra la importancia y tendencia mundial que el comercio B2B genera la mayor cantidad de ventas en el comercio electrónico.

Pero para efectos de justificación de campaña y conclusiones es bastante útil. Según un estudio del año 2011 de la Cámara de Comercio de Santiago del Departamento de Economía Digital el año 2010 el 88% de las empresas tenía acceso a Internet en donde la compra de insumos es representada en un 47% respecto al uso de Internet lo que es bastante elevado (además de otras actividades) donde destaca la mediana, pequeña y micro empresa en porcentajes nada insignificantes (60%, 52% y 48% respectivamente) (Ver Anexo 6 y 7). Además, se estima que las ventas B2B de las 'punto.com' chilenas, **alcancen los \$550 millones de dólares**, resultado estimado en base a mil empresas encuestadas de todos los tamaños que venden actualmente sus productos a través de internet<sup>32</sup>.

Gracias a los datos obtenidos de los diversos estudios se pueden ver oportunidades reales en el mundo del e-Commerce donde la gente y las empresas a lo largo de los últimos años han ido adquiriendo protagonismo a la hora de comprar bienes y servicios en esta plataforma. El comercio B2B quizás ya no tiene el mismo nivel de porcentaje de ventas que el año 2008 pero sí se asume que aún es bastante mayor que el comercio B2C viendo los datos mundiales y a pesar de que sea menos dinámico las transacciones monetarias son mayores.

Este proyecto puede sumarse a lo que se ha venido haciendo y lo que se logrará en los próximos años. Chile ha ido de la mano con el crecimiento de América Latina y el mundo, este año para la región se espera que la venta en eCommerce supere los US \$69 mil millones según el Estudio Visa América Economía Intelligence 2012 y para el año 2014 se podrían superar los US\$100 mil millones. Según cifras eMarketer "El volumen total del comercio electrónico en el mundo creció un 21,1% en 2012 y por primera vez superó el billón de dólares de volumen de negocios. Norteamérica concentró un 33,5% del total, seguida por Asia Pacífico (33%), Europa Occidental (26,9%), Europa Oriental (3,8%), **en quinto lugar quedó Latinoamérica con un 3,4%**, y en último lugar Medio Oriente y África completó el total con un 1,9%." Esto demuestra que el eCommerce tanto para Latinoamérica como para Chile es un negocio en

---

<sup>32</sup> Lever, G. La economía digital en Chile (2011). *Cámara de comercio de Santiago*

## Identificación de Oportunidad y Plan de negocios para cuponera B2B

pleno crecimiento que atrae, como a nosotros, una gran cantidad de emprendedores e ideas innovadoras para poder aprovechar este boom. Además las proyecciones esperadas son bastante optimistas. A lo que en Latinoamérica se refiere, según eMarketer, el país líder de la región, Brasil crecerá en un 21,9% llegando a los US\$18,7 mil millones. Respecto a Chile las ventas online podrían aumentar a US\$ 6,100 millones para el año 2016 lo que es bastante positivo<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> Carreño, C. E-Commerce: números, desafíos y oportunidades en América Latina (2013, 1 de Agosto). *Pulsosocial.com*

### Objetivos Generales

La campaña pretende lograr primordialmente la consolidación como los intermediarios líderes (en un comienzo en Chile) en el comercio B2B donde seamos reconocidos como un portal que tiene los productos y servicios con las mejores ofertas del mercado, en donde la calidad de cada uno de ellos es certificada por nosotros para las empresas adquirientes y un espacio rentable y visible para que los anunciantes aprovechen el canal de marketing que nosotros les ofrecemos. Además se pretende lograr un reconocimiento y recordación de marca consiguiendo cercanía con las empresas y generando confianza hacia cada una de ellas. De esta manera es que tendremos el siguiente objetivo general:

**“Ser los intermediarios líderes del comercio B2B online”**

La campaña se iniciaría el segundo trimestre del 2014 y tendría 6 meses de duración. Los objetivos específicos y las métricas que los medirán, tendrán en consideración un tiempo de los mismos 6 meses en adelante.

### Objetivos específicos

De tal manera de cumplir los objetivos generales antes mencionados, definimos a continuación los objetivos específicos de la campaña, que serán medidos con el tiempo y métricas que se presentarán más adelante:

1. Aumentar el número de ventas de cupones mes a mes.
2. Hacer que la cuponera se posicione en las mentes del público objetivo.
3. Aumento exponencial de los seguidores de Facebook, LinkedIn y Twitter, a partir del primer mes, en los (mensualmente).
4. Lograr una conversión deseable en Google Adwords.
5. Aumentar visitas a la página web (mensualmente).
6. Minimizar la cantidad de servicios y productos defectuosos entregados.
7. Optimizar el número de clientes nuevos, que llegan por recomendación.

### Métricas de la campaña por objetivo

A continuación se presentan las métricas por cada tipo de objetivo y las cifras que se desean alcanzar al final de la campaña:

Objetivo General	Objetivo Específico y Tiempo	Métricas, más cifras deseadas para Cuponera B2B
"Ser los intermediarios líderes del comercio B2B online"	Aumentar el número de ventas mes a mes. (primeros 12 meses, después de iniciada la campaña)	_____
	Hacer que la cuponera se posicione en las mentes del público objetivo <sup>34</sup> (ver nota al pie).	1° Top of mind
		1° Búsqueda de marca Google
		Reconocimiento y recordación mayor a un 80%.
	Aumento exponencial de los seguidores de Facebook, LinkedIn y Twitter, a partir del primer mes, en los (por 6 meses).	_____
	Lograr una conversión deseable en Google Adwords. (Después de los 6 meses de la campaña)	_____
Aumentar visitas a la página web (por 6 meses).	_____	

<sup>34</sup> Top of mind, reconocimiento y recordación, se medirán a través de encuestas a clientes y proveedores. Las búsquedas de Google será a través de los resultados de palabras claves de la industria. Se medirán luego de un año iniciada la campaña.

	Minimizar la cantidad de servicios y productos defectuosos entregados. (Desde inicio de la campaña en adelante)	_____
	Optimizar el número de clientes nuevos, que llegan por recomendación. (Se empezará a medir después del término de la campaña)	_____

**Definición de los segmentos de usuarios, clientes**

Se derivan de la investigación de las oportunidades en el primer apartado, donde se habló de la gran cantidad de pymes que existen en Chile, en relación al resto de las empresas, junto con destacar que eran las que más usaban las cuponeras, como medio para aumentar sus ventas. También fueron elegidos a partir de los resultados del Business Model Canvas para la cuponera B2b:

1. dueño-fundador de pyme o emprendimiento
  - a. Andrés Carmona
  - b. Pablo Montt
2. Administrador o jefe de marketing de pyme
  - a. Rodrigo Lewit

### Arquetipos

#### 1. Andrés Carmona, Ingeniero Comercial y dueño de “InterClean Ltda.” En Vitacura.

InterClean es una micro empresa creada el año 2007 que se dedica al aseo industrial y a la mantención de oficinas para empresas e instituciones de manera personalizada. Su dueño y gerente, Andrés Carmona, es Ingeniero Comercial de la Universidad Federico Santa María de Valparaíso. La empresa está ubicada en la calle el Coihue, Vitacura. Sus servicios son clasificados en tres categorías las cuales son los servicios para empresas, particulares y servicios especiales. InterClean a las empresas le ofrece aseo y mantención de oficinas que va desde el aseo de la oficina en general hasta la limpieza y desmanche de muros y paredes. Los particulares requieren trabajos específicos por lo que el servicio brindado está a cargo de expertos en donde sus labores incluyen todo tipo de limpiezas (vidrios, alfombras, muros, desinfección y sanitización de baños, pisos). Por último, los servicios especiales son trabajos específicos con maquinarias y productos especiales para el tratamiento de labores en profundidad, como por ejemplo, la entrega de una nueva oficina o remodelaciones en ellas donde también destaca la preparación de diversas áreas como bodegas, fachadas, estacionamiento entre otros. Todos los servicios entregados son en directa relación con las empresas sin ningún tipo de intermediario.

Generalmente la compra de insumos y maquinarias son adquiridos en el extranjero trayéndolos desde Estados Unidos e Inglaterra donde además destaca un contrato de exclusividad que la empresa posee con la marca Ionic.

Sus clientes son muy diversos donde destacan grandes empresas como BMW y BNP Paribas y una corporación importante como el Parque del recuerdo. InterClean, en este momento, no tiene canales para recibir feedback por parte de sus clientes pero aún así se pueden destacar diversas cartas de recomendación de los servicios recibidos por cada uno de ellos en la página web. A los nuevos y potenciales clientes se les ofrece pruebas gratuitas y descuentos por primer trabajo y a los clientes antiguos se les da descuentos en las facturas y algún regalo adicional.

La inversión promedio mensual de publicidad es aproximadamente de \$400.000 pesos donde principalmente es mediante dos vías: Internet (Facebook, Google, Emol) y prensa escrita (La Cuarta, La Hora y Publímetro).



InterClean no conoce el sistema de las cuponeras y no han trabajado nunca con una de ellas. Tampoco tienen pensado hacerlo ya que consideran que normalmente el margen que piden es muy alto y sobrepasa el presupuesto de publicidad mensual. Para poder trabajar con alguna de las cuponeras lo harían si es que la comisión fuese en base al margen del servicio y no sobre su valor neto total.

### **2. Pablo Montt, Banquetero y dueño de Centro de eventos “Los Domos” en La Dehesa.**

El Centro de eventos Los Domos, se considera una empresa pequeña, lleva 2 años en funcionamiento y su dueño es el banquetero Pablo Montt, su ubicación es en el Club Ecuestre de La Dehesa. Actualmente su arriendo está destinado a matrimonios, eventos de todo tipo de empresas y a algunas fiestas juveniles. Sus horarios de funcionamiento se acomodan 100% a los requerimientos de sus clientes y viene considerado en el precio a pagar de los mismos.

Aunque su mayor publicidad viene del “boca a boca” de los clientes, si se muestra en algunas páginas webs y redes sociales de sus asociados. De lo mismo se desprende que no exista inversión directa en esta área.

Para “Los Domos”, Pablo suele hacer las compras en empresas como Sodimac e Easy, para mantención de su estructura y el desarrollo de la decoración de sus eventos. También Copec es un proveedor común, considerando el petróleo necesario para mantener en funcionamiento a su generador.

Está acostumbrado a recibir feed-back de sus clientes de manera directa (aunque también en redes sociales en empresas asociadas como productoras de fiestas), pero no existe una base de datos que guarde los mismos. Por su parte ellos no suele hacer ningún tipo de retroalimentación a sus proveedores.

Como descuentos en sus servicios, se pueden mencionar dos, los relacionados a la elección de una fecha vacante por parte de sus clientes y su contratación 30 días antes del evento.

Por otro lado, el único intermediario que se suele utilizar, es el de las productoras para los eventos mismos.

Sobre las cuponeras online, la única que conoce es Groupon, pero nunca la ha usado. Le parece buena la idea de usar una cuponera B2B, pero dependiendo en cuanto a si se pudiera o no aplicar un filtro a su clientela. Para el negocio de “Los Domos”, es muy importante saber la fecha del evento y las características del cliente, para saber si son afines a su segmentación. Si el cupón se le

podiera vender a cualquiera, su viabilidad sería baja, por lo que se debieran hacer algunas modificaciones en las condiciones previamente.

### **3. Rodrigo Lewit, Gerente General Victoria S.A**

Victoria S.A es una empresa que ofrece servicios de control de asistencia laboral pero con la novedad que lo hace a través de un sistema de biometría de voz, ¿qué es? es controlar la asistencia a través del reconocimiento de voz que se hace vía telefónica. Esta empresa es una pyme con 12 trabajadores y 4 años en el mercado, logrando conseguir grandes clientes como ABC Din, Lipigas, Aguas Andinas, entre otros.

Actualmente en la empresa realizan una inversión de aproximadamente \$270.000 mensuales, considerando como fuente principal el mailing masivo que se hace a través de la contratación de una empresa externas y de campañas en Google Adwords, que es administrado por otra empresa externa. Ambos servicios han dado resultados deficientes, ya que si bien se ha logrado aumentar las ventas, estas son muy menores al dinero invertido en la realización de estas.

Cuando necesita realizar compras para la oficina lo hace a través de un proveedor primero con el que tienen una relación de largo plazo, y en caso de no llegar a acuerdo lo hace a través de otras tiendas. Respecto a los descuentos ellos no realizan sin un previo acuerdo entre el vendedor y el gerente, donde dependiendo de la magnitud del cliente se autoriza a realizar alguno. Sin embargo considera que la opción de publicar sus servicios con un descuento asociado a través de una cuponera online puede ser una muy buena estrategia para aumentar su visibilidad y así aumentar sus ventas. Rodrigo ve a la cuponera más como un socio estratégico que como un simple portal de publicidad.

### **Resumen propuesta de valor para los usuarios, clientes.**

Se extrapola del Business Model Canvas:

1. Conectar a MiPymes con otras empresas para que puedan obtener productos y servicios más baratos que el mercado.
2. Tener disponible recursos necesarios para el funcionamiento diario de las empresas.
3. Generar una relación a largo plazo entre los anunciantes y los compradores.
4. Le aseguramos a los clientes que las empresas anunciantes son de calidad.

5. Los anunciantes tendrán un gran canal de Marketing Online que será visitado por cientos de empresas diariamente.

### Descripción del diseño de la experiencia para los posible usuarios, clientes.

#### InterClean

Casi todos los empleados de InterClean llegan a la oficina a las 09:00 de la mañana para revisar la planificación que fue preparada el día anterior y revisar las actividades a realizar. El personal de aseo de oficinas (interior) llega directamente al lugar de trabajo donde tienen que realizar la limpieza y por otra parte todo el personal de Recursos Humanos llega al edificio, destinado exclusivamente a esta área, ubicado en metro Universidad de Chile. Los que llegan a la oficina son Andrés Carmona, secretaria, personal de oficina, supervisores de limpieza y personal de aseo con maquinaria. A las 10:00, ya con sus maquinarias y automóvil respectivo, los empleados se dirigen a los lugares de trabajo donde estarán todo el día (17:00 hrs.) para volver a la oficina y dejar en bodega todos los implementos utilizados. Por su parte a las 11:00 los supervisores después de revisar que todos los empleados de aseo de interiores hayan llegado a sus respectivos puestos de trabajo se centran en solucionar problemas, a chequear y abastecer de productos a los trabajadores. El personal de oficina se dedica por la mañana a revisar inventarios y ocuparse de la planificación para luego después de almuerzo conseguir clientes, realizar pedidos y ver que todo en la oficina esté funcionando. Andrés Carmona durante todo el día es el encargado de ver temas gerenciales y tener reuniones con clientes y potenciales consumidores lo que implica además que tenga que utilizar su celular todo el día para una revisión constante de mails, plataformas sociales y contacto con clientes.

Donde hacer publicidad: Las instancias y espacios de Publicidad serían decepcionadas por dos agentes de la empresa InterClean como Andrés Carmona y el personal de oficina encargado de los inventarios. Para Andrés Carmona la publicidad vía mail y LinkedIn llegan directamente a su celular lo que sería capaz de captar la atención. Por otro lado la publicidad en Google Adwords para el personal de oficina sería de utilidad al igual que publicidad en Facebook. Todo tipo de publicidad es aplicable todo el día ya que continuamente están siendo revisados los distintos medios donde se hará publicidad.

### **Centro de eventos “Los Domos”**

El horario de entrada del Centro de Eventos es relativo ya que este depende principalmente si hay eventos en el Domo o en las mismas empresas además de la duración de los eventos por que pueden ser todo el día y algunos son en la noche. Existe un equipo encargado de cada evento que está constituido por dos cocineros, uno de la comida y otra de los postres, además del responsable de la iluminación y sonido, controlador de inventarios, la persona que realiza la decoración del lugar y por último un cuidador que vive en el mismo club ecuestre. Pablo Montt es el encargado del trato con los clientes y las productoras viendo sus requerimientos, tipo de clientes, disponibilidad del lugar, entre otras múltiples actividades. Al encargarse las productoras de la publicidad, Centro de Evento “Los Domos” tiene un gasto en publicidad \$0 por lo que no hay ningún encargado del Marketing en Internet ni en ningún otro medio.

Donde hacer publicidad:

El hecho de que la publicidad esté a cargo de las productoras y no del centro de eventos genere que esta actividad sea tercerizada (casi involuntariamente) y que la cuponera, por ahora, no sea útil ya que además quieren resguardarse de tratar con cualquier tipo de cliente y vender de forma masiva les puede generar problemas con las disponibilidad del lugar y eventos externos si no están preparados para tanta demanda.

### **Victoria S.A**

La jornada en Victoria comienza a las 08:30 con la llegada del equipo de trabajo compuesto por 12 personas de las áreas de venta, telemarketing, soporte y programación. El equipo de telemarketing es el que siempre está investigando en internet información de nuevos posibles clientes para contactar, lo que hace que sean los indicados para ser receptores de nuestros mensajes a través de la web. Con publicidad en Google display podríamos lograr muy buenas conversiones ya que generaríamos un gran conocimiento de marca.

Donde hacer publicidad:

Como lo mencionamos la red de Google Display es la adecuada para poder llegar a este tipo de usuarios, los que tienen finalmente directa relación con la persona que toma la última decisión.

## Maqueta Sitio Web

### Logo



### Página Inicio

Se muestra una página “tipo” para poder visualizar el lugar referencial donde irían ubicados los cupones (izquierda foto color amarillo). También existirá un menú en el cual los consumidores podrán guiar fácilmente sus búsquedas, dividiendo si quieren servicios de informática, marketing u otros. Los dos primeros se escogieron debido a que son los servicios más recurrentes y solicitados en las empresas. Además del logo, estará un botón de “¿Quieres anunciar?” donde los anunciantes podrán tomar contacto con nosotros y obtener información de los métodos de anuncio. También estará el teléfono y la pestaña contáctenos para que realicen sus consultas vía mail.



## Sección Baja

Find a **BUTTLOAD** of items for under **\$5**

**SHOP NOW**

Tel: 123-456-7890  
Fax: 123-456-7890

**Shipping & Handling**

info@mysite.com  
Tel: 123-456-7890  
Fax: 123-456-7890

**Product Information**

info@mysite.com  
Tel: 123-456-7890  
Fax: 123-456-7890

**Operating Hours**

Mon - Fri: 7am - 10pm  
Saturday: 8am - 10pm  
Sunday: 8am - 11pm

Name  
Email  
Subject

**Send**

**Customer Service**

- Contact Us
- Return & Exchange
- FAQ
- Shipping & Delivery

**Products**

- Silly Stuff
- Techie Gifts
- Useful Stuff
- Electronics
- Stuff That Rocks
- Stuff That's on Sale

**Sign Up for Our Newsletter**

Sign Me Up NOW

**100% Satisfaction Guaranteed**

**We'd Love You to Like Us**

Follow @wix

8+1 Recomendar esto en Google

f t g+ p

## “No me hagas pensar”

Para la construcción de la página, se tiene la intención de seguir los lineamientos del libro “No me hagas pensar”<sup>35</sup> de Steve Krug.



La idea principal, es que la gente cuando entre al sitio, no se demore en encontrar lo que anda buscando, ni piense demasiado en donde se puede o no hacer “click”. También usaremos conceptos como la “Creación de una jerarquía visual clara”, donde se entienda que es lo más importante y que lo secunda. Tendremos una “División de las páginas en zonas claramente definidas”, para no recargar de información una sola sección y también para poder especificar más los contenidos. “Bajaremos el sonido hasta que casi desaparezca”, relacionado con la anterior, no pretendemos llenar de imágenes, publicidad y colores la web, de tal forma de no recargar el contenido visual, logrando una navegación sobria y cómoda para el usuario.

En resumen, bajo la tutoría del libro antes citado, esperamos tener un sitio web tan claro, que la necesidad de hacer instructivos adicionales, sea nula.

<sup>35</sup> Krug, S. (2006) *No me hagas pensar*. (2 edición) Editorial Prentice Hall

### Plan de medios

Al ser una empresa B2B la forma de hacer marketing es diferente a una empresa B2C. Por ejemplo cuando se quiere llegar a consumidores finales se debe llegar más a los sentimientos de las personas, mientras que para llegar a un cliente empresa se debe abordar por el lado de la racionalidad y de cuánto va a rentabilizar su inversión en publicidad.

A continuación presentamos un cuadro comparativo sobre las diferencias entre marketing B2B y B2C desarrollado por la Universidad de UCEMA de Argentina.

Características	B2B	B2C
Volumen de Ventas	Grande	Menor
Volumen de Compras	Grande	Menor
Número de Compradores	Pocos	Muchos
Tamaño de los compradores individuales	Grande	Pequeño
Ubicación de los compradores	Concentrada geográficamente	Difusa
Relación Comprador – Vendedor	Cercana	Más Impersonal
Tipo de Canal	Más directo	Más Indirecto
Tipo de Compradores	Más profesionales	Más personales
Tipo de influencia de negocios	Múltiple	Individual
Tipo de negociación	Más complejos (venta estratégica)	Simple
Uso de la reciprocidad	Si	No
Método promocional principal	Venta Personal	Publicidad
Financiación	Significativo	Limitado

## Google AdWords

### Google Adwords

Este buscador es el más popular desde hace muchos años, y el hacer publicidad en él nos permitirá estar presentes al momento que las empresas realicen sus búsquedas bajo distintos términos. Con esto podremos hacer marketing dirigido, tener una mayor exposición en el motor de búsqueda, aumentar el tráfico de nuestro portal web y tener un claro control sobre la rentabilidad de nuestra inversión en publicidad. La

## Identificación de Oportunidad y Plan de negocios para cuponera B2B

campaña en Google Adwords tendrá una duración de 6 meses con reevaluación al finalizar el período y se realizará en todo Chile, ya que si bien solo aceptaremos anunciantes en primera instancia que sean solo de la región Metropolitana, está la posibilidad que gente de regiones pueda comprar el servicio y el anunciante sí tenga capacidad para entregar un servicio en regiones. El primer mes se establecerá una franja horaria de 12 horas, entre 08:00 hrs y 20:00 hrs, con el fin de evaluar en qué período se realizan más búsquedas y así aumentar los esfuerzos en dicha franja horaria. Objetivos de la campaña:

- ✓ Lograr un porcentaje de CTR por sobre el 2%
- ✓ Tener un CTR sobre 1.0X
- ✓ Tener un porcentaje de impresiones por sobre el 75%

### Google Display



La idea de la red display de Google es poder aumentar nuestra presencia digital a través de anuncios en sitios web relacionados y no relacionados que visiten los tomadores de decisiones en las empresas. Por ejemplo una vez que una persona visite nuestro portal la intención es poder generar reconocimiento y recordación de marca a través de la aparición en los próximos sitios que esta persona ingrese.

### Revistas Especializadas

Un medio tradicional en el cual tendremos presencia será en revistas especializadas en emprendimiento, donde las empresas que recién están creciendo puedan encontrar en nuestro portal un medio que les permita hacerse conocidos y generar networking con otras empresas de distintos rubros.

### LinkedIn



Esta es la más importante plataforma de redes sociales de trabajo compuesta por profesionales, empresas, compañías y emprendedores que alrededor del mundo conforman más de 200 millones de usuarios lo que hace que sea una red altamente atractiva para hacer marketing que si



## Identificación de Oportunidad y Plan de negocios para cuponera B2B

es eficaz se pueden conseguir muy buenos resultados. La campaña tiene que estar bien estructurada y generar contenido para ser llamativa y atraer a empresas. Por eso el nombre de la campaña, el destino del anuncio (página donde será destinada la persona que haga click) y el texto del anuncio, que consta de imágenes, título y descripción, tienen que estar muy bien hechos para conseguir los objetivos de la campaña.

Es muy importante definir el segmento al que se le hará publicidad ya que dicho anteriormente hay más de 200 millones de usuarios en el mundo usando esta plataforma reuniendo a más de 1,3 millones de pequeñas empresas y 4,2 millones de ejecutivos de grandes empresas. Se segmentará en base a la localidad que en un comienzo será exclusivamente en Santiago de Chile incluyendo a todas las compañías clasificadas en micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes). Para las personas se considerará emprendedores, administradores, jefes de marketing entre otros. El género será tanto para hombre como para mujer e incluirá a todos los grupos económicos, grados académicos y edad.

El presupuesto de la campaña en LinkedIn se verá condicionado con los resultados que se obtengan al igual que en Google Adwords. El costo por click (CPC) se establece para cada uno de los anuncios y se puede llegar a un mínimo de \$2 pesos con un requisito mínimo de \$10 diarios.

El dinero diario establecido para la campaña será de \$1.000 llegando a los \$30.000 pesos mensuales. Considerando la duración de la publicidad que será de 6 meses (segundo y tercer trimestre del 2014) la inversión total para la campaña en LinkedIn será de \$180.000 pesos.

### IV. Plan de Financiamiento

#### Fuentes Consideradas

**Crédito:** si no es posible conseguir financiamiento público se procederá a la petición de un crédito que pueda solventar las inversiones necesarias para el proyecto. La **ventaja** de esta fuente es que no se debe declarar cada uno de los gastos realizados como sí se debe hacer con los fondos públicos, además el dinero se entrega inmediatamente y no en etapas; sin embargo la **desventaja** es que son dineros que deben ser devueltos y además se les debe agregar un recargo por concepto de tasas de interés.

### Fondos Públicos

**Capital Semilla de Sercotec:** postularemos al capital semilla emprende el cual otorga beneficios entre 1 y 2 millones de pesos, y que luego de un año y postulando al capital semilla empresa línea 1 podremos postular a fondos entre 3 y 6 millones de pesos.

### Fondos y concursos CORFO

**Capital Semilla de Corfo:** este es un subsidio que apoya a emprendedores innovadores en el desarrollo de proyectos de negocios. Financia hasta 75% del monto total del proyecto con un tope máximo de 40 millones. Esta postulación debe hacerse obligadamente a través de una incubadora de negocios.

### Start-up Chile

Es un programa de Corfo que financia a empresas de alto impacto en etapas tempranas. Este subsidio entrega financiamiento hasta 90% del costo total del programa con tope de 40 mil dólares. Es el principal programa al que se desea postular, ya que el perfil del proyecto se adecua perfectamente a los requerimientos del concurso, entre los cuales está el hecho de ser un proyecto **escalable** y **global**. Existen tres convocatorias al año y se espera participar en la primera convocatoria del año 2014.

**Fundación Everis:** dirigido a estudiantes universitarios, académicos y profesionales de tecnología, que busca impulsar nuevos negocios innovadores, viables y que entreguen un beneficio a la comunidad. Entre financiamiento por hasta 60 mil euros.

**JumpChile:** programa que reparte 40 millones de pesos entre diversos emprendimientos de estudiantes de pre y post grado. Contempla ideas, tesis, investigaciones y proyectos que posean modelo de negocio.

**Aceleradora FEN:** el proyecto al estar compuesto por estudiantes de esta facultad acudirán a esta aceleradora para ser apoyados por la casa de estudios.

**Recursos propios:** o las también llamadas 3F (family, friends and fools). Esta opción siempre es una alternativa, debido a que para iniciar el proyecto se requiere una cantidad considerable de recursos, los cuales pueden que no sean posibles de conseguir completamente con fondos públicos o privados.

### Fuentes Descartadas

**Factoring:** se descarta esta opción debido a que la institución que entrega financiamiento se queda con el 10% de las cuentas por cobrar futuras, lo cual es un monto elevado para una empresa que está recién en iniciación. De todas formas su ventaja es que entrega liquidez casi inmediata y no representa endeudamiento frente a otros acreedores.

**Sociedades de Garantía Recíproca (SGR):** esta opción es la que conforma más del 30% de los créditos. No se considera debido a que es posible que deseen participación de la empresa, lo cual en una etapa inicial es muy mala estrategia.

**Subsidios Fosis:** no se postulará a este subsidio debido a que está orientado principalmente a actividades económicas de carácter social y no de carácter “empresarial”. Además el monto entregado no es muy significativo de acuerdo a lo que necesitamos.

**Wayra:** ofrece las dependencias para trabajar además de financiamiento por 25 millones de pesos, pero que toma el 10% de participación por lo que no se considera por el momento.

### Fondos Privados

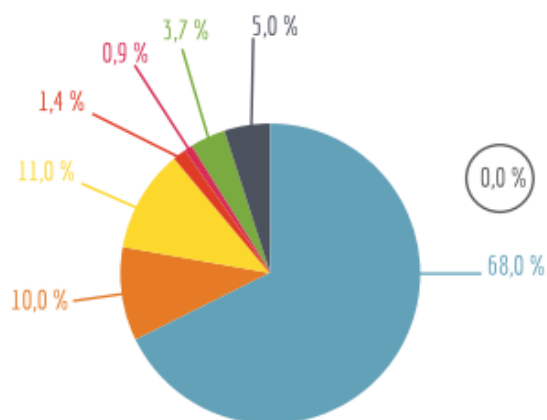
**Fundación Chile:** programa que entre un máximo de 120 mil dólares de financiamiento a empresas en etapas tempranas a cambio de 7% de participación de la empresa. De 220 postulantes solo 6 logran llegar al final del proceso y comenzar con el programa. Este programa al pedir participación y al ser además incompatible con Start up Chile no estará considerado para el proyecto en una primera instancia.

**Capitales Ángeles:** se descartan debido a que entregan montos muy elevados a cambio de participación, situación que no aplica a un proyecto en formación.

### ¿Cómo financiaron sus emprendimientos los socios de Asech<sup>36</sup>?

A modo de ejemplo, podemos apreciar que en el caso de esta asociación, se privilegió por sobre todas las cosas el financiamiento con dinero propio, seguido de los préstamos bancarios y los fondos públicos.

1. Dinero propio: 68,0 %
2. Crédito, leasing o factoring bancario: 10,0 %
3. Fondos públicos: 11,0 %
4. Concursos privados y plataformas de emprendimiento: 1,4 %
5. Incubadora o aceleradora: 0,9 %
6. Capital de riesgo o inversionista ángel: 3,7 %
7. Crowdfunding: 0,0 %
8. Otro: 5,0 %



<sup>36</sup> Asociación de Emprendedores en Chile

## V. Plan de Inversiones

### ¿Qué inversiones necesitamos realizar?

Debido a que se trata de un proyecto de servicios no se requiere compra de materias primas. Por lo tanto solo se realizarán inversiones en muebles y equipos así como en recursos humanos, quienes serán el eje principal en la estructura de costos del proyecto.

Descripción Gasto Inicial	Pesos Chilenos
<b>Equipos computacionales (2 unidades)</b>	\$1.000.000
<b>Teléfonos, impresoras, etc.</b>	\$150.000
<b>Escritorios (x2)</b>	\$100.000
<b>Sillas (x 4)</b>	\$160.000
<b>Otros (microonda, cafetera, etc. Para la comodidad de los trabajadores)</b>	\$100.000
<b>Arriendo Mensual (x 6 meses)</b>	\$1.200.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$2.710.000</b>

### Consideraciones

- El concepto de arriendo supone un arriendo compartido con otra empresa en una oficina pequeña que tenga un coste máximo de \$400.000 mensual y la empresa pueda aportar el 50% de este valor.
- Si bien el equipo de trabajo estará compuesto por cuatro personas solo se necesitarán dos equipos computacionales adicionales ya que otros dos serán aportados por los socios.

**Observación:** es importante señalar que si el proyecto resulta ganador de un concurso a cargo de una incubadora de negocios podremos tener acceso al menos por un año a las oficinas de sus centros de emprendimiento (Movistar Innova y Wayra) lo que implicaría una reducción considerable en la inversión inicial ya que solo deberemos preocuparnos por la compra de equipos computacionales (2 equipos a \$500.000 c/u) puesto que toda la inversión en muebles y arriendo estará sustentada por la factibilidad de uso de las instalaciones de las incubadoras.

Por otra parte existen los honorarios de los trabajadores (incluido los fundadores). Es por esto que se necesita solventar gastos por conceptos de remuneración por al menos 6 meses desde que

## Identificación de Oportunidad y Plan de negocios para cuponera B2B

comienza la operación del proyecto. De esta forma tenemos la siguiente estructura de remuneración por los siguientes 6 meses:

Cargo Trabajador	Honorario Mensual	Honorario por 6 meses
<b>Socio 1 (área comercial)</b>	\$250.000	\$1.500.000
<b>Socio 2 (área comercial)</b>	\$250.000	\$1.500.000
<b>Programador (30 horas)</b>	\$500.000	\$3.000.000
<b>Diseñador Multimedia</b>	\$500.000	\$3.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$1.500.000</b>	<b>\$9.000.000</b>

Como se puede apreciar y al tratarse de una empresa de servicios la mayor inversión que se requiere tiene directa relación con los honorarios de los trabajadores de la empresa, donde es crucial el poder contar con financiamiento previo para poder solventar los gastos en remuneraciones por lo menos durante 6 meses y hasta que el negocio pueda comenzar a obtener ingresos tales que se puedan comenzar a cubrir los costos, es decir, se pueda llegar al punto de equilibrio o “break even”.

### ¿Qué financiación se necesita?

Para poder comenzar con el funcionamiento del proyecto y bajo el supuesto que estaremos apoyados por una incubadora de negocio que nos facilitará sus dependencias se necesita un financiamiento en capital del orden de los US\$20.000 o su equivalente en pesos de \$10.000.000 como mínimo para poder trabajar en la conformación del negocio durante 6 meses. Dentro de lo posible y para poder trabajar con tranquilidad en el proyecto durante 1 año se requiere un financiamiento de US\$40.000 o \$20.000.000.

### ¿En qué condiciones?

Bajo la modalidad de subsidio no habrá condiciones especiales, ya que se entiende que es una ayuda importante para el desarrollo del proyecto. Si fuera la petición de un crédito por US\$20.000 se aceptará solo el que nos permita aplazar lo máximo posible el pago de la primera cuota y por supuesto a la mejor tasa de interés posible. Además para el pago de este se solicitará un plazo de 48 meses para la liquidación del crédito.

### VI. Conclusiones Generales

A diferencia de las cuponeras que compiten actualmente en Chile desenvueltas en la industria B2C la cuponera online propuesta en este seminario se desarrollaría en la industria B2B ya que se considera que tanto a nivel mundial como nacional existen enormes oportunidades para conseguir posicionar nuestra empresa como los intermediarios líderes del comercio B2B online considerando, por ejemplo, este año para América Latina se espera que la venta en eCommerce supere los US \$69 mil millones según el Estudio Visa América Economía Intelligence 2012 y para el año 2014 se podrían superar los US\$100 mil millones. Respecto a Chile las ventas online podrían aumentar a US\$ 6,100 millones para el año 2016 lo que es bastante positivo<sup>37</sup>. Esto se debe a que aún el eCommerce en Chile sigue siendo una gran novedad, habiéndose triplicado su uso en los últimos 5 años, lo que demuestra que sea una forma cada vez más aceptada en el medio local y mundial.

El modelo de negocio escogido para la empresa es el Business Model Canvas, desarrollada por Alexander Osterwalder, ya que como dijo su creador el modelo de negocios “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” además de que con este proyecto deseamos postular a concursos de financiamiento donde se exige la utilización de este modelo. Principalmente nos enfocamos en cuatro puntos los cuales consideramos que para nuestro negocio son los esenciales (1) Segmento de mercado, donde destacan las empresas compradores visitantes del portal de descuentos y los anunciantes oferentes de cupones los cuales se les brinda un espacio para que puedan publicitar sus productos/servicios y aumentar y establecer relaciones con clientes (2) Propuesta de Valor, que es la de ofrecer descuentos a Mipymes íntegros y de todas las áreas que sirvan para el funcionamiento cotidiano de las empresas (3) Canales, que será principalmente por Internet ya que la relación que se generará con los clientes será exclusivamente por el portal y los medios por los cuales haremos publicidad (Facebook, Google Adwords, LinkedIn, entre otros) (4) Relaciones con clientes, las actividades y procesos diarios de la empresa apuntan a generar una cultura de cercanía, respuesta, calidad y compromiso para y con los clientes.

La difusión y comercialización del negocio junto con la atracción, captación y fidelización de clientes será siguiendo las directrices establecidas en el plan de medios donde luego de un análisis

---

<sup>37</sup> Carreño, C. E-Commerce: números, desafíos y oportunidades en América Latina (2013, 1 de Agosto). *Pulsosocial.com*

## Identificación de Oportunidad y Plan de negocios para cuponera B2B

de mercado y concluyendo sobre las diferencias en el cuadro comparativo de las industrias (B2C y B2B) los espacios de Marketing Digital serán exclusivamente en (1) Google Adwords (2) Google Display (3) LinkedIn (4) Revistas Especializadas.

Como equipo nuestra prioridad es poder financiar el proyecto con fondos públicos por lo que se pretende postular el seminario a diferentes concursos que entreguen financiamiento donde destacamos (1) Capital Semilla de Sercotec (2) Capital semilla de Corfo (3) Start Up Chile en desmedro de recursos propios, Factoring, SGR, subsidios Fosis y Wayra.

La gracia y la gran ventaja de emprender con un negocio digital es que se puede, en un principio, no requerir de inversión en costos fijos lo que hace aún más rentable el negocio y genera facilidad a la hora de iniciar el funcionamiento. Por lo tanto solo se realizarán inversiones en muebles y equipos así como en recursos humanos, quienes serán el eje principal en la estructura de costos del proyecto. Para poder poner en marcha la empresa se requiere un gasto inicial de \$2.710.000 pesos que incluyen los recursos físicos mínimos para funcionar tales como equipos computacionales (2), teléfonos, impresoras, escritorios (2), sillas (4) entre otros ítems como cafetera y microonda considerando también el arriendo mensual por 6 meses. Por otra parte, los honorarios mensuales, en un comienzo, son bajos llegando a los montos de \$1.500.000 de pesos en base a los sueldos de los dos socios, programador y diseñador multimedia por lo que en 6 meses se llegan a los \$9.000.000 pesos.

El eCommerce en Chile es una industria que sigue en crecimiento y aún queda mucho por hacer, se estima que las ventas B2B de las 'punto.com' chilenas, **alcancen los \$550 millones de dólares**<sup>38</sup>. La única empresa en Chile en la industria que nosotros queremos competir es Cupón Emprendedor y gracias al Benchmarking podemos ver que no son una cuponera sólida y que les queda mucho para llegar a ser reconocidos como Cuponatic o Groupon lo que nos genera oportunidades reales de ingresar a la industria y competir aplicando todos los conceptos descritos en el seminario de tesis y pivotando para obtener el rendimiento máximo con nuestra empresa.

---

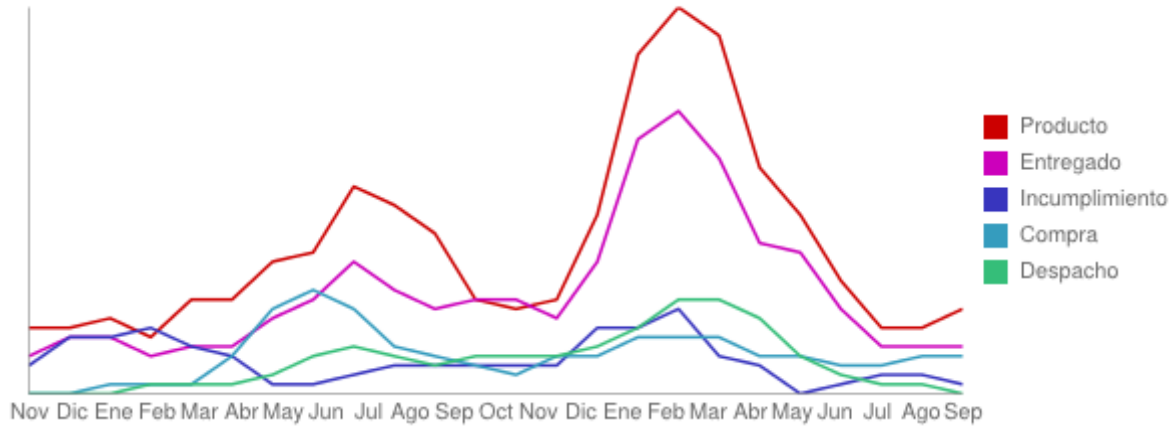
<sup>38</sup> Lever, G. La economía digital en Chile (2011). *Cámara de comercio de Santiago*



**Anexos:**

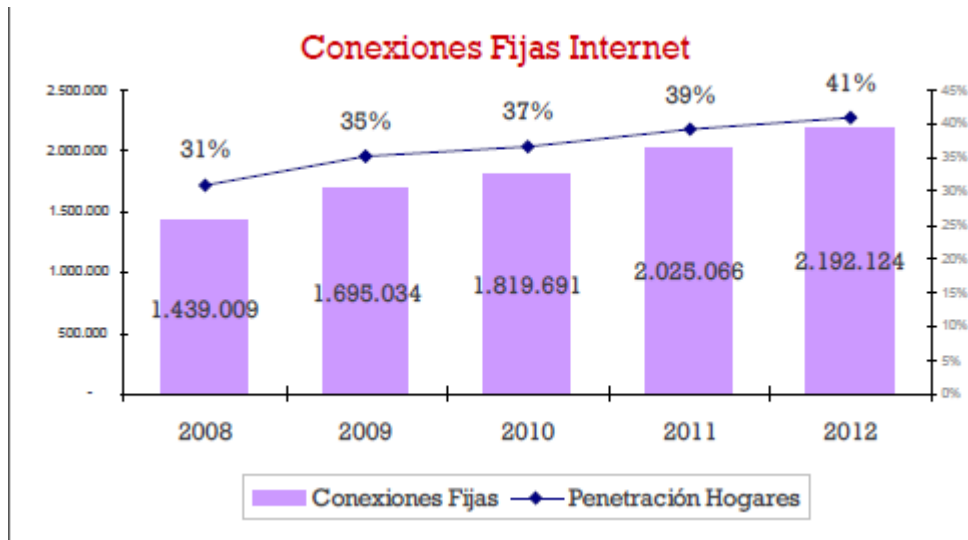
**Anexo 1**

Tendencias de reclamos asociados a Groupon

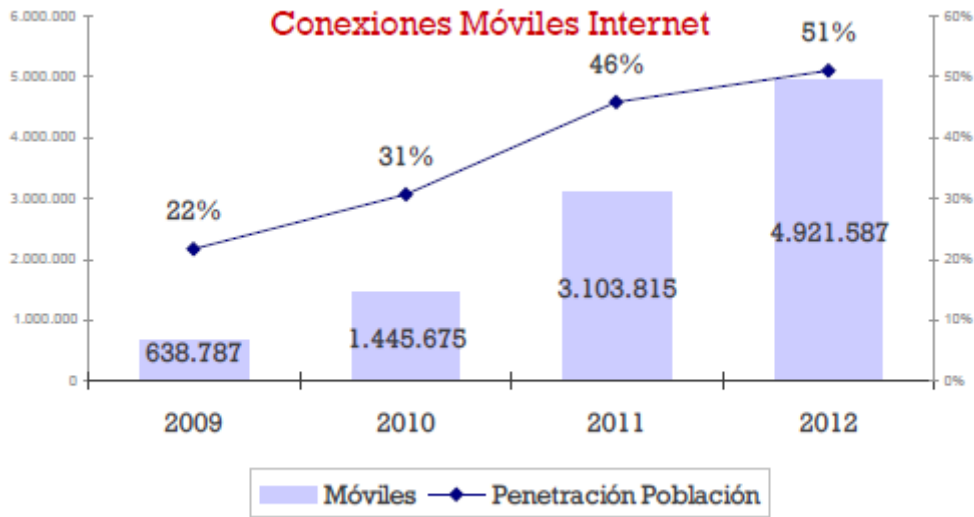


Fuente: Reclamos.cl en base a los reclamos hechos en su página.

**Anexo 2**



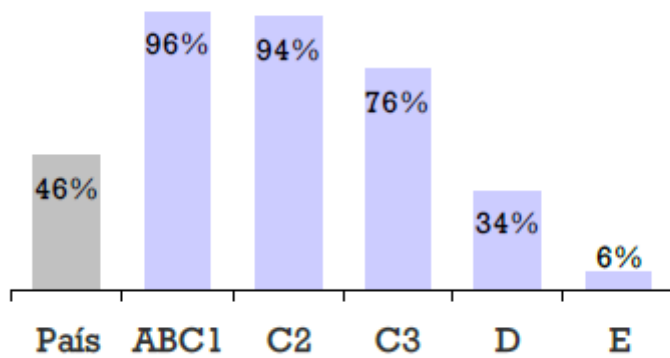
Anexo 3



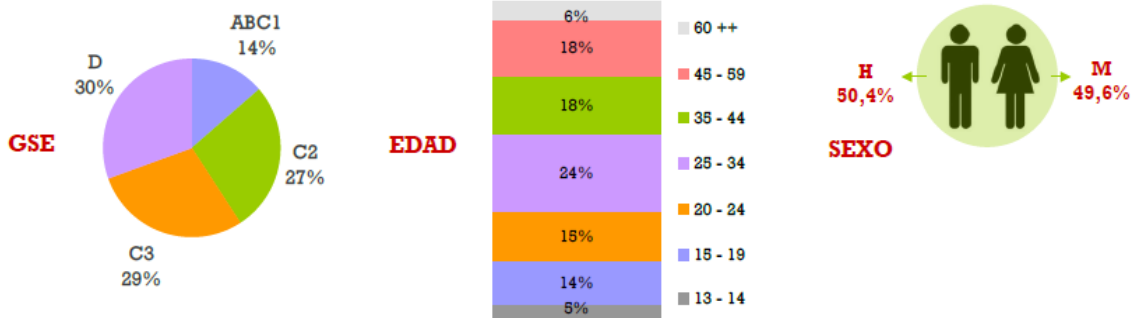
Fuente: Informe Anual de Telecomunicaciones 2012, Subtel.

Anexo 4

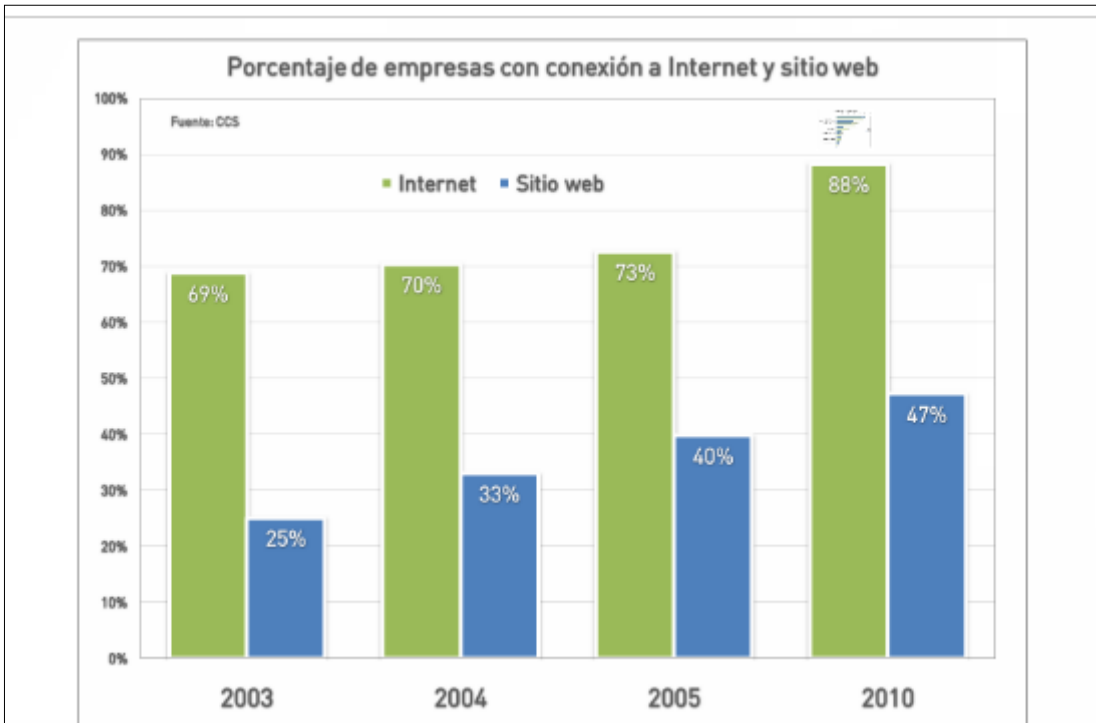
**Penetración Conexiones a Internet Hogares 2012**



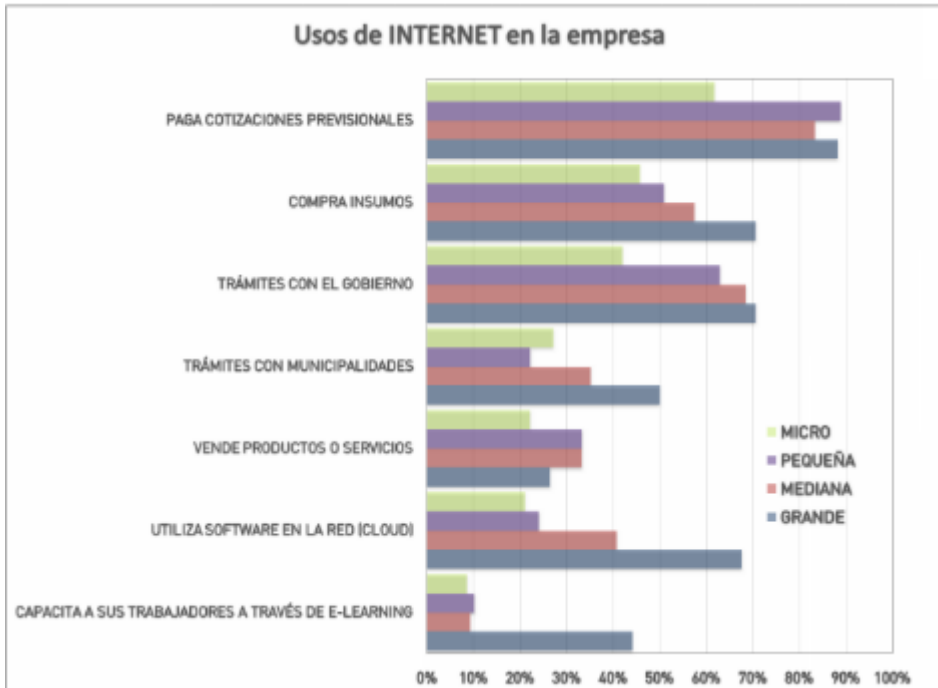
Anexo 5



Anexo 6



Anexo 7



## Anexo 8

### Encuestado 1

Andrés Carmona, Ingeniero Comercial dueño de "InterClean Ltda."

1. ¿Qué medios utiliza para hacer publicidad actualmente?

Google Adwords, Facebook, El Mercurio, La Hora, La Cuarta y Publimetro.

2. ¿Aproximadamente cuánto invierte al mes en publicidad?

400 mil.

3. ¿Dónde suele comprar los productos y/o servicios necesarios para el funcionamiento de su empresa? ¿Posee alguna relación especial con estas?

Estados Unidos e Inglaterra donde existe también un contrato de exclusividad con la marca Ionic.

4. Cuando compra o vende productos y/o servicios ¿Tiene la posibilidad de entregar o recibir feed-back (retro alimentación) luego de realizada la transacción?

En el rubro del servicio no es muy frecuente, normalmente no nos dan feedback.

5. ¿Ofrece algún tipo de descuento en sus servicios? ¿Cuáles?

Si, a los clientes más antiguos de vez en cuando les hago un descuento en la factura o algún regalo adicional. A los clientes nuevos les doy pruebas gratuitas y descuentos por primer trabajo.

6. ¿Utiliza intermediarios para tratar con otras empresas? ¿De qué tipo?

No, no hay intermediarios.

7. ¿Conoce el sistema de cuponeras online?

No.

8. ¿Qué cuponeras conoce?

9. ¿Utilizaría una cuponera para ofrecer descuentos por sus productos y/o servicios? ¿Por qué si? ¿Por qué no?

NO, porque normalmente el margen que piden este tiempo de empresas es muy alto y sobrepasa el presupuesto de publicidad.

10. ¿Cuánto cree que sería una comisión o cargo justo que debería cobrar una empresa de cupones online? (En porcentaje de venta)

Debería ser un porcentaje sobre el margen del producto, no sobre su valor neto total.

11. Por favor indíquenos el nombre de la empresa, años en el mercado y tamaño (micro, pequeña, mediana, grande).

InterClean, 6, promedio 80 empleados (micro empresa).

### Encuestado 2

Pablo Montt, Banquetero y dueño de Centro de eventos “Los Domos” en La Dehesa.

1. ¿Qué medios utiliza para hacer publicidad actualmente?

Página web; redes sociales

2. ¿Aproximadamente cuánto invierte al mes en publicidad?

No hay inversión directa en publicidad

3. ¿Dónde suele comprar los productos y/o servicios necesarios para el funcionamiento de su empresa? ¿Posee alguna relación especial con estas?

Sodimac e EASY (materiales de construcción y aseo); Copec (petróleo para generador eléctrico)

4. Cuando compra o vende productos y/o servicios ¿Tiene la posibilidad de entregar o recibir feed-back (retro alimentación) luego de realizada la transacción?

En la venta (arriendo de Centro de Eventos) hay retro alimentación inmediata a través de los clientes e invitados, también a través de redes sociales. En el caso del feed back nuestro, a los proveedores, no existe un sistema muy desarrollado.

5. ¿Ofrece algún tipo de descuento en sus servicios? ¿Cuáles?

Tarifa de arriendo rebajada en el arriendo de fechas vacantes y que sean contratadas dentro de los 30 días previos.

6. ¿Utiliza intermediarios para tratar con otras empresas? ¿De qué tipo?

Productoras de Eventos.

7. ¿Conoce el sistema de cuponeras online?

Sí

8. ¿Qué cuponeras conoce?

Groupon

9. ¿Utilizaría una cuponera para ofrecer descuentos por sus productos y/o servicios? ¿Por qué sí? ¿Por qué no?

Depende, se tendría que detallar muy bien el tipo de cliente y las fechas disponibles, para arrendar el centro vía online. Probablemente, por este canal solo aceptaríamos arriendos para eventos de empresa y no para productoras de fiestas masivas, la razón es porque no veo cómo coincidir la venta de una fecha de arriendo, sin haber antes tratado el tema con el cliente y asegurado por esa vía que las características del mismo sean afines a nuestro mercado .

10. ¿Cuánto cree que sería una comisión o cargo justo que debería cobrar una empresa de cupones online? (En porcentaje de venta)

Respuesta: 15% del precio de venta.

11. Por favor indíquenos el nombre de la empresa, años en el mercado y tamaño (micro, pequeña, mediana, grande).

Centro de Eventos Los Domos del Club Ecuestre, 2 años, pequeña.

### **Encuestado 3**

Rodrigo Lewit, Gerente General y administrador de Victoria S.A, empresa de control de asistencia laboral.

1. ¿Qué medios utiliza para hacer publicidad actualmente?

Mailing y Google Adwords

2. ¿Aproximadamente cuánto invierte al mes en publicidad?

\$270.000 aproximadamente

3. ¿Dónde suele comprar los productos y/o servicios necesarios para el funcionamiento de su empresa? ¿Posee alguna relación especial con estas?

Productos de escritorio con una librería. Tenemos descuento por una relación de largo plazo. Además buscamos por internet.

4. Cuando compra o vende productos y/o servicios ¿Tiene la posibilidad de entregar o recibir feed-back (retro alimentación) luego de realizada la transacción?

No

5. ¿Ofrece algún tipo de descuento en sus servicios? ¿Cuáles?

No ofrezco descuento actualmente

6. ¿Utiliza intermediarios para tratar con otras empresas? ¿De qué tipo?

No, todo es a través nuestro

7. ¿Conoce el sistema de cuponeras online?

Sí

8. ¿Qué cuponeras conoce?

Groupon, Letbonues, Cuponatic.

9. ¿Utilizaría una cuponera para ofrecer descuentos por sus productos y/o servicios? ¿Por qué sí? ¿Por qué no?

Si, ya que podría ser una buena herramienta de marketing y así podría vender más.

10. ¿Cuánto cree que sería una comisión o cargo justo que debería cobrar una empresa de cupones online? (En porcentaje de venta)

Respuesta: 10% de los ingresos de la primera factura

## Identificación de Oportunidad y Plan de negocios para cuponera B2B

11. Por favor indiquenos el nombre de la empresa, años en el mercado y tamaño (micro, pequeña, mediana, grande).

Victoria S.A, empresa pequeña, 4 años en el mercado.

## Bibliografía

1. Rivera, R. Chilenos lideran la compra de cupones de descuento por Internet en América Latina (2011, 8 de Octubre). *El Mercurio Online*
2. e-Commerce: La nueva forma de comprar (2013, 15 de Mayo). *Chile-Digital*
3. Chile es el segundo país con mayor tasa de conversión a e-Commerce de Latinoamérica (2013, 4 de Julio). *Estrategia.cl*
4. Pymes: Un pilar de la economía nacional (2008, Abril). *Instituto nacional de estadísticas*
5. Índice de ventas de sectores de servicios (2013, 29 de Noviembre). *Instituto nacional de estadísticas*
6. The history of Groupon (2013, Julio). *Grouponworks.com*
7. RetailMenot Shoppers Trend Report: A Whopping 92% of American Consumers Are Coupon Users (2013, 4 de Septiembre). *Prnewswire.com*
8. Ballón, S. Cupones de descuento y el consumismo chino (2011, 4 de Marzo). *China-files.com*
9. 1 in 10 Internet Users in India Accessed Coupon Sites in June (2011, 28 de Julio). *ComScore.com*
10. Neira, J. Aldea india cambia su nombre por el de un sitio de cupones (2011, 19 de Junio). *Fayerwayer.com*
11. Las compras con cupones de descuento aumentan en un 20% (2013, 18 de Febrero). *Eurpapress.es*
12. 1 de Cada 10 Usuarios Online Latinoamericanos Visita Sitios de Cupones (2011, 1 de Junio). *ComScore.com*
13. Alfredo, S. Las cuponeras ya tienen 7 millones de usuarios en el país (2013, 6 de Octubre). *Lanación.com.ar*
14. Cupones online y su alcance en Latam (2011, 14 de Junio). *Informabtl.com*
15. Juan Santana, Ceo de Groupalia: “El negocio de los cupones ha venido para quedarse” (2013, 17 de Mayo). *20minutos.es*
16. Sánchez, J. Pez Urbano, a la conquista del mar online del cupón (2012, 9 de Marzo). *Eleconomista.com*
17. El sitio de ofertas Clandescuento.com fue adquirido por Groupon (2010, 23 de Junio). *Elmostrador.cl*



## Identificación de Oportunidad y Plan de negocios para cuponera B2B

18. Destacado de la semana: CuponEmprendedor.com, portal de descuentos para emprendedores (2013, Septiembre). *Sofofa.cl*
19. Groupon, Groupon-Publicidad engañosa (2013, 16 de Marzo). *Reclamos.cl*
20. Entrevista a Rodrigo Lewit (2013, Septiembre)
21. Lever, G. La economía digital en Chile (2011). *Cámara de comercio de Santiago*
22. Carreño, C. E-Commerce: números, desafíos y oportunidades en América Latina (2013, 1 de Agosto). *Pulsosocial.com*
23. Porter, M. (1979) *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review
24. Osterwalder, A. & Pigneur Y. (2011) *Generación de modelos de negocio*. DEUSTO S.A. EDICIONES
25. Oliva, I. Nota de clase 4 “Posicionamiento Estratégico” (2011, segundo semestre). *Facultad de economía y negocios de la Universidad de Chile*
26. Eric Ries. (2008) *The Lean Start Up: How Today’s Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. DEUSTO S.A.
27. Steve Blank y Bob Dorf. (2012) *The Start Up Owner’s Manual: The step by step guide for building a great company*.
28. Cabreira, A. (2011) *Emprendimiento Digital para el diseño independiente: modelo de negocio para tucreaz.com*. Tesis U Chile
29. Krug, S. (2006) *No me hagas pensar*. (2 edición) Editorial Prentice Hall