



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**REDISEÑO DEL PROCESO DE ENTREGA DE
PRODUCTOS AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DE
COMERCIO ELECTRÓNICO**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL
INDUSTRIAL**

ANTONIO ENRIQUE JIMÉNEZ UBEDA

PROFESOR GUÍA:
JUANITA GANA QUIROZ

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
RENÉ ESQUIVEL CABRERA
JUAN CARLOS BARROS MONGE

SANTIAGO DE CHILE
2014

REDISEÑO DEL PROCESO DE ENTREGA DE PRODUCTOS AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DE COMERCIO ELECTRÓNICO

Cuponatic es una empresa de cupones de descuento online. Su modelo de negocios consiste en ser nexo entre locales comerciales y potenciales clientes a través de su portal web www.cuponatic.com.

Actualmente, un 16% de las entregas de productos sufre retrasos, de las cuales un 5% conllevaron a la devolución del dinero a los clientes. A su vez, un 25,6% de las consultas recibidas por el Servicio al Cliente corresponden a reclamos por el retraso en la entrega de productos, de los cuales un 19,3% derivan en un reclamo formal contra la empresa. Se estima que la pérdida de utilidades mensuales por aumento de costos de entrega y reembolsos asciende a más de \$ 1.676.000, esto sin considerar el daño a la imagen de Cuponatic y con ello menores ventas a futuro.

El objetivo general del trabajo fue proponer un rediseño del proceso de entrega de productos a los clientes, para mejorar el nivel de calidad del servicio en cuanto al cumplimiento de los tiempos bajo las condiciones de despacho seleccionada por el comprador. Los objetivos específicos fueron definir los procesos críticos en la entrega de productos en conjunto con Cuponatic, realizar un diagnóstico de la situación actual, proponer un rediseño sobre los procesos críticos de la cadena de suministro y finalmente definir y mejorar los indicadores que apoyen y controlen el proceso.

El marco conceptual utilizado es el de rediseño de procesos a través de patrones del profesor Oscar Barros. La técnica para modelar los macro-procesos es la metodología IDEF0, mientras que para modelar los procesos específicos se usó la metodología BPM.

Del análisis de la situación actual se concluyó que los clientes no están satisfechos con la actual gestión de la entrega de productos, en donde los procesos críticos detectados que causan esta problemática son el envío de productos entre bodega, el envío de productos a Cuponatic por parte de sus proveedores y el despacho de productos a domicilio por parte de CorreosChile. Se observa que no existe coordinación entre Cuponatic y sus proveedores, no se controla ni exige el cumplimiento de los plazos de entrega de los productos acordados entre ambos, en donde no son gestionados ni controlados los retrasos en los procesos de Logística.

En base a lo anterior, las variables del rediseño principales son la coordinación e integración de los procesos conexos, desde la creación de la oferta comercial hasta la entrega del producto al cliente. En específico, se generan reportes que evalúen punto a punto el estado de entrega del producto, desde su recepción por Cuponatic del proveedor hasta la entrega final al cliente, unificando la información logística de CorreosChile y los proveedores en las plataformas tecnológicas de Cuponatic. Los reportes contienen indicadores de gestión que apoyan y controlan los procesos. Asimismo se definen responsables de la gestión a lo largo de la cadena de suministro.

Gracias al rediseño propuesto será posible disminuir el incumplimiento de los proveedores en la entrega de productos a Cuponatic y así mejorar los niveles de servicio a los clientes. A su vez, permite alinear a los responsables en la cadena de suministro al cumplimiento de las promesas de entrega y con ello realizar una gestión efectiva de toda la cadena.

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Análisis del Contexto	1
1.2	Antecedentes Generales de la Empresa	2
1.2.1	Historia.....	2
1.2.2	Ventas de Cupones.....	3
1.2.3	Modalidades de Venta.....	6
1.2.4	Canales de Entrega de Productos Físicos	7
1.2.5	Estructura Organizacional.....	12
2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN	15
2.1	Proceso General	15
2.2	Descripción de la problemática	18
2.2.1	Retiro en casa matriz de Cuponatic	19
2.2.2	Despacho a domicilio del cliente	20
2.3	Causas de la Problemática	22
2.4	Efectos de la Problemática	23
2.5	Justificación de un Rediseño de Procesos	25
3	OBJETIVOS	27
3.1	Objetivo General.....	27
3.2	Objetivos Específicos.....	27
4	ALCANCES	28
5	MARCO CONCEPTUAL.....	29
5.1	Servicio al cliente y calidad de servicio.....	29
5.2	Reingeniería de Procesos de Negocios.....	30
5.3	Gestión de la Cadena de Suministro.	33
5.3.1	Definición de la Cadena de Suministro	33
5.3.2	Gestión de la Cadena de Suministro (SCM)	33
5.3.3	Características del SCM.....	34
5.3.4	Procesos y Actividades Clave	34

	5.3.5 Principios.....	35
6	METODOLOGÍA.....	36
	6.1 Definición del proyecto.....	36
	6.2 Levantamiento de la situación actual	36
	6.2.1 Tipos de Incidencias en la Entrega de Productos	36
	6.2.2 Tecnologías existentes.....	37
	6.2.3 Investigación a la competencia y sus mejores prácticas	37
	6.2.4 Modelar situación actual y realizar diagnóstico	37
	6.3 Rediseño.....	38
	6.4 Implementación.....	38
7	SITUACIÓN ACTUAL	39
	7.1 Resumen del Capítulo	39
	7.2 Incidencias en la Entrega de Productos.....	40
	7.2.1 Problemas previos a la entrega del producto	40
	7.2.2 Problemas durante la entrega del producto	41
	7.2.3 Cumplimiento Entrega de Productos Físicos por parte de Cuponatic.....	45
	7.2.4 Consultas y Reclamos sobre Logística recibidos por Atención al Cliente	47
	7.3 Tecnologías Existentes.....	50
	7.3.1 Plataforma de Administración y Área Comercial	52
	7.3.2 Plataforma de Administración y Áreas de Logística, Finanzas y Servicio al cliente.	55
	7.3.3 ERP RUNA y Área de Logística	57
	7.3.4 Plataforma de Reportes PENTAHO y Área de Logística.....	58
	7.4 Investigación a la competencia y sus mejores prácticas.....	59
	7.4.1 Falabella.....	60
	7.4.2 Groupon	61
	7.4.3 Amazon	62
	7.5 Modelamiento Procesos Existentes	63
	7.5.1 Macro-Proceso	63
	7.5.2 Generación Órdenes de Compra hacia el Proveedor	65
	7.5.3 Recepción de productos solicitados al Proveedor.....	68

	7.5.4 Entrega del producto al cliente.....	72
7.6	Diagnóstico de la Situación Actual.....	75
	7.6.1 Análisis de la Problemática	75
	7.6.2 Principales Falencias del Proceso	76
	7.6.3 Resumen Mediciones en la Cadena de Suministro.....	78
8	REDISEÑO.....	81
8.1	Dirección de Cambio.....	81
	8.1.1 Anticipación.....	81
	8.1.2 Coordinación	81
	8.1.3 Prácticas de trabajo	81
	8.1.4 Integración de procesos conexos.....	82
	8.1.5 Mantenimiento consolidado de estado.....	82
	8.1.6 Apoyo computacional.....	82
8.2	Rediseño.....	83
	8.2.1 Extracción de Movimientos de Inventario.....	83
	8.2.2 Extracción de Datos de Despacho a Domicilio.....	84
	8.2.3 Reporte sobre Estado de la Cadena de Suministro	85
	8.2.4 Supervisión del Proceso de Entrega de Productos.....	87
	8.2.5 Notificación a Clientes y Vendedores sobre Entrega de Productos.....	87
	8.2.6 Incentivos para Proveedores y Vendedores.....	89
	8.2.7 Apoyo en la generación de Ofertas de Productos.....	90
8.3	Modelamiento Procesos Rediseñados.....	91
	8.3.1 Generación Órdenes de Compra hacia el Proveedor	91
	8.3.2 Recepción de productos solicitados al Proveedor.....	93
	8.3.3 Entrega del producto al cliente.....	93
8.4	Cuadro Resumen de Problemas Detectados y Solución Propuesta.....	95
9	CONCLUSIONES.....	96
10	BIBLIOGRAFÍA.....	98
11	ANEXOS.....	99

Índice de Tablas

Tabla 1: Ventas de Cuponatic, julio 2013 a junio 2014, en millones de pesos	7
Tabla 2: Entrega de Productos según Modalidad de Venta, julio 2013 a junio 2013	10
Tabla 3: Incidencias en Entrega de Productos por Retiro	20
Tabla 4: Incidencias en Entrega de Productos por Despacho	21
Tabla 5: Incidencias en entrega del bien al cliente por canal, julio 2013 a junio 2014	21
Tabla 6: Incidencias en entrega del bien al cliente por responsable, julio 2013 a junio 2014	21
Tabla 7: Diferencias de los Servicios con respecto a los Productos.....	29
Tabla 8: Entregas Proveedor, enero a junio 2014	41
Tabla 9: Envíos Bodega Quilicura a Bodega Principal, Enero a Junio 2014.....	42
Tabla 10: Entrega Productos Bodega Quilicura a CorreosChile, Enero a Junio 2014	43
Tabla 11: Entrega Productos CorreosChile, enero a junio 2014.....	45
Tabla 12: Cumplimiento Entrega Productos por Cuponatic, enero a junio 2014.....	46
Tabla 13: Clasificación Casos sobre Logística, julio 2013 a junio 2014.....	50
Tabla 14: Ejemplo Oferta, desagregado por Segmento	53
Tabla 15: Entregas Proveedor, enero a junio 2014	78
Tabla 16: Envíos Bodega Quilicura a Bodega Principal, Enero a Junio 2014.....	78
Tabla 17: Entrega Productos Bodega Quilicura a CorreosChile, Enero a Junio 2014	79
Tabla 18: Entrega Productos CorreosChile, enero a junio 2014.....	79
Tabla 19: Cumplimiento Entrega Productos por Cuponatic, enero a junio 2014.....	80

Índice de Ecuaciones

Ecuación 1: Tamaño Muestral	44
-----------------------------------	----

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Consumo Total en B2C por país	2
Ilustración 2: Ventas de Cuponatic, año 2013, en miles de dólares	3
Ilustración 3: Ventas Brutas por sección octubre 2013 a marzo 2014	4
Ilustración 4: Utilidad Neta por sección, octubre 2013 a marzo 2014	4
Ilustración 5: Ventas Brutas Productos y Servicios por Segmento, octubre 2013 a marzo 2014 .	5
Ilustración 6: Ventas Brutas por Tipo de Contrato, octubre 2013 a marzo 2014.....	5
Ilustración 7: Volumen de Envíos por Canal de Entrega, julio 2013 a junio 2014	11
Ilustración 8: Distribución Geográfica Despachos a Domicilio Cuponatic, julio 2013 a junio 2014	11
Ilustración 9: Organigrama Cuponatic.....	13
Ilustración 10: Ejemplo de Oferta en Cuponatic	15
Ilustración 11: Perfil de Cliente en Cuponatic.....	16
Ilustración 12: Procedimiento General de Oferta en Cuponatic.....	18
Ilustración 13: Causas de la Problemática	23
Ilustración 14: Efectos de la Problemática	24
Ilustración 15: Factores más relevantes al momento de comprar por Internet.....	25
Ilustración 16: Cantidad de Cupones Vendidos.....	26
Ilustración 17: Macro-Proceso 1	31
Ilustración 18: Ejemplo Aplicación IDEF0.....	32
Ilustración 19: Tasa de Falla de Computadoras Portátiles a 3 años.....	47
Ilustración 20: Compromiso de Entrega en Maqueta de Productos.....	53
Ilustración 21: Duración de Ofertas de Productos, marzo a junio 2014	54
Ilustración 22: Plazo de Entrega de Productos por el Proveedor, marzo a junio 2014.....	54
Ilustración 23: Plazo Máximo de Espera Proyectado del Cliente, marzo a junio 2014.....	55
Ilustración 24: Modelamiento Macro-proceso 1	64
Ilustración 25: Proceso de Generación de Órdenes de Compra	67
Ilustración 26: Proceso de Recepciones de Productos, 1° Etapa.....	69
Ilustración 27: Proceso de Recepción de Productos, 2° y 3° Etapa	70
Ilustración 28: # Proveedores según Tasa de Cumplimiento Entrega, enero a junio 2014	71
Ilustración 29: Cantidad de Entregas para un mismo producto, enero a junio 2014	71
Ilustración 30: Proceso de Entrega del Producto al Cliente.....	74
Ilustración 31: Reporte de Estado de Despachos en plataforma TConecta.....	84
Ilustración 32: Proceso de Generación de Órdenes de Compra rediseñado	92
Ilustración 33: Proceso de Recepciones de Productos rediseñado - Etapa "Ingreso a Sistema"93	
Ilustración 34: Proceso de Entrega del Producto al Cliente rediseñado	94

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Análisis del Contexto

El *daily deal*, o cupones de descuento diarios, es un modelo de negocios en el cual una empresa se ofrece como nexo entre un proveedor de servicios o productos y clientes potenciales a través de un sitio web. El resultado directo de este nexo es un aumento inmediato en la cantidad de clientes del proveedor, el que obtiene de esta forma un flujo rápido de dinero.

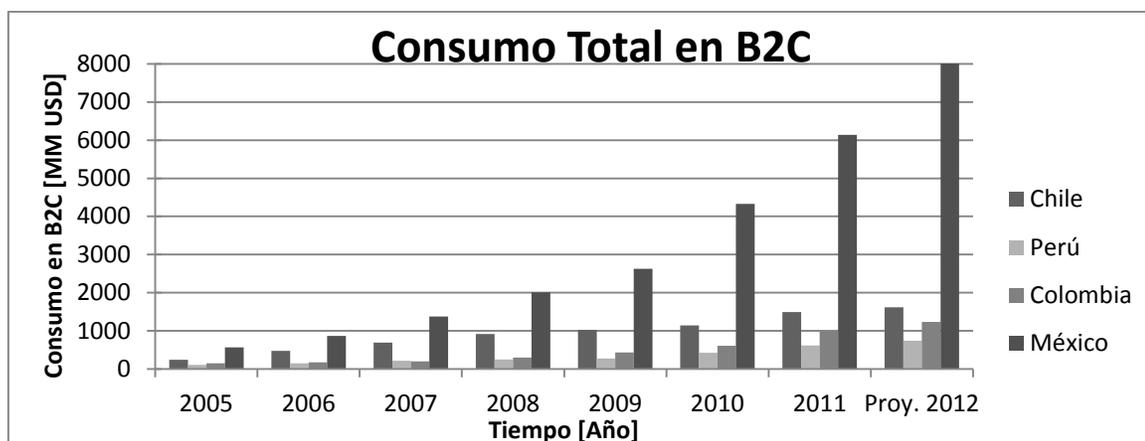
Como tal, el *daily deal* está dentro de las variantes de una emergente estrategia comercial: B2C o *Business-to-Consumer*. Básicamente es una nueva estrategia desarrollada por las empresas comerciales, enmarcada dentro de la nueva sociedad digital, con el objetivo de llegar directamente al usuario o consumidor final, minimizando el número de intermediarios. La idea es lograr un contacto directo entre la empresa y el consumidor final a través de los nuevos canales digitales, y de esta manera lograr una comunicación más directa con el cliente, con el fin de poder acercar al cliente el producto que más se ajuste a sus demandas, al mejor costo y con el mejor servicio. Dentro de este contexto se encuentra Cuponatic, organización donde se desarrollará la memoria.

En el caso del *daily deal*, para publicar una oferta en el sitio web de la empresa intermediaria, en este caso Cuponatic, se le exige al comercio un descuento mínimo de 20% en sus servicios o productos y un máximo de 90%. Este sitio web recibe miles de visitas de personas que buscan ofertas interesantes y que son potenciales clientes de los comercios anunciantes, quienes utilizan el sitio web como plataforma de difusión. Si una persona compra una oferta a través de la página, ésta recibe un cupón que debe presentar en el comercio para ejecutar su servicio o recibir el producto. La empresa intermediaria recibe un porcentaje de la venta que varía entre un 20% y 50%, dependiendo de la importancia del proveedor¹.

En la siguiente tabla se puede observar una comparación entre Chile, Perú, México y Colombia, que son los países en los cuales Cuponatic tiene operaciones al año 2013, con respecto al consumo por la vía del comercio electrónico:

¹ Fuente: Cuponatic Latam, considerando registros de ventas entre junio a octubre 2013.

Ilustración 1 Consumo Total en B2C por país



Fuente: AméricaEconomía, 2012 ²

Esta información ayuda a entender lo desarrollado que se encuentra Chile en el comercio electrónico y explica la motivación para invertir en emprendimientos relacionados con el rubro en otros países de Latinoamérica. Perú y Colombia al 2013 tienen respectivamente más de 30 y 45 millones de habitantes respectivamente, lo que contrasta con los 16.5 millones que posee Chile; por lo tanto, se espera que el comercio electrónico y las nuevas formas de pago a través de internet aumenten considerablemente en los próximos años en estos países. A su vez, la reciente incorporación de México a la firma pretende capturar una cuota de mercado significativa en términos nominales, dado el alto consumo de dicho país, lo que ofrece el espacio suficiente para que nuevas empresas se integren a la competencia local.

1.2 Antecedentes Generales de la Empresa

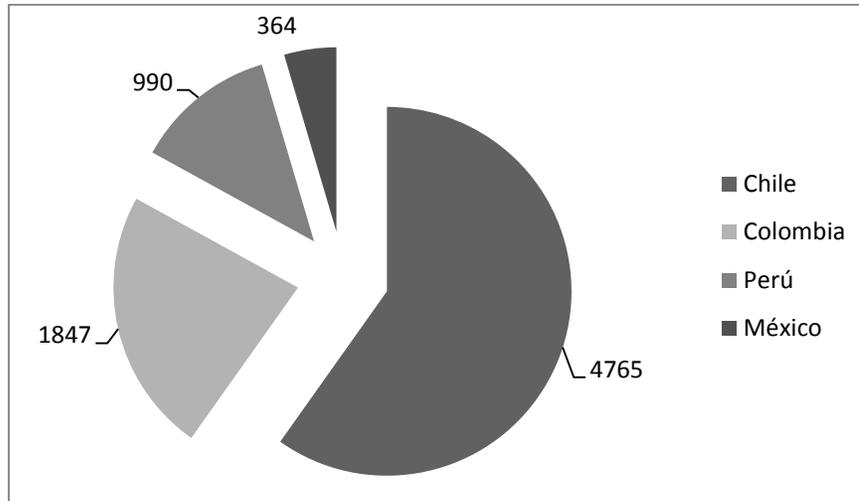
1.2.1 Historia

Cuponatic nació de ZethaPricing, una empresa chilena dedicada a implementar “Revenue Management” en los cines. Sus directores observaron la posibilidad de adaptar las técnicas de revenue en la industria del “*daily deal*”. De esta forma, nació Cuponatic en el año 2010, la cual se expandió a Colombia en el año 2011 y a Perú y México en el año 2012.

En términos de ventas, éstas se distribuyen en cada país en el gráfico siguiente; se consideró como divisa común el dólar estadounidense y tasa de cambio al 31 de diciembre de 2013:

² Fuente: **AméricaEconomía** (2012). *Comercio Electrónico América Latina 2012*. Consultado el 06 de noviembre de 2013 [en línea] desde el sitio Web de AméricaEconomía: <http://especiales.americaeconomia.com/2012/comercio-electronico-america-latina-2012/graficos.php>

Ilustración 2: Ventas de Cuponatic, año 2013, en miles de dólares



Fuente: Cuponatic Latam, Estado de Resultados Año 2013

En un comienzo, Cuponatic era el único sitio en ofrecer opciones a sus clientes al momento de comprar sus cupones: estaba la posibilidad de que los valores de una determinada oferta dependieran de las horas o días en que fuese canjeado, con el objetivo de optimizar los recursos ociosos de las empresas anunciantes.

En octubre del 2013 el sitio de cupones y descuentos Agrupémonos.cl, firma con operaciones exclusivamente en Chile, pasó a ser propiedad de Cuponatic tras la adquisición del 100% de la empresa vinculada al Grupo Copesa. Como estrategia gerencial, se pretende que la marca Agrupémonos siga existiendo, potenciando sus ofertas de productos y servicios, en donde la decisión se tomó como una buena oportunidad de negocios con el objeto de capturar redes de clientes y experticia de competidores en el mercado.

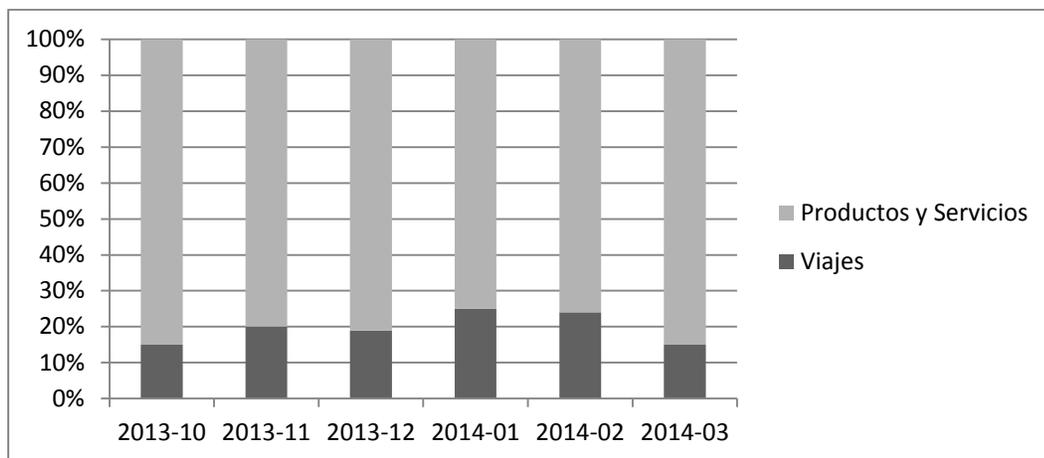
Para todos los efectos de la presente memoria, para el desarrollo de la memoria se trabajará exclusivamente con los sitios con operaciones en Chile, en este caso Cuponatic Chile y Agrupémonos. Con ello, al mencionar a la empresa se considerará tanto a Cuponatic Chile como Agrupémonos como una sola entidad.

1.2.2 Ventas de Cupones

El área comercial de Cuponatic y sus ejecutivos son los encargados de cerrar contratos con comercios para que estos publiquen en la página. El área se puede dividir en dos secciones, viajes y productos (incluyendo servicios), con dos y ocho ejecutivos respectivamente por sección.

En el siguiente gráfico se observa la distribución de ingresos entre estas dos secciones para entender el peso de cada área.

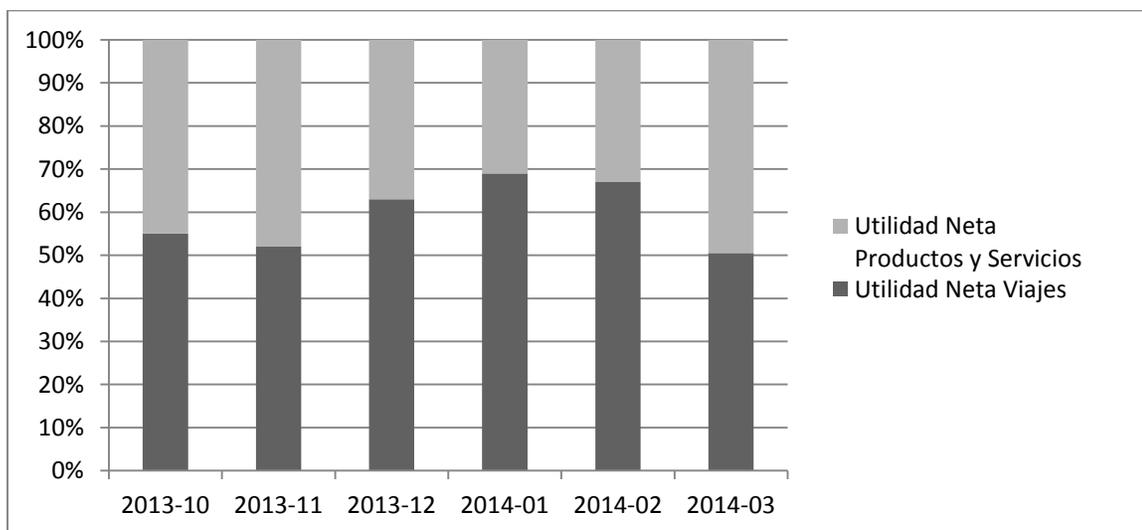
Ilustración 3: Ventas Brutas por sección octubre 2013 a marzo 2014



Fuente: Investigación propia

Si bien el área de viajes no destaca como una fuente importante de ingresos, representa del 15-20% del total, es más rentable por oferta generada comparado con la sección de productos y servicios. Lo anterior se corrobora mediante el siguiente gráfico, en donde se compara la utilidad neta promedio de las publicaciones de ambas secciones.

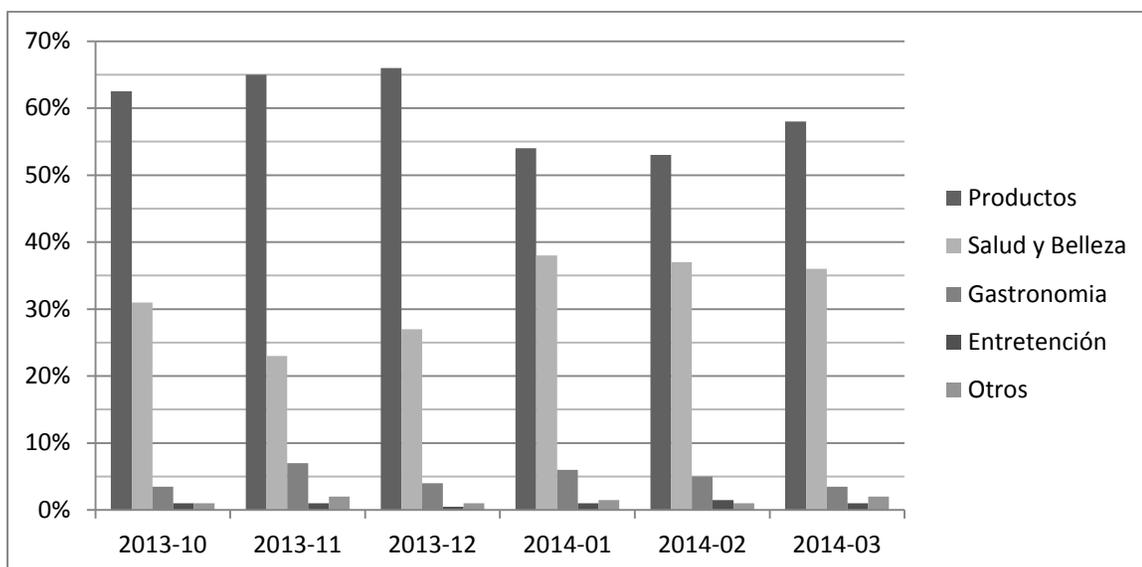
Ilustración 4: Utilidad Neta por sección, octubre 2013 a marzo 2014



Fuente: Investigación propia

En la siguiente tabla se observa la distribución de ingresos por segmento en la sección de productos y servicios desde octubre 2013 hasta marzo 2014:

Ilustración 5: Ventas Brutas Productos y Servicios por Segmento, octubre 2013 a marzo 2014



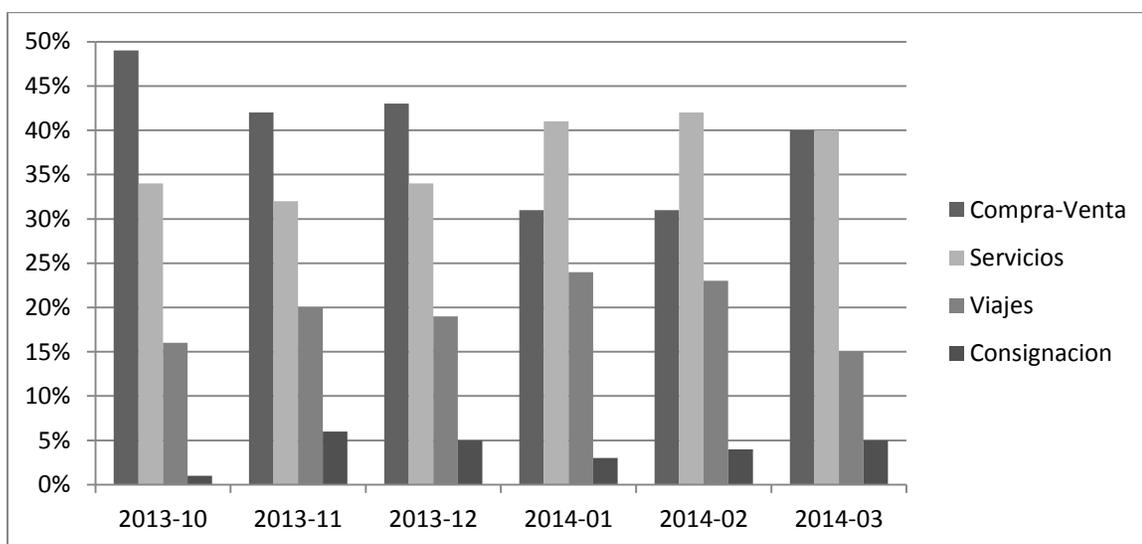
Fuente: Investigación propia

Es posible observar que los mayores ingresos provienen del segmento “Productos”, el cual incluye artículos de cocina, tecnológicos y para el hogar. Estos pueden ser entregados por Cuponatic o por el comercio, dependiendo de cómo haya sido cerrado el contrato.

“Salud y Belleza” también representa un alto porcentaje de ingresos para Cuponatic. En esta categoría es posible encontrar servicios de peluquería, masajes, manicure y gimnasios, entre otros.

En la siguiente tabla se observa la distribución de ingresos por tipo de contrato desde octubre 2013 hasta marzo 2014:

Ilustración 6: Ventas Brutas por Tipo de Contrato, octubre 2013 a marzo 2014



Fuente: Investigación propia

Del gráfico, se observa la influencia de las temporadas en las ventas. Por ejemplo, entre octubre a diciembre 2013 los ingresos bajo modalidad Compra-Venta superan el 40%. Esto se ve influenciado fuertemente por las ofertas de tipo producto dadas las fiestas de fin de Año junto con el evento Cyber Monday, de donde Cuponatic participa desde 2012, donde existe un auge de las ventas vía canal electrónico.

Por otro lado, las ventas bajo modalidad Servicio entre enero a marzo de 2013 logran superar el 40%. La causa detectada es el auge tanto por productos como servicios asociados a Salud y Belleza como spas, masajes, productos de cuidado personal, entre otras.

1.2.3 Modalidades de Venta

Cuponatic opera principalmente bajo cuatro modalidades de venta:

1.2.3.1 *Compra-Venta de Productos Físicos*

En ella, se actúa bajo el modelo tradicional del retail, en donde Cuponatic compra artículos a los a costo reducido, los almacena en bodegas propias para luego venderlos al cliente final a un precio mayor.

Desde julio 2013 a junio 2014, se generaron ventas totales por MM\$ \$ 3.235, entregando utilidades brutas a la empresa por MM\$ \$ 835.

1.2.3.2 *Consignación de Bienes*

La modalidad de venta por consignación es una relación comercial, la cual consiste en que una parte se obliga a vender las mercancías de otra, previa fijación de un precio que el consignatario debe entregar al consignante.

El consignante o comitente es la parte que entrega en calidad de consignación, un bien o una mercancía a un tercero, para su venta o administración. A su vez, el consignatario es la parte que recibe del consignador o comitente un producto o mercancía en calidad de consignación para su venta o administración.

El consignatario tiene derecho a vender la mercancía por un mayor valor al acordado, y ese mayor valor será suyo. He aquí el punto donde la ganancia obtenida por Cuponatic consiste en el margen entre el precio de venta al cliente final y el precio consignado entre Cuponatic como consignatario y el proveedor como consignante.

A diferencia de la modalidad Compra-Venta, la propiedad de los productos en consignación es del proveedor, en donde Cuponatic sólo se encarga de su administración. Al momento de ser vendido el producto al cliente final, se traspasa la propiedad desde el proveedor al cliente. A su vez, en caso de existir bienes no vendidos en los plazos acordados por contrato, éstos son devueltos al proveedor.

Desde julio 2013 a junio 2014, se generaron ventas totales por MM\$ \$ 293, entregando utilidades brutas a la empresa por MM\$ \$ 71.

1.2.3.3 Servicios

Bajo esta modalidad de venta Cuponatic se encarga de la publicidad y venta del servicio en su página web, para luego cobrar una comisión al comercio sobre las ventas realizadas. Es decir, el proveedor externaliza su canal de venta con Cuponatic donde el primero aumenta su cartera de clientes, y con ello sus ventas, mientras que el segundo adquiere una comisión por la administración prestada. Ejemplo de lo anterior son sesiones de belleza, clases deportivas, entre otras

Desde julio 2013 a junio 2014, se generaron ventas totales por MM\$ \$ 3.553, entregando utilidades brutas a la empresa por MM\$ \$ 1.083.

1.2.3.4 Viajes

Esta modalidad es un caso particular de servicios, en donde Cuponatic actúa como intermediario entre las agencias de viajes nacionales y el consumidor final. La principal diferencia con el procedimiento de servicios es que la planificación de la oferta es a largo plazo, involucrando montos mayores al promedio de otros servicios ofrecidos en la página.

Desde julio 2013 a junio 2014, se generaron ventas totales por MM\$ \$ 1.247, entregando utilidades brutas a la empresa por MM\$ \$ 239.

Como síntesis, se despliega la siguiente Tabla:

Tabla 1: Ventas de Cuponatic, julio 2013 a junio 2014, en millones de pesos

Modalidad	Ventas	Utilidad	% Ventas	% Utilidad
Compra Venta	3.235	835	38,84%	37,48%
Consignación	293	71	3,52%	3,19%
Servicios	3.553	1.083	42,66%	48,61%
Viajes	1.247	239	14,97%	10,73%
Total	8.328	2.228	99,99%	100,01%

Fuente: Cuponatic Chile, Estado de Resultados Año 2013-2014

1.2.4 Canales de Entrega de Productos Físicos

En el caso de las modalidades de venta *Compra-Venta* y *Consignación*, el cliente tiene 5 alternativas para la entrega de sus productos:

1.2.4.1 Retiro en casa matriz de Cuponatic

Localizada en Matilde Salamanca #841, comuna de Providencia, las instalaciones cuentan con una bodega propia, de nombre "Bodega Principal", y Servicio de Atención al Cliente. Esta bodega es abastecida desde una instalación mayor, Bodega Quilicura, la cual se encuentra en Américo Vespucio #1691, comuna de Quilicura. En particular, el horario de entrega de productos a los clientes es desde las 09:30 hasta las 18:30 horas.

En Bodega Quilicura son inicialmente recepcionados todos los productos a entregar bajo la modalidad de venta *Compra-Venta*, independiente del canal de entrega. En el caso de retiro en casa matriz, los productos son enviados desde Bodega Quilicura a Bodega Principal para así poder realizar la entrega del producto al cliente final.

Esta modalidad de entrega es gratuita para el cliente, por lo cual el costo del manejo de la cadena de suministro por parte de Cuponatic es descontado directamente de la utilidad obtenida del cupón.

Desde julio 2013 a junio 2014, este canal de entrega representó el 47,2% de las entregas totales. A nivel de modalidad de venta, un 51,9% de las ventas bajo modalidad *Compra-Venta* fueron entregados por retiro en la casa matriz de Cuponatic.

1.2.4.2 Retiro en oficinas del Proveedor

Si el proveedor así lo permite, es posible que el cliente pueda retirar su producto directamente en las dependencias del proveedor. Para ello, se indica expresamente en la oferta la dirección y horario de entrega del producto, lo cual en la mayoría de los casos corresponde a lunes a viernes en horario de oficina.

Este canal de entrega sólo es habilitado para proveedores con oficinas en la ciudad de Santiago. A su vez, la oferta sólo permite definir un canal de entrega por retiro; es decir, un producto puede ser retirado en la casa matriz de Cuponatic o en oficinas del proveedor, pero no ambas al mismo tiempo. Por último, sólo ofertas bajo la modalidad de venta *Consignación* consideran este canal de entrega.

Esta modalidad de entrega es gratuita para el cliente. A su vez, a diferencia del retiro en casa matriz de Cuponatic no existe un costo del manejo de la cadena de suministro; por ende, la utilidad obtenida del cupón por parte de Cuponatic se mantiene intacta.

Desde julio 2013 a junio 2014, este canal de entrega representó el 3,7% de las entregas totales. A nivel de modalidad de venta, un 42,4% de las ventas bajo modalidad *Consignación* fueron entregados por retiro en las oficinas del proveedor.

1.2.4.3 Despacho a Domicilio

Se utilizan empresas de logísticas externas, en la actualidad CorreosChile. Los productos son almacenados en Bodega Quilicura, desde donde se gestionan los despachos dentro del radio de cobertura de Cuponatic.

A noviembre de 2013, el radio de cobertura fue desde la III Región de Antofagasta hasta la X Región de Los Lagos, incluyendo la Región Metropolitana de Santiago. Desde enero del 2014 Cuponatic amplió su radio de cobertura a todo Chile Continental, cubriendo desde la XV Región de Arica y Parinacota hasta la XII Región de Magallanes y la Antártica Chilena.

El tiempo de despacho para clientes en la Región Metropolitana va desde 2 a 3 días hábiles vía Courier³. Por otro lado, el tiempo de despacho para clientes desde fuera de la Región Metropolitana es de 3 a 5 días hábiles por encomienda⁴.

Una vez entregado el producto por parte de Cuponatic a CorreosChile, se envía automáticamente un correo electrónico al cliente indicando que su producto está en proceso de envío. A fin de que el cliente pueda hacer seguimiento del despacho de su producto, éste puede acceder a la página web de CorreosChile a la sección "Seguimiento en Línea". Indicando el código de su cupón se extrae el historial de movimientos del producto dentro de CorreosChile, determinando en qué estado se encuentra la entrega.

Esta modalidad de entrega tiene un costo adicional al cupón para el cliente, monto determinado por el tamaño y peso del producto como lugar de entrega; este monto es informado al momento de la compra e incluido en el monto total de la Orden de Compra.

Desde julio 2013 a junio 2014, este canal de entrega representó el 48,9% de las entregas totales. A nivel de modalidad de venta, un 48,1% de las ventas bajo modalidad *Compra-Venta* fueron entregados por despacho a domicilio, mientras que un 57,6% de las ventas bajo modalidad *Consignación* fueron entregados bajo este canal.

1.2.4.4 Retiro en puntos CityBox

CityBox es un sistema de entrega de paquetes basado en terminales automatizados creado por Correos Chile. Éste permite retirar de manera privada paquetes que son comprados vía Internet; funciona las 24 horas del día los 7 días de la semana, con radio de cobertura limitado a la ciudad de Santiago

Los clientes escogen el terminal CityBox de su conveniencia en la sección de despacho del proceso de compra. Una vez que el producto se encuentre en el terminal escogido, el cliente recibe un mensaje de texto y un correo electrónico notificando el producto ya disponible, dando un PIN y fecha límite para ser retirado.

Esta modalidad de entrega es tiene un costo adicional al cupón para el cliente, monto determinado por el tamaño y peso del producto como lugar de entrega; este monto es informado al momento de la compra e incluido en el monto total de la Orden de Compra. A su vez, dadas las restricciones de espacio de Citybox, no es posible la gestión de productos de más de 0,1 m³.

Cuponatic incorporó esta modalidad en febrero de 2014, sólo para modalidad de venta "Compra Venta", en donde a la fecha el volumen de entregas por este canal es menor al 2% del total de entregas. Para todos los efectos, se considerará que el despacho a domicilio y retiro vía Citybox son un mismo canal de entrega de productos.

³ Courier consiste en un servicio de transporte expreso, el cual está enfocado como destino los principales centros urbanos. A fin de cumplir con los plazos de entrega, se utiliza como medio de transporte el avión.

⁴ Encomienda consiste en un servicio de transporte regular. A diferencia del Courier, amplía su cobertura a nivel nacional, incluyendo zonas rurales, con un mayor plazo del bien (3 a 8 días hábiles)

1.2.4.5 Retiro en sucursales de CorreosChile

CorreosChile posee sucursales en todo Chile, tanto Continental como Insular y en la Antártica Chilena. A partir de este canal, el cliente puede retirar su producto en dichas oficinas, de lunes a viernes de 09:00 a 18:00 horas y días sábados de 10:00 a 14:00 horas.

Los clientes escogen la sucursal de CorreosChile de su conveniencia en la sección de despacho del proceso de compra. Desde este punto, el cliente puede hacer seguimiento del despacho de su producto de forma equivalente al Despacho a Domicilio, en donde consultando en “Seguimiento en Línea” puede determinar si su producto ya se encuentra en la sucursal para ser retirado.

Esta modalidad de entrega es tiene un costo adicional al cupón para el cliente, monto determinado por el tamaño y peso del producto como lugar de entrega; este monto es informado al momento de la compra e incluido en el monto total de la Orden de Compra.

Cuponatic incorporó esta modalidad en noviembre de 2013, sólo para modalidad de venta “Compra Venta”, en donde a la fecha el volumen de entregas por este canal es menor al 1,5% de las entregas. Para todos los efectos, se considerará que el despacho a domicilio y retiro en sucursales de CorreosChile son un mismo canal de entrega de productos.

En la siguiente Tabla se resume las entregas por modalidad de venta.

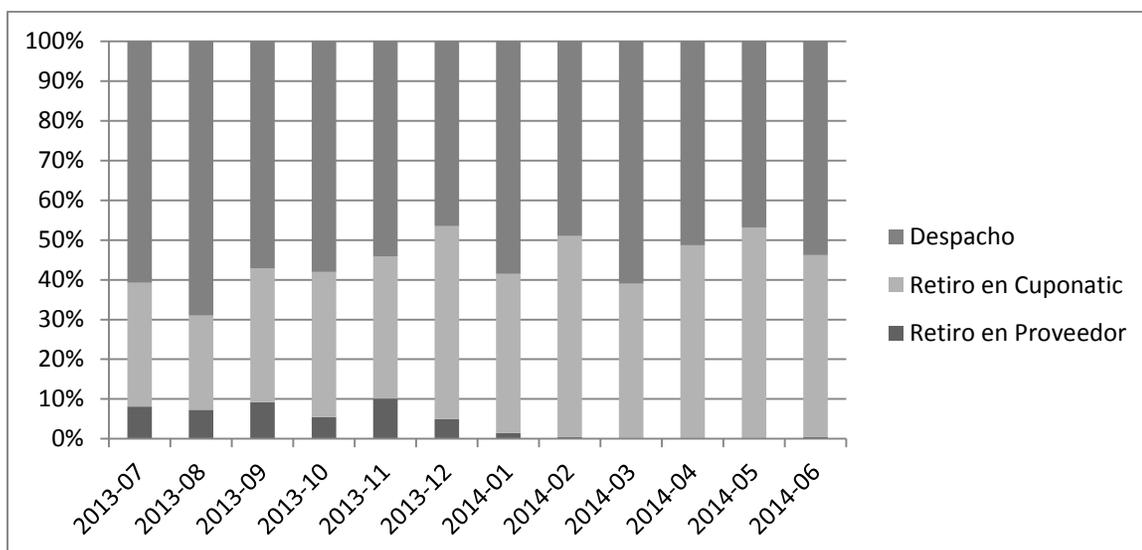
Tabla 2: Entrega de Productos según Modalidad de Venta, julio 2013 a junio 2013

Modalidad Venta	Retiro	Despacho	Total Ventas
Compra-Venta	51,9%	48,1%	38,84%
Consignación	42,4%	57,6%	3,52%
Total	51,1%	48,9%	42,36%

Fuente: Investigación Propia

En el siguiente gráfico se muestra el uso de cada canal de entrega de productos desde julio de 2013 hasta junio de 2014.

Ilustración 7: Volumen de Envíos por Canal de Entrega, julio 2013 a junio 2014

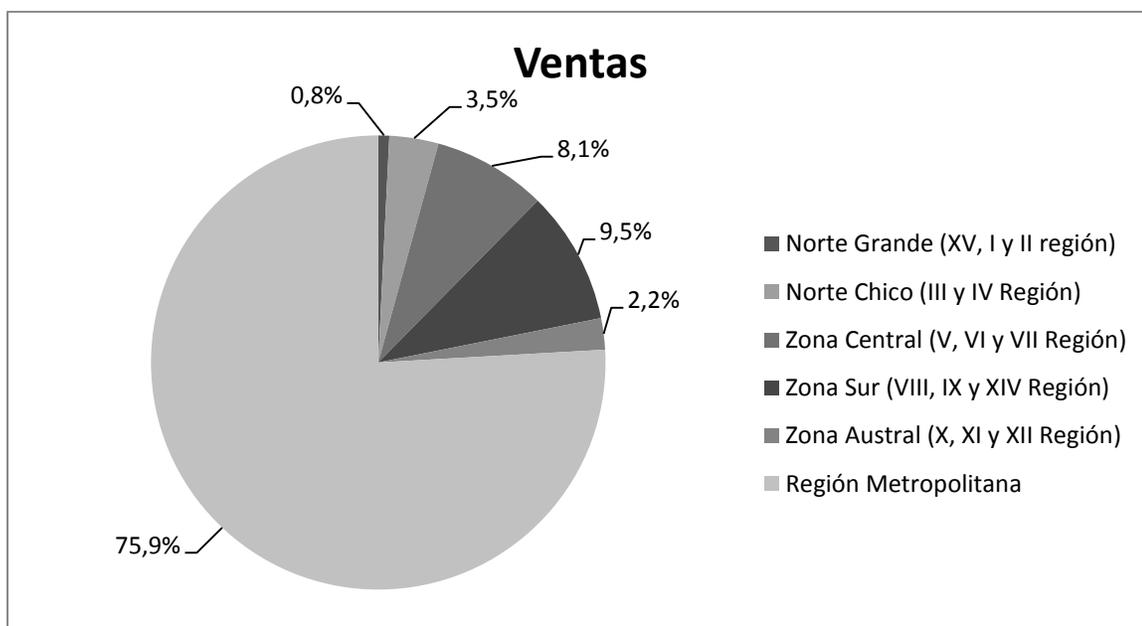


Fuente: Investigación Propia

Como se observa, el retiro en la sede central de Cuponatic es un canal significativo de entrega del producto a los clientes, con más de un 35% de los movimientos en 12 meses.

En otra arista, en el caso de despacho a domicilio, en el siguiente gráfico se muestra la distribución geográfica por región desde julio 2013 a junio 2014.

Ilustración 8: Distribución Geográfica Despachos a Domicilio Cuponatic, julio 2013 a junio 2014



Fuente: Investigación Propia

Como se observa, la mayor concentración de despachos se realiza dentro de la Región Metropolitana con casi un 76% de las entregas. A su vez, considerando la entrega de productos por retiro, se tiene más de un 83% de las entregas se concentran en clientes de la Región Metropolitana. Dentro de la región, las entregas se focalizan en las comunas de Santiago, Las Condes, Providencia, Ñuñoa y Maipú.

Luego, sigue la Zona Central con un 8,1%, siendo los principales destinos Viña del Mar, Valparaíso y Rancagua. Por último, la Zona Sur abarca un 9,5%, entregando productos principalmente en Concepción, Temuco y San Pedro de la Paz.

En Anexo D Distribución Despachos a Domicilio Cuponatic, julio 2013 a junio 2014 se encuentra el detalle a nivel porcentual de las entregas de Cuponatic desagregado por ciudad y comuna.

1.2.5 Estructura Organizacional

En base a una estrategia global, la mesa directiva de Cuponatic creó dos tipos de entidades para desempeñarse en los 4 países donde se encuentra, en particular en Chile:

1.2.5.1 Cuponatic Latam

Casa matriz de la organización, ubicada en Santiago de Chile. Esta empresa define a nivel corporativo los estándares de los productos y servicios ofrecidos por la organización en los mercados de todos los países.

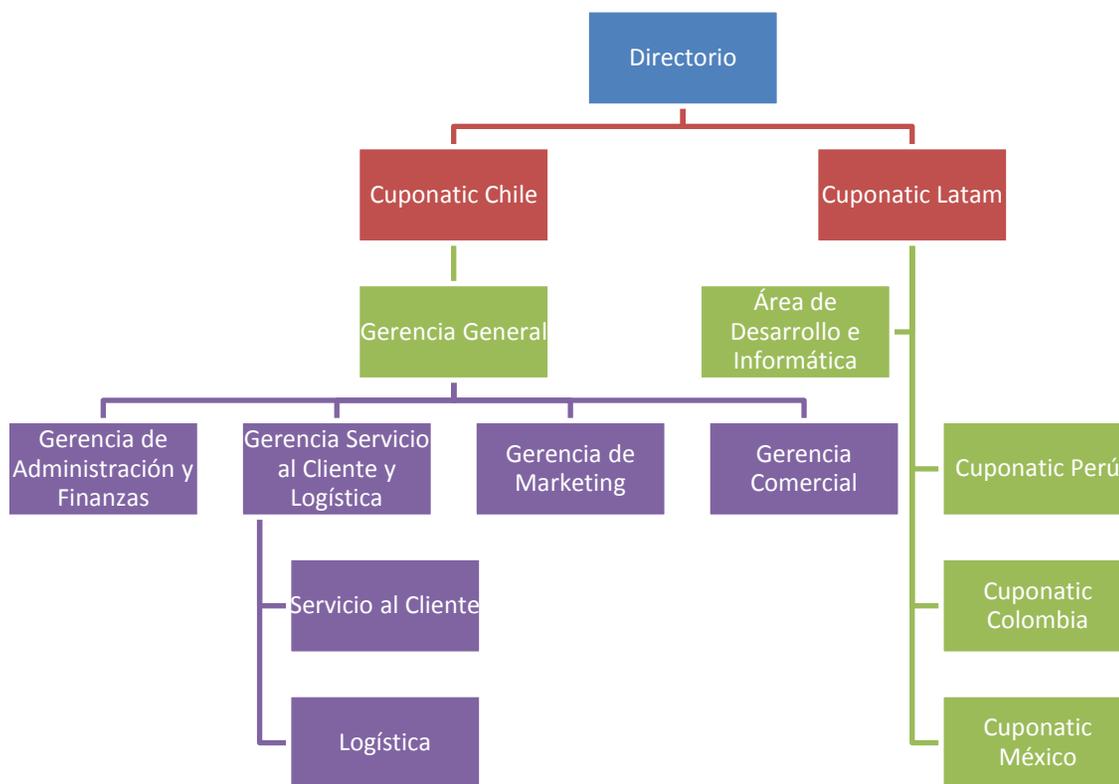
Las sedes locales de cada país son interdependientes con respecto a Cuponatic Latam, en donde el énfasis es lograr economías de escala, ya sea en financiamiento, plataformas de apoyo, coordinación interinstitucional, etc.

1.2.5.2 Cuponatic Chile

Representante de la organización en Chile, ubicada en Matilde Salamanca #841, comuna de Providencia, ciudad de Santiago, lugar donde también se ubica la bodega principal.

Cuponatic Chile responde directamente a las demandas locales, ya sea de clientes como de proveedores. El representante de la firma ante Cuponatic Chile es el Gerente General o *Country Manager*, quien define las políticas internas de la firma en Chile bajo los lineamientos dados por Cuponatic Latam

Ilustración 9: Organigrama Cuponatic



Fuente: Investigación Propia

La Gerencia de Marketing y Tecnología se preocupa de mantener y mejorar el prestigio de la marca a nivel corporativo, se ocupa del diseño de la página, de la actividad en redes sociales, promociones y *flyers*; dentro de sus actividades se encuentra el envío automático de correos a los clientes, informando de las últimas ofertas, difusión de marca, etc. Esta Gerencia cuenta con 6 personas entre diseñadores gráficos, publicistas e ingenieros comerciales.

Para efectos de diseño, mantención y soporte a los sitios de Cuponatic en Latinoamérica, el área encargada es Desarrollo e Informática, quien responde a Cuponatic Latam; por ende, provee de dichos servicios a cada sede, entre ellas Cuponatic Chile. Esta Área cuenta con 8 personas entre programadores, analistas y 2 ingenieros informáticos.

La Gerencia Comercial de Cuponatic Chile posee 12 ejecutivos, dos de ellos se ocupan de la sección de viajes de la página. Cada uno de los 10 ejecutivos restantes posee una cartera de potenciales comercios anunciantes para Cuponatic (restaurantes, spas, gimnasios, distribuidoras, etc.). Para escoger qué descuentos se publicarán, los ejecutivos comerciales se reúnen 2 veces por semana con el Gerente Comercial para discutir y determinar qué ofertas se aceptan y cuáles no.

El área de Servicio al Cliente tiene como tarea solucionar los reclamos y requerimientos de los clientes, es la cara visible de la empresa y donde se ejecutan los servicios de venta y post venta. Cuenta con 5 personas que responden correos y llamados telefónicos.

El área de Logística es la que se encarga de recibir y entregar los productos que Cuponatic se comprometió a distribuir; en Chile trabajan 4 personas en la bodega principal en Quilicura, mientras que en la casa matriz en Providencia trabajan 3 personas. Como se indicó anteriormente, Cuponatic maneja la logística vía retiro en la sucursal de la empresa en cada país y vía despacho a clientes mediante 1 empresa externa especializada.

Finalmente, la Gerencia de Administración y Finanzas se encarga de los estados de resultados de la empresa, el manejo contable y del bienestar de los trabajadores.

2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

2.1 Proceso General

El proceso se inicia a partir la necesidad de un comercio por ofertar sus productos en Cuponatic, contactando a un ejecutivo comercial de la empresa. En esta negociación se definen las reglas del contrato entre ambas partes como: precio de compra, precio de venta, comisión, fecha de publicación del producto, modalidad de pago, entre otras.

Una vez acordado lo anterior, el ejecutivo comercial traspasa los requerimientos de compra a la Gerencia de Marketing, la que genera la maqueta de la oferta según las especificaciones de venta, imágenes del producto, condiciones de entrega al cliente, etc.; dicha maqueta es almacenada en la plataforma intranet de Cuponatic, a fin de realizar seguimiento de la oferta y soporte. Luego, la maqueta es subida automáticamente a la página web de Cuponatic en la plataforma de Administración de Cuponatic, mantenida por el Área de Desarrollo e Informática, estando disponible la oferta para el público el día acordado con el proveedor. Un ejemplo de maqueta de producto se encuentra en Anexo A Maqueta de Oferta

Una vez que la oferta está disponible en línea, el proceso de compra que debe seguir un cliente es el siguiente: ingresa a www.cuponatic.com, accede a su cuenta con su dirección de correo electrónico y contraseña, escoge la promoción que desea comprar, elige la cantidad de cupones que planea adquirir y selecciona la forma de pago y de entrega, ésta última basada en lo acordado con el proveedor en la maqueta de la oferta. Luego de que Cuponatic confirme el pago, se crea un voucher o cupón el cual da derecho al cliente para su canje, ya sea directamente en Cuponatic o con el proveedor asociado dependiendo de las condiciones indicadas en la oferta.

Ilustración 10: Ejemplo de Oferta en Cuponatic



The image shows a promotional banner for a Marmicoc 8-piece cookware set. On the left, there is a photograph of the cookware, including a large stock pot, a medium saucepan, a frying pan, and a small saucepan. On the right, the text reads: "Bateria Marmicoc 8 piezas", "Paga \$29.990 por Bateria Marmicoc de 8 piezas color Gris. Con retiro o despacho!", "\$29.990 Oferta Única!", and "Elige tu cupón". Below the price, it says "Vendidos: 3" and "Termina en: 1 día y 3 horas". At the bottom, there are social media sharing options: "Me gusta" (0), "Enviar" (Facebook), "Tweet" (Twitter), and "Enviar" (Email). At the very bottom of the banner, there are two tabs: "Lo que debes saber" and "Acerca de Marmicoc".

Fuente: Cuponatic Chile, 2013

Las formas de pago son las siguientes:

1. Tarjeta de crédito (Webpay): Los cupones se generan automáticamente y son enviados vía correo electrónico, o bien, descargados de la cuenta personal del cliente en Cuponatic.

2. Tarjeta de débito (Webpay): Al igual que con la tarjeta de crédito, los cupones se generan automáticamente.
3. Servipag: Al igual que las dos opciones anteriores, los cupones se generan automáticamente. Esta plataforma de pago es una alternativa a Webpay.
4. Créditos: Los créditos son montos de dinero que el cliente posee en su cuenta Cuponatic para comprar en la página, estos provienen de premios por invitar amigos a comprar en la página, alta actividad de compra del cliente, entre otros. Los créditos tienen un plazo determinado para ser cobrados (90 días).
5. Tarjeta de Regalo: Si el cliente posee una tarjeta de regalo a su favor sólo basta con introducir el código de ésta en la opción Gift Card. Estas tarjetas provienen de campañas de marketing lanzadas por Cuponatic para incentivar la compra.
6. Cuenta corriente Cuponatic: Si el cliente posee saldo en dinero en la cuenta corriente Cuponatic puede elegir la cantidad que quiere utilizar en su compra. La forma de obtener estos montos es a través de devoluciones; cuando esta última es alta, se le propone al cliente esta forma de reembolso a fin de mantener vinculado al cliente con Cuponatic. A diferencia de los créditos, éstos tienen un plazo mayor para ser cobrados (6 meses).

Si el cliente paga con los medios 1, 2 y 3, Cuponatic re-direcciona al cliente a las páginas de Webpay y Servipag respectivamente, donde se oficializa el pago; en caso de utilizar los medios 4, 5 y 6, se descuenta el monto utilizada del total de la compra, en donde sólo en caso de existir un remanente se cancela mediante los 3 primeros medios de pago.

Una vez cancelado y generado el cupón, se actualizará el perfil del cliente en Cuponatic, en donde se añadirá la compra realizada; en Anexo B Cupón de Producto se encuentra un ejemplo de cupón generado a un cliente.

Ilustración 11: Perfil de Cliente en Cuponatic

Fuente: Cuponatic Chile, 2014

En el perfil del cliente las opciones relevantes para el despacho de productos son las siguientes:

- Información Personal: Se indica nombre, correo electrónico, teléfono, etc.
- Mis Cupones: Se indica los cupones comprados a la fecha por el cliente, indicando el código del cupón, producto, fecha de compra, cantidad, precio y el estado de canje.

- Despacho: Se despliegan las direcciones de despacho utilizadas por el cliente. Se permite almacenar hasta 3 direcciones, pudiendo añadir, editar o quitar

El cliente puede recibir su producto ya sea vía retiro en la casa matriz de Cuponatic o retiro en el local del proveedor; éste último caso sólo aplica si la oferta está bajo la modalidad “Consignación”. En caso de que haya adquirido un producto en la modalidad de despacho a domicilio, debe llenar el formulario de despacho durante el proceso de compra previo al pago del cupón.

El voucher o cupón a usar por los clientes tiene 4 estados, los cuales reflejan en qué momento de la cadena de suministro se encuentra:

1. Activo: Una vez que Cuponatic confirma el pago por el producto o servicio, se genera el cupón en estado activo. En este punto el cupón puede ser usado por el cliente ya sea para retirar un producto, usar el servicio asociado, entre otras.
2. Validado: Al momento en que el cliente ocupa el cupón, éste pasó a estado Validado. En el caso de productos significa que el cliente ya sea retiró su producto o ha sido despachado a su domicilio; en el caso de servicios significa que el cliente acaba de utilizar el cupón donde el proveedor.
3. Expirado: Como condiciones de la oferta, se define un plazo máximo para que el cliente pueda utilizar el cupón. Si pasado dicho periodo el cliente no ha cobrado el cupón, éste pasa automáticamente a estado Expirado en el sistema comercial de Cuponatic, por lo cual no puede retirar su producto o utilizar el servicio asociado.
4. Invalidado: En caso de que al cliente le sea entregado un producto en mal estado, esté inconforme con el servicio prestado de forma fundamentada o haga uso de su derecho de retracto, de acuerdo a la Ley del Consumidor el cliente puede hacer nula su compra. Para ello se contacta con un ejecutivo de Atención al Cliente, y su caso es analizado. Si aplica la anulación de la venta, se procede a invalidar el cupón y hacer efectiva la devolución del dinero, ya sea en efectivo o créditos Cuponatic. Dicho cupón no será considerado a pago al proveedor, y en el caso particular de los productos, se hace la devolución al proveedor del objeto en cuestión.

Una vez cerrada la publicación, el Área de Finanzas genera la Orden de Compra al comercio mediante el sistema informático RUNA⁵, estipulando los artículos vendidos, cantidad y el precio acordado de compra según contrato; un ejemplo de Orden de Compra se encuentra en Anexo C Orden de Compra hacia el Proveedor.

Una vez enviado el documento al proveedor, éste tiene plazo de al menos 2 días hábiles para la entrega de los productos a la bodega central de Quilicura; el plazo específico es acordado en el contrato celebrado entre Cuponatic y el proveedor, lo cual es visualizado por los clientes en la oferta publicada en la página web de Cuponatic. Para todos los efectos, de ahora en adelante los términos ERP y RUNA se tratarán como equivalentes en esta Memoria.

En el momento en que el comercio entrega los productos a Cuponatic, el personal de Logística procede a realizar el conteo de los artículos y verificar la factura

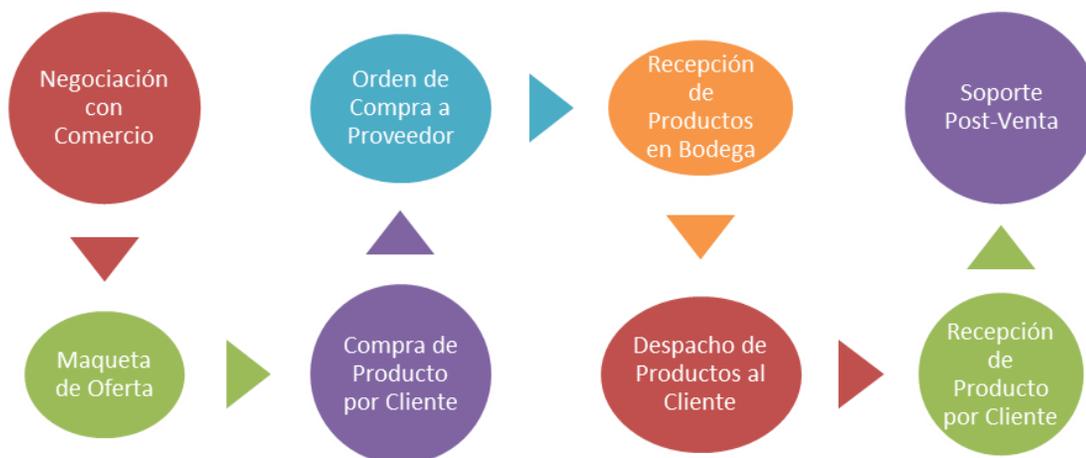
⁵ RUNA es una plataforma informática de planificación de recursos empresariales, o ERP (por sus siglas en inglés). Un ERP integra y maneja muchos de los negocios asociados con las operaciones de producción y de los aspectos de distribución de una compañía en la producción de bienes o servicios. En el caso particular de Cuponatic, RUNA administra la logística, distribución, inventario, facturas y contabilidad de la empresa.

emitida contra la Orden de Compra. Posteriormente, Logística ingresa los productos en el ERP RUNA para el registro de inventario correspondiente.

Dos días antes de alcanzar la fecha de inicio de entrega de productos al cliente, el personal de Logística estipula, según la decisión tomada por el cliente y registrada en los sistemas informáticos de Cuponatic, qué productos serán despachados directamente al cliente y cuáles con retiro en Bodega Principal. En el caso de retiro, el personal de Bodega Quilicura envía los productos mediante el camión propio de la empresa hacia Bodega Principal, siendo recepcionados por el personal de la bodega; en el caso de despacho, el personal de Bodega Quilicura entrega los productos al proveedor logístico designado.

El procedimiento anterior se puede resumir en el siguiente flujo:

Ilustración 12: Procedimiento General de Oferta en Cuponatic



Fuente: Investigación Propia

2.2 Descripción de la problemática

Con el paso del tiempo, Cuponatic ha aumentado la distribución y entrega de productos por su cuenta en vez de dejarlo en manos de los comercios con quienes establece contacto, lo cual ha llevado a que el área de Logística tome más importancia dentro de la empresa. En particular, durante los 2 primeros años de la empresa la entrega de productos a través de Cuponatic no sobrepasaba el 10% del total de las ventas, cambiando dicha situación radicalmente en noviembre de 2013 pasando a más del 42% de las ventas, siendo el 58% restante productos entregados por el proveedor bajo modalidad Consignación u otras modalidades que no implican entrega de bienes físicos como Servicios o Viajes.

Cuponatic no ha enfrentado adecuadamente su aumento de crecimiento, en donde el área de Logística ha presentado fallas en el cumplimiento de los plazos de entregas de los bienes donde que Cuponatic fue el responsable de su entrega.

A continuación se clasificarán las incidencias según el canal de entrega del producto.

2.2.1 Retiro en casa matriz de Cuponatic

Las anomalías se pueden clasificar en 2 tipos:

2.2.1.1 Problemas anteriores a la entrega

Son aquellos casos previos a la entrega del producto, donde no se cuenta con el producto en posesión de Cuponatic y el plazo de entrega al cliente se encuentra en vigencia. En el caso del retiro, consiste en que el cliente se dirigió a Cuponatic a recogerlo y no estaba, en donde el producto no se encuentra ni en Bodega Principal ni en Bodega Quilicura.

En este caso Atención al Cliente ofrece al cliente, previa confirmación de stock del artículo con el proveedor, enviarle el producto directamente a su domicilio, donde la empresa asume el costo asociado a dicha entrega. Con ello, el artículo cambia de canal de entrega desde el retiro al despacho a domicilio, con la consiguiente disminución de utilidad de la venta para Cuponatic.

En caso de que el proveedor no tenga stock o el cliente no acepte la propuesta señalada, Atención al Cliente procede a la devolución del dinero. Dentro de esta categoría, Cuponatic pierde completamente la ganancia de la venta, teniendo que asumir la devolución del dinero más la potencial pérdida del cliente para futuras compras en la empresa.

Según registros de despachos realizados bajo esta causa durante el año 2013, se estima que esta clase de anomalías ocurre en el 6% de las entregas por retiro, las cuales son causadas por el proveedor del producto.

2.2.1.2 Problemas durante la entrega

Se presentan cuando el producto se encuentra en posesión de Cuponatic para su entrega, mas no es posible entregarlo al cliente por no estar disponible en el punto de entrega acordado con el cliente. En el caso del retiro, el bien se encuentra en Bodega Quilicura y aún no ha sido enviado a Bodega Principal; a su vez, el cliente se dirigió a Cuponatic a recogerlo y no estaba disponible en su minuto.

En este punto, Servicio de Atención al Cliente se contacta con personal de Bodega Quilicura para solicitar el envío del producto a Bodega Principal en un plazo máximo de 90 minutos.

Si la solicitud es viable por personal de Bodega Quilicura y aceptada por el cliente, se espera el envío del producto hacia Bodega Principal y posteriormente se entrega el producto al cliente. Si cualquiera de las dos condiciones mencionadas no se cumple, Atención al Cliente ofrece al cliente enviar el producto directamente a su domicilio, donde la empresa asume el costo asociado a dicha entrega. Con ello, el artículo también cambia de canal de entrega desde el retiro al despacho a domicilio y al igual que en el punto anterior, disminuye de utilidad de la venta para Cuponatic.

En caso de que el cliente no acepte la propuesta señalada, Atención al Cliente procede a la devolución del dinero.

Según registros de despachos realizados bajo esta causa durante el año 2013, se estima que esta clase de anomalías ocurre en el 13% de las entregas por retiro, incidencias de responsabilidad del personal de Bodega de Cuponatic

Lo anterior se resume en el siguiente cuadro:

Tabla 3: Incidencias en Entrega de Productos por Retiro

Canal	% Ventas	% Entregas con Incidencias	% Ventas afectadas por incidencias	Tipo Incidencia	
				Previo Entrega	Durante Entrega
Retiro	20,78%	19%	3,95%	31,58%	68,42%

Fuente: Investigación Propia

2.2.2 Despacho a domicilio del cliente

Las anomalías se pueden clasificar en 2 tipos:

2.2.2.1 Problemas anteriores a la entrega

Son aquellos casos previos a la entrega del producto, donde no se cuenta con el producto en posesión de Cuponatic y el plazo de entrega al cliente está en vigencia. En el caso del despacho, consiste en el producto no ha sido enviado por el proveedor a Bodega Quilicura, por ende el bien sufre demoras en ser despachado.

En este punto, el cliente se contacta con el Servicio de Atención al Cliente quien maneja estos requerimientos. Le indica al consumidor el estado de entrega del producto y realizando las gestiones correspondientes con el proveedor para acelerar la entrega y con ello el producto pueda ser despachado.

En el peor de los casos, el producto no será enviado a Cuponatic por parte del proveedor, por lo que Atención al Cliente procede a la devolución del dinero al cliente.

Según registros de despachos realizados bajo esta causa durante el año 2013, se estima que esta clase de anomalías ocurre en el 4% de las entregas por despacho, siendo causadas por el proveedor del producto.

2.2.2.2 Problemas durante la entrega

Se presentan cuando el producto fue entregado a las empresas de logística externas, se encuentra en camino y el cliente está molesto por la tardanza del despacho en base a lo prometido en la oferta asociada.

En este punto, el cliente se contacta con el Servicio de Atención al Cliente quien maneja estos requerimientos. Le indica al consumidor el estado de entrega del producto y realizan las gestiones correspondientes con la empresa de despacho para acelerar la entrega.

En caso de que el cliente no acepte la propuesta señalada, Atención al Cliente procede a la devolución del dinero; a su vez, no solicita la cancelación el envío al proveedor dando tanto el producto como el costo de despacho como costos hundidos.

Se descarta como problema el que personal de Bodega Quilicura retrase la entrega del producto a las empresas de logística externas, dado que siguen como

política que un producto recepcionado es entregado a dichas empresas a lo sumo al día hábil siguiente, lo cual se cumple dadas lo observado en la empresa.

Según requerimientos de Atención a Clientes bajo esta causa durante el año 2013, se estima que esta clase de anomalías ocurre en el 9% de las entregas por despacho, de cuya responsabilidad corresponde a la empresa logística externa.

Tabla 4: Incidencias en Entrega de Productos por Despacho

Canal	% Ventas	% Entregas con Incidencias	% Ventas afectadas por incidencias	Tipo Incidencia	
				Previo Entrega	Durante Entrega
Despacho	20,71%	13%	2,69%	30,77%	69,23%

Fuente: Investigación Propia

Tomando tanto la entrega por retiro y por despacho, la frecuencia de incidencias se resume en la tabla siguiente:

Tabla 5: Incidencias en entrega del bien al cliente por canal, julio 2013 a junio 2014

Incidencias en entrega del bien al cliente	Retiro		Canal de Entrega	Despacho		Tipo de Incidencia	Cantidad	
	Cantidad	Frec.		Cantidad	Frec.		Cantidad	Frec.
Incidencias en entrega del bien al cliente	21.018	16%	Retiro	12.693	9,66%	Previo Entrega	4.008	3,05%
						Durante Entrega	8.685	6,61%
			Despacho	8.325	6,34%	Previo Entrega	2.562	1,95%
						Durante Entrega	5.763	4,39%

Fuente: Investigación Propia

En cuanto a responsabilidad de la incidencia, se puede determinar en la Tabla siguiente:

Tabla 6: Incidencias en entrega del bien al cliente por responsable, julio 2013 a junio 2014

Responsable	Canal Entrega	Tipo de Incidencia	Cantidad	Frec.
Cuponatic	Retiro	Durante Entrega	8.685	6,61%
Proveedor	Retiro	Previo Entrega	4.008	3,05%
	Despacho	Previo Entrega	2.562	1,95%
CorreosChile	Despacho	Durante Entrega	5.763	4,39%
Total			21.018	16,00%

Fuente: Investigación Propia

En base a la Tabla anterior, se puede determinar que un 11,00% de los productos sufre incidencias durante su entrega, mientras que un 5,00% de los productos tiene incidencias previa a la entrega del producto al cliente.

2.3 Causas de la Problemática

Dentro de las causas de los incumplimientos en los plazos de entrega de los artículos a los clientes, se pueden mencionar los siguientes:

a) *No existe conciencia clara del estado de entrega de un producto*

En la actualidad, el personal de logística no puede determinar con antelación qué productos y en qué cantidad llegarán a las instalaciones, sea la bodega principal en Quilicura o aquella presente en la casa matriz en Providencia. Por ende, el personal debe responder las solicitudes de despacho a clientes de manera reactiva con los consiguientes efectos en la reputación de la empresa, en particular cuando las entregas se demoran por falta del producto o simplemente no llegan.

Lo anterior se debe a su vez a que los actuales sistemas de información de la empresa están fuertemente orientados hacia Servicio al Cliente y Finanzas, no entregando reportes, indicadores o notificaciones básicas sobre el comportamiento de la cadena de suministro. Esto impide que el personal de Logística en Quilicura y Providencia pueda tomar decisiones proactivas y oportunas como la coordinación eficiente de despachos, comunicarse con los proveedores cuando los pedidos están cercanos a atrasarse, distribuir eficientemente la mercadería en ambas bodegas para un acceso más ordenado y rápido, entre otras.

Se añade a que no existe un cargo responsable de la gestión de la cadena de suministro, en donde el personal de Logística se remite a la recepción y despacho de productos, informando de incidencias que ocurran en el proceso de forma reactiva, en específico cuando un cliente hace una consulta o reclamo asociado a la entrega del producto.

Un ejemplo de lo anterior es cuando hay clientes que van a retirar a la casa matriz sus compras, pero los productos no están disponibles; esto sucede ya que personal de Logística no ha enviado los artículos en cuestión por desconocimiento de la fecha de entrega a los clientes y/o tardanza de los proveedores en la entrega de los productos. Esto ha generado por política de satisfacción de la empresa en ofrecer al consumidor el envío de los productos mediante despacho a sus domicilios, lo cual en base a lo descrito no es una solución definitiva, más aun cuando se debe incurrir en costos de envío que originalmente la empresa podría haber evitado en incurrir.

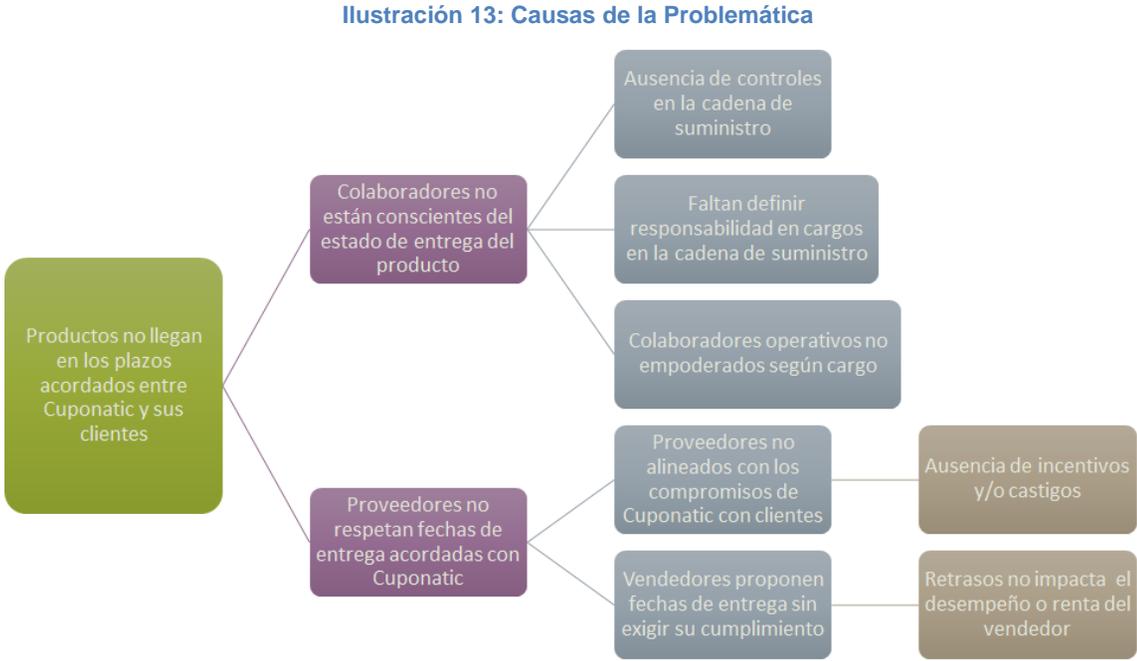
b) *Proveedores no respetan fechas acordadas con Cuponatic*

El área de Logística no logra tener información veraz y oportuna sobre los movimientos de productos, debido principalmente a que elementos previos en la cadena de valor como proveedores no respetan las fechas de entrega de productos acordadas, con el consiguiente riesgo de que Cuponatic no cumpla sus propios compromisos de entrega con sus clientes.

El problema principal detectado es que los actores asociados al acuerdo, proveedores y vendedores, no tienen incentivo directo alguno al cumplimiento del compromiso establecido. En el caso de los proveedores, no se controla ni se mide el número de veces que éste llega con retraso, junto con existir ninguna penalización si esto llega a suceder; sólo en casos extremos donde el proveedor declare quiebre de

stock es cuando Cuponatic toma medidas como buscar un proveedor suplente, principalmente debido a la invalidación masiva de cupones asociada a la oferta. Por el lado de los vendedores, sólo les afecta un retraso si implica la invalidación del cupón; esto dado que se aplica un descuento a su sueldo. No obstante, si es posible entregar los productos a los clientes sin que éstos invaliden la compra, independiente de si hubo retraso o no, la incidencia pasa desapercibida, por más que el comportamiento del proveedor se sostenga en el tiempo.

A continuación se muestra un cuadro resumen con las principales causas asociadas a la problemática en estudio.



Fuente: Investigación Propia

2.4 Efectos de la Problemática

Dentro de los efectos de la problemática, se pueden mencionar los siguientes:

a) Aumento de Costos de Envío

Considerando las ventas de Cuponatic Chile de productos con retiro entre julio 2013 a junio 2014, se obtuvo un margen promedio de CLP\$2.548 por venta; en el caso de productos con despacho, el margen fue de \$3.421. No obstante, considerando el despacho adicional requerido a un costo promedio de \$1.735 en los últimos 12 meses, el margen promedio cae al menos un 50,72%.

Por lo tanto, el hecho de que exista este problema en el Área de Logística disminuye significativamente las ganancias de la empresa, lo cual es altamente preocupante dado su el rubro en donde pérdidas de esa magnitud pueden significar el continuar o no en funcionamiento.

b) Aumento de Cupones Invalidados

Considerando las ventas de Cuponatic Chile entre julio 2013 a junio 2014, aquellos que fueron invalidados tenían asociado un margen promedio de CLP\$3.345 por venta, dando ventas perdidas por un total de CLP\$22.467.754. Considerando la invalidación de cupones por rechazo de los clientes ante las propuestas de Servicio al Cliente sobre la entrega de los artículos y su registro en la plataforma de Atención, CLP\$5.185.548 son causados por las incidencias en la entrega de productos.

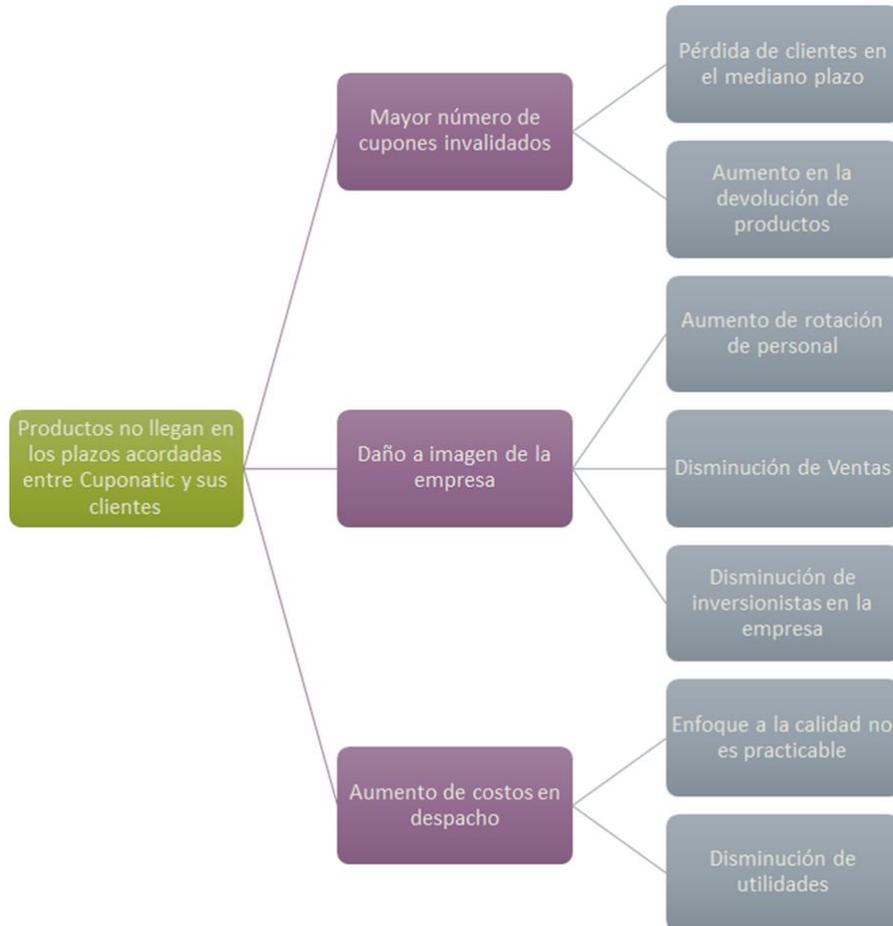
c) Daño a la Imagen de la Empresa

El hecho de que un cliente se vea afectado por los problemas derivados de una gestión ineficiente, deriva en una disminución en la confianza y lealtad hacia la empresa, y en el peor de los casos que se pierda al consumidor.

Según la American Marketing Association, 100 clientes satisfechos producen 25 clientes nuevos, el costo de conseguir un cliente nuevo es 5 veces el de mantener satisfecho al que ya tengo y un cliente insatisfecho comenta su malestar con otras 9 personas, mientras que uno satisfecho lo hace con 3. Considerando el hecho de que los problemas asociados a Logística son de tamaño significativo, la importancia del boca a boca y la opinión de las personas resultan clave para el éxito del negocio.

A continuación se muestra un cuadro resumen con los principales efectos asociados a la problemática en estudio.

Ilustración 14: Efectos de la Problemática

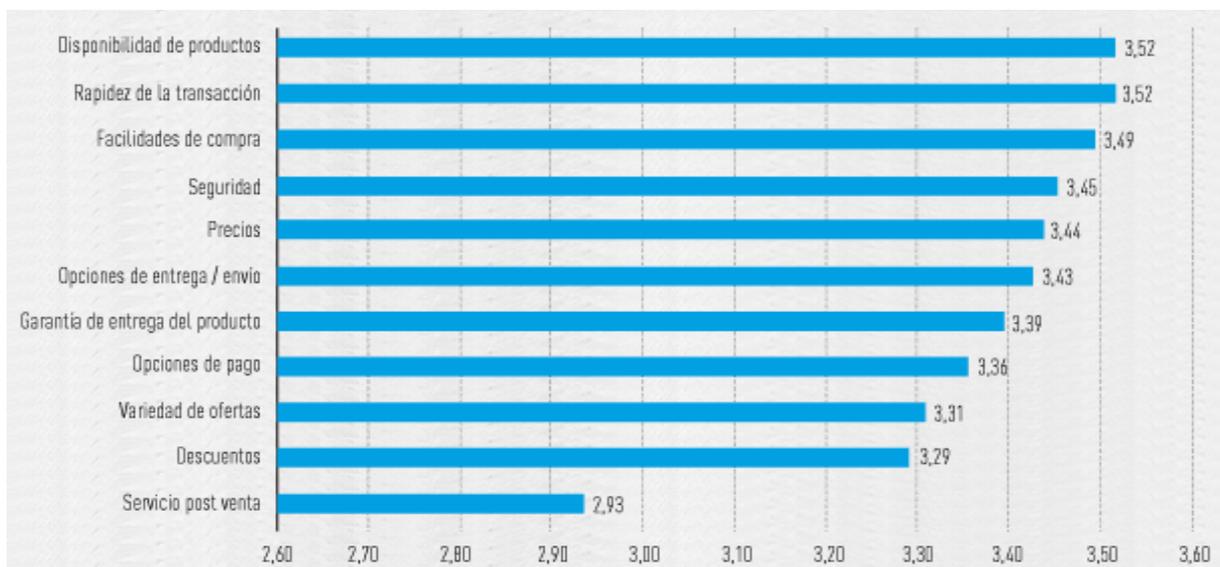


2.5 Justificación de un Rediseño de Procesos

El despacho de productos es clave para cualquier empresa, dado que uno de los puntos de evaluación por parte del cliente de la calidad de servicio ofrecida. Una logística oportuna y eficiente es determinante en la experiencia de compra y genera consumidores satisfechos, los cuales repetirán su compra. Por otro lado, un servicio deficiente puede resultar perjudicial para la imagen de la empresa, ya que los clientes insatisfechos no dudarán en publicar, esparcir e informar su malestar con la compañía. Al existir competencia significativa en el rubro, este punto resulta muy importante para la sustentabilidad del negocio.

El estudio “Comercio electrónico en América Latina” realizado por AméricaEconomía el año 2012 evaluó las variables de satisfacción clave de consumidores del comercio electrónico, en una escala del 1 al 4 donde 1 es “Muy Malo” y 4 es “Muy Bueno”. En la ilustración siguiente se observa que las condiciones asociadas a logística están en la mitad del espectro, por lo cual una empresa del rubro puede lograr una ventaja competitiva si logra destacarse en este ámbito.

Ilustración 15: Factores más relevantes al momento de comprar por Internet

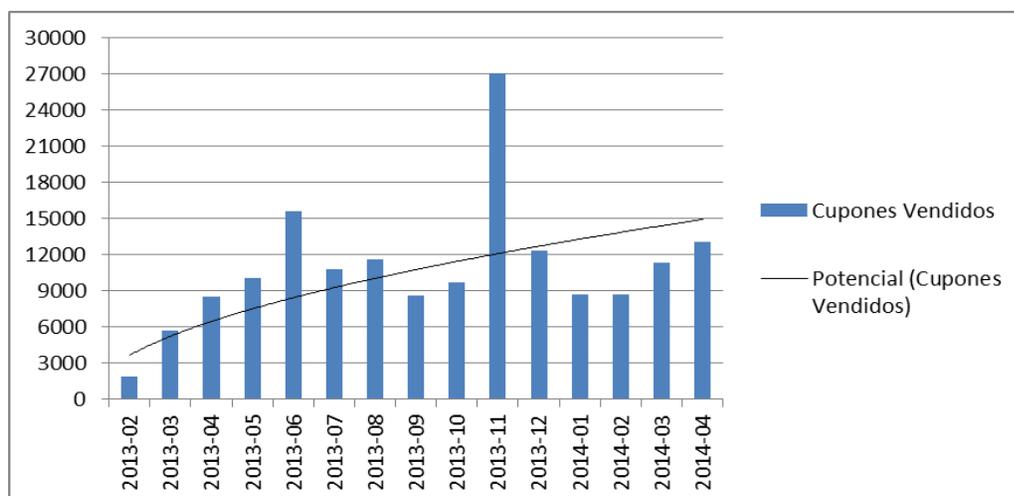


Fuente: AméricaEconomía (2012) ⁶

En términos de costos, se puede considerar el volumen de cupones de bienes físicos vendidos por Cuponatic

⁶ Fuente: **AméricaEconomía** (2012). *Comercio Electrónico América Latina 2012*. Consultado el 06 de noviembre de 2013 [en línea] desde el sitio Web de AméricaEconomía: <http://especiales.americaeconomia.com/2012/comercio-electronico-america-latina-2012/graficos.php>

Ilustración 16: Cantidad de Cupones Vendidos



Fuente: Investigación Propia

Como se observa de la Tabla anterior, se observa una tendencia sostenida en el crecimiento de ventas de cupones de bienes físicos. En promedio, por cada artículo que Cuponatic vende, cada cupón logra un margen unitario promedio de CLP\$2.909.

Considerando el año 2013, las anomalías previas a la entrega de los productos logran afectar a un 5% de los productos transados. Como se indicó, Cuponatic asume el costo de despachar adicionalmente la compra, lo que induce un costo promedio por despacho adicional de \$1.735 y en el peor de los casos la devolución del dinero. Calculando, entre julio 2013 a junio 2014 un total de 6.570 cupones fueron afectados por anomalías previas a la entrega, en donde un 27% de ellos incurrió en un despacho adicional, por lo cual Cuponatic ha aumentado sus costos directamente por más de \$3.077.717.

Por otro lado, las anomalías durante la entrega de los productos logran afectar a un 11% de los productos transados. Como se indicó, Cuponatic asume el costo de despachar adicionalmente la compra, lo que induce un costo promedio por despacho adicional de \$1.735 y en el peor de los casos la devolución del dinero. Calculando, entre julio 2013 a junio 2014 un total de 14.448 cupones fueron afectados por anomalías durante la entrega, en donde un 48% de ellos incurrió en un despacho adicional; por ende, Cuponatic ha aumentado sus costos directamente por más de \$ 12.032.294.

A lo anterior se debe añadir los costos de imagen de la empresa, en donde por dicho cliente se corre el riesgo de no volver a comprar con la compañía, junto con expandir sus comentarios a otros compradores a través de las redes sociales sobre la calidad del despacho ofrecido por Cuponatic. A su vez, no todos los casos de esta naturaleza atendidos por Servicio al Cliente evitan la invalidación del cupón, lo cual incrementa las ventas perdidas en más de MM\$5.

Por ende, la problemática es relevante de resolver dado que afecta más de 21.000 cupones, un 16% de los cupones de productos físicos, lo cuales acarrear costos adicionales por más de MM\$20, lo cual es alrededor de un 2,2% de las utilidades brutas de Cuponatic por concepto de venta de productos físicos.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

- Proponer un rediseño del proceso de entrega de productos a los clientes, para mejorar el nivel de calidad del servicio en cuanto al cumplimiento de los tiempos bajo las condiciones de despacho seleccionada por el comprador.

3.2 Objetivos Específicos

- Definir procesos críticos en las áreas Comercial, Finanzas y Logística, involucrados en la entrega de productos a los clientes, en conjunto con plana estratégica y táctica de Cuponatic.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual en las áreas Comercial, Finanzas y Logística de Cuponatic Chile, analizando sus actividades y tareas asociadas a la entrega de productos a los clientes según pautas establecidas y documentarlas.
- Proponer un rediseño de los procesos críticos de la cadena de suministro.
- Definir y mejorar los indicadores de control y gestión asociados a la entrega de productos a los clientes en la empresa.

4 ALCANCES

El enfoque del rediseño es utilizar la tecnología existente hoy en día para optimizar la gestión de la entrega directa de bienes físicos bajo modalidad de venta *Compra-Venta* por parte de Cuponatic Chile a sus clientes. A su vez, se abarcará la cadena de abastecimiento desde la generación de la oferta en la página web de Cuponatic hasta la entrega del producto al cliente, ya sea vía retiro o por despacho a domicilio.

Para todos los efectos, se abordará el rediseño desde el punto de vista del cliente, de aquellos productos que sean entregados ya sea vía retiro en la casa matriz de Cuponatic o despacho a domicilio por sus proveedores logísticos externos. A su vez, se considerará insatisfacción como incumplimiento en los plazos de entrega, en cualquiera de las 2 modalidades de entrega del artículo señaladas; no se considerará el manejo de productos dañados ni la devolución de éstos.

En términos de cobertura geográfica, se abordará las entregas de artículos realizadas desde la V Región de Valparaíso hasta la XIV Región de Los Ríos, incluyendo la Región Metropolitana, ya sea por retiro como por despacho, Esto permite abarcar más de un 95% de los clientes de Cuponatic, según datos al año 2013.

Se abordará la Gerencia Comercial como insumo a la cadena de valor en la entrega de productos, donde el flujo de información con respecto a las ofertas y cómo éstas permiten establecer las ventas a futuro sí se incluyen en el trabajo de título.

Por último, el área de Servicio al Cliente se abordará para efectos de medición de impacto del rediseño en términos identificar el impacto de la entrega de productos en la imagen de la empresa y satisfacción del cliente.

5 MARCO CONCEPTUAL

5.1 Servicio al cliente y calidad de servicio

Servicio es en primer lugar “*un proceso, una actividad directa o indirecta que no produce un producto físico; es decir, es una parte inmaterial de la transacción entre el consumidor y el proveedor. Puede entenderse al servicio como el conjunto de prestaciones accesorias de naturaleza cuantitativa o cualitativa que acompaña a la prestación principal.*”⁷

Los servicios poseen características que los diferencian de los productos de acuerdo a la forma en que son producidos, consumidos y evaluados. Estas características provocan que los servicios sean más difíciles de evaluar y saber qué es lo que realmente quiere los clientes.⁸

Tabla 7: Diferencias de los Servicios con respecto a los Productos

Servicios	Implicaciones
Intangibles	<ul style="list-style-type: none">• Los servicios no pueden inventariarse• Los servicios no pueden patentarse• Los servicios no pueden presentarse ni explicarse fácilmente• Es difícil determinar su precio
Heterogéneos	<ul style="list-style-type: none">• La entrega del servicio y la satisfacción del cliente depende de las acciones del empleado• La calidad en el servicio depende de muchos factores incontrolables
Producción y Consumo Simultáneos	<ul style="list-style-type: none">• Los clientes participan en la transacción y la afectan• Los clientes se afectan unos a otros• Los empleados afectan el resultado del servicio• La descentralización puede ser fundamental
Perecederos	<ul style="list-style-type: none">• Es difícil producirlos masivamente• Resulta problemático sincronizar la oferta y demanda de los servicios• Los servicios no pueden devolverse ni re-venderse

Fuente: Parasuraman, A.; Zeithaml, V. y Berry, L. (1985)⁹

Un caso particular es el servicio al cliente. Éste consiste en un set de actividades y procedimientos que las empresas ofrecen a los clientes para mejorar su experiencia

⁷ **Berry, L. Bennet, C. y Brown, C.** *Calidad de Servicio: una ventaja estratégica para instituciones financieras* (1989). Madrid: Díaz de Santos

⁸ **Zeithaml, V. y Parasuraman, L.** *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations* (1990). New York, The Free Press, pp. 1-33

⁹ **Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L.** “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research” (1985), *Journal of Marketing*. Vol. 49, pp.41-50.

de compra incrementando el valor percibido de los productos y servicios que ofrece una empresa determinada; gracias a esto, es posible desarrollar una ventaja competitiva frente a sus competidores

Para desarrollar esta ventaja en el servicio al cliente y que ésta sea sostenible, resulta necesario combinar lo estandarizado con lo personalizado de los servicios. Se requieren servicios estandarizados en los procesos y reglas para asegurar la buena ejecución de éstos. En este punto resaltan los procedimientos, políticas de devolución y estandarización de la página web para que el cliente encuentre lo que necesita.

A su vez, se requiere que el servicio desplegado en su conjunto esté personalizado de cara al cliente; por lo tanto, existe una clara necesidad de contar con los medios para lograr lo anterior, desde información que permita caracterizarlo como el entrenamiento de los diversos colaboradores en la cadena de valor para lograr un trato óptimo al cliente.

Para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer todas las necesidades y expectativas, esto es lo que se ha decidido llamar calidad de servicio. La calidad de servicio es un tema de suma importancia en lo referente a la situación de satisfacción o insatisfacción que puedan sentir los diversos usuarios de un servicio. En este caso Cuponatic, dentro de la gestión de sus procesos debe ser conocedor del nivel en que se encuentra la calidad del servicio brindada por la organización, en particular bajo qué métrica los productos son entregados de forma satisfactoria al cliente. Con esto, se permite reforzar atributos y atacar debilidades en la cadena de suministro, apuntando a contar con instrumentos que ayuden a medirla, construyendo una ventaja competitiva en su rubro como fue descrito en la sección de Justificación de un Rediseño.

5.2 Reingeniería de Procesos de Negocios

Esta metodología la planteó el Sr. Oscar Barros, académico de la Universidad de Chile, en su libro "Reingeniería de Procesos de Negocio" (1994). Dicha metodología consta principalmente de cuatro actividades: Definición de Proyecto, Análisis Situación Actual, Rediseño e Implementación; todas las cuales representan los procesos, su diseño, su arquitectura y las actividades más elementales que se coordinan para conformar la totalidad de los procesos involucrados en el rediseño.

Estas actividades pueden ser modeladas usando herramientas como BPMN, diagramas de casos de uso, diagramas de flujo, etc. teniendo como ventaja estar orientadas al proceso de negocio. Con ello, se logran integrar los objetivos estratégicos en la definición del proyecto para pasar inmediatamente al análisis de situación actual, donde la idea es detectar la problemática y la solución al mismo tiempo, para seguir con el rediseño y la posterior implementación de la solución propuesta.

El profesor Barros propone que existen 4 macro-procesos que se encuentran en todas las empresas y que son fundamentales para su funcionamiento^{10 11}.

¹⁰ **Barros, O.** *Modelamiento Unificado de Negocios y TI: Ingeniería de Negocios*, Documento de Trabajo CEGES N° 5, 1998, Departamento Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.

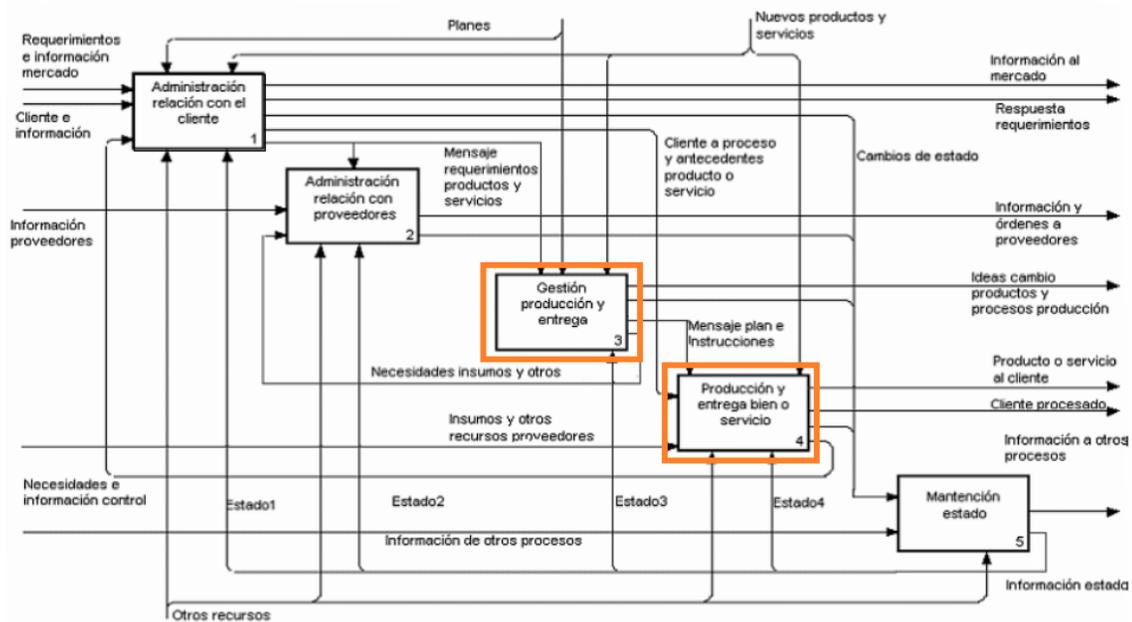
¹¹ **Barros, O.** (2000) *Rediseño de Procesos de Negocios Mediante el Uso de Patrones*. Dolmen.

- Macro-proceso 1 (Macro1): Conjunto de procesos que ejecuta la producción de los bienes y/o servicios de la empresa, el cual va desde que se interactúa con el cliente para generar requerimientos hasta que éstos han sido satisfactoriamente cumplidos.
- Macro-proceso 2 (Macro2): Conjunto de procesos que desarrollan las nuevas capacidades que la empresa requiere para ser competitiva: los nuevos productos y servicios que una empresa requiere para mantenerse vigente en el mercado. También se incluye la infraestructura necesaria para poder producir y operar los productos, incluyendo la infraestructura TI y los nuevos procesos de negocios que aseguren efectividad operacional y creación de valor para los clientes.
- Macro-proceso 3 (Macro3): Planificación del negocio, que comprende el conjunto de procesos necesarios para definir el curso futuro de la organización en la forma de estrategias, que se materializan en planes y programas.
- Macro-proceso 4 (Macro4): Conjunto de procesos de apoyo que manejan los recursos necesarios para que los anteriores operen. Hay cuatro versiones que se pueden definir a priori: para recursos financieros, humanos, infraestructura y materiales.

Este trabajo ahondará en el macro-proceso 1, que es donde se encuentra la administración de la relación con el cliente, en particular la entrega del producto ofrecido por la empresa, foco de esta memoria. Para ello, se modelará en IDEF0 el macro-proceso, a fin de abordarlo de forma comprensiva, mientras que cada proceso específico se modelará con notación BPMN, por la simplicidad de uso.

En la siguiente figura se pueden observar los componentes del macro-proceso 1:

Ilustración 17: Macro-Proceso 1



Fuente: Barros, O. (2004)¹²

Se observan 5 procesos dentro de este macro-proceso:

- Administración y relación con el cliente,

¹² Barros, O. (2004). *Ingeniería e-business: Ingeniería de Negocios para la economía Digital*. Santiago, LOM Ediciones. 241 pp.

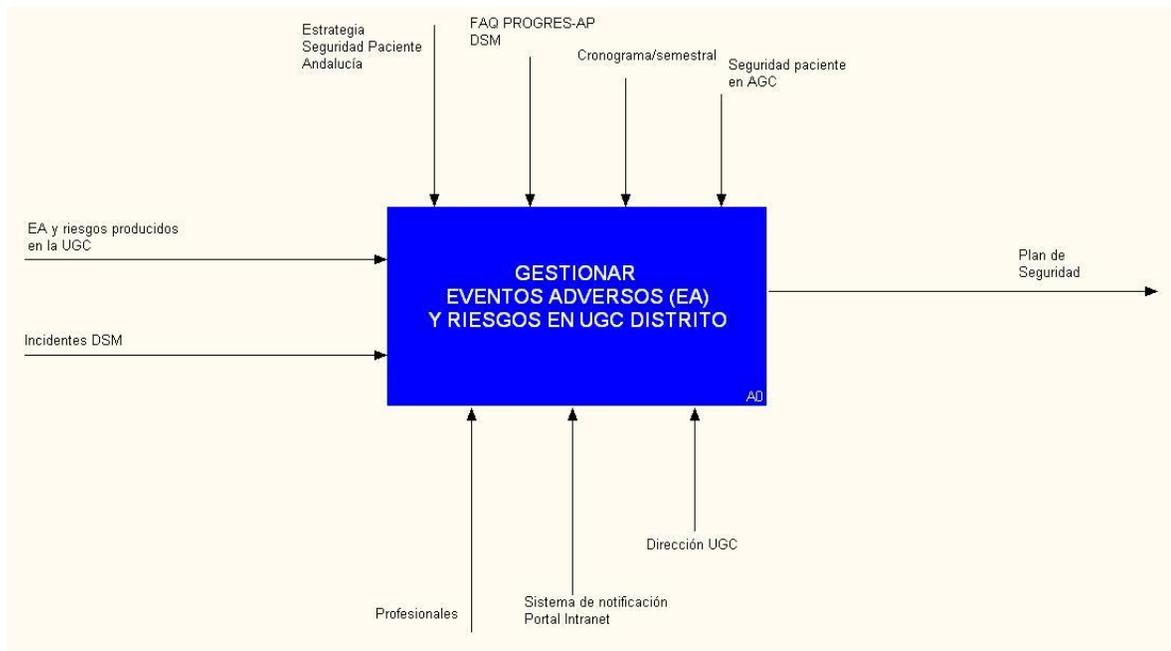
- Administración y relación con proveedores,
- Gestión de producción y entrega,
- Producción y entrega bien o servicio, y,
- Mantenimiento de estado.

El trabajo de título tiene como contexto el segundo y tercer proceso nombrados “Gestión de Producción y Entrega” y “Producción y Entrega del Bien o Servicio” respectivamente.

IDEFO (o Análisis Estructurado)

Su propósito es proveer una estructura comprensiva y flexible para describir, analizar y evaluar prácticas de negocio. Permite identificar las actividades que aportan y no aportan valor. Comprende los procesos de negocio como productores de salidas de valor agregado, existiendo actividades relacionadas por entradas, salidas, controles y mecanismos.

Ilustración 18: Ejemplo Aplicación IDEF0



Fuente: Barros, O. (2004)¹³

A partir de lo anterior, IDEF0 como concepto de modelización permite introducir gradualmente más y más niveles de detalle a través de la estructura del modelo. De esta manera, un tema bien definido permite ampliar la información detallada sin sobrecargar la comprensión del modelo.

Así, las principales ventajas que presenta este sistema son estas:

¹³ Barros, O. (2004). *Ingeniería e-business: Ingeniería de Negocios para la economía Digital*. Santiago, LOM EDICIONES. 241 pp.

- Es una forma unificada de representar funciones o sistemas
- Su lenguaje es simple pero riguroso y preciso
- Permite establecer unos límites de representación de detalle establecido universalmente.
- Puede ser representada con diversos paquetes informáticos

Con ellos, la metodología expresada permitirá generar la propuesta de rediseño para el actual proceso basándose en las principales falencias encontradas en la situación actual, brechas para la calidad de servicio, variables de rediseño y patrones de negocio propuestos por el profesor Oscar Barros.

5.3 Gestión de la Cadena de Suministro.

La gestión de la cadena de suministro es un elemento clave para la competitividad de las empresas debido a la importancia en los márgenes de beneficio, de los plazos de entrega, la calidad del producto ofrecido y por consiguiente la satisfacción del cliente. A su vez, con la masificación de las tecnologías como ERP y servicios en la nube, se ha acelerado el tiempo de comercialización de los productos a la par de la disminución de costo de nuevos productos y servicios.

5.3.1 Definición de la Cadena de Suministro

La cadena de suministro es una red de instalaciones y medios de distribución que tiene por función la obtención de materiales, transformación de dichos materiales en productos intermedios y productos terminados y distribución de estos productos terminados a los consumidores.

Además, engloba los procesos de negocio, las personas, la organización, la tecnología y la infraestructura física que permite la transformación de materias primas en productos y servicios intermedios y terminados que son ofrecidos y distribuidos al consumidor para satisfacer su demanda¹⁴.

Una cadena de suministro consta de tres (3) fases:

- Suministro: se concentra en cómo, dónde y cuándo se obtienen y proporcionan las materias primas para la fabricación de los productos.
- Fabricación: fase en la que se convierte estas materias primas en productos intermedios y terminados.
- Distribución: se asegura de que los productos finales lleguen al consumidor a través de una red de distribuidores, almacenes y puntos de ventas.

5.3.2 Gestión de la Cadena de Suministro (SCM)

La gestión de la cadena de suministro engloba las actividades asociadas con el flujo de productos, información y dinero desde el proveedor del proveedor hasta el cliente del cliente. En otras palabras SCM es el proceso de planificación, puesta en ejecución y control de las operaciones de la cadena de suministro con el propósito de satisfacer los requisitos del cliente con tanta eficacia como sea posible.

¹⁴ **Chopra, S., Meindl, P.** (2006). *Supply Chain Management*. 3° Edición. Cap. 1. Pearson/Prentice Hall.

Bajo lo anterior, la premisa de SCM es que *“el producto no dará beneficios al cliente si no es suministrado, fabricado y distribuido al precio apropiado, en el lugar correcto, en las cantidades y calidades adecuadas y al tiempo correcto”*.¹⁵

5.3.3 Características del SCM

Un SCM posee ciertas características que lo distinguen de otras disciplinas o enfoques entre sí:

- Cubre el flujo de bienes desde el proveedor a través del fabricante y el distribuidor, hasta el usuario final.
- Es una técnica que mira todos los enlaces en la cadena desde los proveedores de la materia prima, pasando por varios niveles de fabricación hasta el almacenaje y distribución al consumidor final. En este sentido, la gestión del flujo de bienes a través de los elementos distintos en la cadena, logísticas y transporte son los vistos como las variables más importantes para ganar ventajas competitivas.
- Requiere que todos los componentes de la cadena de suministro se encuentren informados adecuadamente. En SCM, el enlace y los flujos de información entre varios miembros de la cadena de suministro son críticos para el rendimiento global. En este sentido, junto a los bienes circula por la cadena un flujo de información.
- Se da la integración de procesos clave de negocio desde el usuario final, a través de proveedores originales que proporcionan productos, servicios e información que añade valor para los clientes implicados, lográndose con esto la optimización de procesos.

5.3.4 Procesos y Actividades Clave

La cadena de suministro incluye 4 procesos de negocio claves, como son:

- La planeación: Entre la demanda y la oferta para abastecer al consumidor.
- El abastecimiento: Planes y alianzas con proveedores a costos mínimos de entregas.
- La manufactura: Máxima flexibilidad y velocidad a bajos costos para responder al mercado.
- La entrega: Movimiento eficiente de productos de almacenes a clientes.

Por otro lado, la cadena de suministros engloba las siguientes actividades¹⁶:

- Predicción de la demanda.
- Selección de proveedores.
- Pedido de materiales.
- Gestión de inventarios.
- Planificación de la producción.
- Envío y entrega.
- Organización del intercambio de información.

¹⁵ Lambert, D., Stock, J. & Ellram, L. (1998). “Fundamentals of Logistics Management”. Irwin McGraw-Hill.

¹⁶ Lambert, D., Stock, J. & Ellram, L. (1998). “Fundamentals of Logistics Management”. Irwin McGraw-Hill.

En estas actividades está implicada la gestión de flujos monetarios, de productos o servicios de información, a través de toda la cadena de suministro, con el fin de maximizar, el valor del producto/servicio entregado al consumidor final a la vez que disminuimos los costos de la organización.

5.3.5 Principios

Andersen Consulting, actualmente Accenture, propuso una lista de 7 principios para la gestión de la cadena de suministros, basados en la experiencia de las iniciativas de mejora de la cadena de suministros en más de 100 empresas industriales, distribuidoras y detallistas¹⁷.

- **Principio N° 1:** Segmentar a los clientes basado en las necesidades de servicio de los diferentes grupos y adaptar la cadena de suministros para servir a estos mercados rentablemente.
- **Principio N° 2:** Adecuar la red de logística a los requerimientos de servicio y a la rentabilidad de los segmentos de clientes.
- **Principio N° 3:** Estar atento a las señales del mercado y alinear la planeación de la demanda en consecuencia con toda la cadena de suministro, asegurando pronósticos consistentes y la asignación óptima de los recursos.
- **Principio N° 4:** Buscar diferenciar el producto lo más cerca posible del cliente.
- **Principio N° 5:** Manejar estratégicamente las fuentes de suministro.
- **Principio N° 6:** Desarrollar una estrategia tecnológica para toda la cadena de suministros.
- **Principio N° 7:** Adoptar mediciones del desempeño para todos los canales.

La implementación de estos principios permite balancear las necesidades de un excelente servicio a clientes con los requerimientos de rentabilidad y crecimiento. Determinar qué es lo que los clientes demandan y cómo se coordinan los esfuerzos en toda la cadena de suministros, permite satisfacerlas más rápido, más barato y mejor.

¹⁷ Anderson, D., Britt, F. & Favre, D. (1997). "The Seven Principles of Supply Chain Management". Supply Chain Management Review. Obtenido desde: http://www.scmr.com/images/01.SevenPrinciples_.pdf

6 METODOLOGÍA

El marco metodológico es el siguiente:

6.1 Definición del proyecto

El objetivo general del presente memoria será el rediseño del proceso de entrega de productos a los clientes en Cuponatic Chile, para mejorar el nivel de calidad del servicio en cuanto al cumplimiento de los tiempos y condiciones ofrecidas.

Para ello se han establecido los objetivos específicos:

- Establecer pautas de criticidad de los procesos en las áreas Comercial, Finanzas y Logística, involucrados en la entrega de productos a los clientes, en conjunto con plana estratégica y táctica de Cuponatic.
- Revisar las tareas y actividades actuales en las áreas Comercial, Finanzas y Logística de Cuponatic Chile, definir aquellas que son más críticas para la empresa según pautas establecidas y documentarlas.
- Proponer un rediseño de los procesos críticos seleccionados en la empresa.
- Definir y mejorar los indicadores de control y gestión asociados a la entrega de productos a los clientes en la empresa.

Las tareas y actividades a investigar y rediseñar son la recepción de productos, el despacho desde la bodega central en Quilicura y el retiro en la casa matriz de artículos de Cuponatic hacia sus clientes. Lo anterior incluye la recepción en bodega de los productos desde los proveedores, la planificación de inventario, definición de procedimientos y generación de indicadores. Para ello, se abordarán las etapas previas al despacho de productos, desde la generación de la oferta por parte del Área Comercial como también la generación de Órdenes de Compra por parte del Área de Finanzas.

A su vez, se requiere establecer las pautas de criticidad de los procesos del área de Logística en conjunto con plana estratégica y táctica de Cuponatic, a fin de enmarcar los lineamientos de trabajo tanto del diagnóstico como rediseño del proceso.

6.2 Levantamiento de la situación actual

Se necesita saber de qué manera el Área Comercial informa de los pedidos de los clientes al área de Logística y de qué forma Cuponatic los recibe, gestiona y responde al requerimiento en cuestión.

Se entrevistará a cada una de las personas involucradas en este proceso, se investigarán los actuales protocolos de la empresa para esta actividad y se analizarán los datos existentes en las plataformas tecnológicas usadas por la organización.

6.2.1 Tipos de Incidencias en la Entrega de Productos

Se identificarán cuáles son los canales con que cuentan los clientes para comprar los productos ofrecidos por Cuponatic, para así analizar los niveles de ventas a través del tiempo con el objetivo de cuantificar el volumen de productos a entregar.

Se estudiarán los tipos de problemas que debe enfrentar el personal de Logística y su frecuencia, ya sea para la entrega de productos en la sede central de Cuponatic como por despacho directo a clientes desde la Bodega en Quilicura.

Para llevar a cabo esta tarea se extraerá los movimientos de inventario desde el ERP RUNA, usado por Cuponatic desde julio de 2013 en adelante. De esta fuente se analizarán y clasificarán las entregas de productos desde enero hasta marzo de 2014, para luego extraer la frecuencia de los problemas.

A su vez, a través del sistema de gestión de Atención al Cliente Zendesk, se determinará la tasa de consultas y reclamos asociados a Logística, ya sea por atraso de la entrega del producto por parte del proveedor, no envío definitivo del producto por parte del proveedor como por retraso del envío del producto al cliente.

Al identificar los problemas detectados, sus causas, frecuencia y la forma en que son solucionados por Cuponatic, es posible clasificarlos y modelarlos para comenzar a proyectar el rediseño.

6.2.2 Tecnologías existentes

Para analizar las tecnologías y sistemas existentes en la empresa se deben realizar entrevistas al Área de Desarrollo e Informática. El objetivo es conocer qué datos se guardan sobre los procesos involucrados, qué información existe actualmente, la arquitectura de las plataformas de apoyo y cómo interactúan con el personal de Logística de Cuponatic.

6.2.3 Investigación a la competencia y sus mejores prácticas

Para definir los estándares de calidad y mejores prácticas del rubro, resulta necesario conocer el desempeño logístico de empresas líderes en el mercado electrónico, tanto a nivel nacional como internacional. Para este trabajo se realizarán *benchmarks*, a nivel nacional a Falabella, mientras que a nivel internacional a Groupon y Amazon.

6.2.4 Modelar situación actual y realizar diagnóstico

Mediante BPMN se modelará el flujo de los procesos involucrados en la cadena de suministro de Cuponatic, desde la generación de las Órdenes de Compra hacia el proveedor hasta la recepción del producto por parte del cliente.

Para esto es necesario entrevistar al personal de Marketing y Ventas, en específico Ejecutivos de Cuentas, a fin de revisar personalmente los procesos involucrados en generación de ofertas por parte de Cuponatic a sus potenciales clientes. Lo anterior a fin de vincular los compromisos de tiempo y calidad de entrega de los productos según lo ofertado, con su respectivo cumplimiento por parte de Cuponatic

Se utilizará la plataforma PENTAHO, sistema que brinda análisis y reportes de minería de datos, disponible en la empresa desde el año 2013, procediendo a revisar las ventas desde octubre 2013 hasta marzo de 2014.

Con lo anterior, se realizará un diagnóstico de la situación actual en base a las principales falencias del proceso.

6.3 Rediseño

Luego del levantamiento de la situación actual se identifica y confirma las causas del problema, con lo cual se extraen las oportunidades de mejoras en el proceso y direccionar el rediseño. Con las metas de estándares definidas se procede a rediseñar los procesos en función de los patrones y de las variables a administrar.

El profesor Oscar Barros propone 6 variables que se deben incluir en el rediseño, éstas son:

- Anticipación
- Coordinación
- Prácticas de trabajo
- Integración de procesos conexos
- Mantención consolidada de estado
- Apoyo computacional

Es factible que a partir del rediseño se requiera realizar modificaciones a las actuales plataformas tecnológicas que dan soporte a los procesos y operaciones de la cadena logística. En caso de ser así, se procede a evaluar los proyectos de desarrollo que permitan hacer posible la propuesta.

La meta de esta investigación será analizar y valorizar la inversión necesaria para el rediseño, la cual sea pertinente a la situación económica y tecnológica de Cuponatic.

6.4 Implementación

Para una implementación satisfactoria se requieren modificaciones a las plataformas tecnológicas de soporte a la cadena de suministro. Luego, se requiere su validación, pruebas de calidad y puesta en marcha. Por último, se deben crear manuales de los procesos y procedimientos para realizar la capacitación satisfactoria de los trabajadores.

La implementación no está incluida en este trabajo de título, pero se entregarán recomendaciones para su implementación.

7 SITUACIÓN ACTUAL

7.1 Resumen del Capítulo

El objetivo de este capítulo es analizar la actual situación de Cuponatic con respecto al proceso investigado y el contexto que lo sostiene.

Gracias a esta investigación realizada es posible identificar la existencia de dos categorías importantes en las ventas de Cuponatic, estas son “salud y belleza” y “productos”. Se observa que el 54% de los clientes tiene una sola compra, esto lleva a que sea necesario fidelizarlos a través de un servicio al cliente eficiente.

Los canales de entrega de productos son el retiro en casa matriz de Cuponatic y el despacho a domicilio, de los cuales un 16% de las entregas presentan incidencias; ambos medios son similares en participación, en donde el retiro abarca un 52% de las entregas y el despacho a domicilio un 48%; además, existe evidencia de que del 16% de incidencias un 5% de ellas corresponden a productos solicitados a los proveedores que no llegaron a tiempo a Cuponatic o nunca llegaron. Dado lo anterior, los efectos del problema detectado son con las ventas fallidas a los clientes, la devolución del dinero y daño a la imagen de la empresa, las cuales contabilizan más de MM\$20 en costos adicionales anuales.

Es posible clasificar las entregas de productos en función del canal de envío usado y cuán oportuna fue su entrega, lo que ayuda a estandarizar el proceso y establecer procedimientos.

En la actualidad, un 25,6% de las consultas recibidas por el Área de Servicio al Cliente de Cuponatic corresponden a la entrega de productos, ya sea por retiro en Cuponatic como por despacho a domicilio. De dicho subconjunto de consultas de los clientes, ellos reprueban significativamente el actual proceso de gestión, en donde un 19,3% de los clientes terminan en un reclamo formal contra Cuponatic.

Por último, en el diagnóstico de los procesos se ha detectado que se debe principalmente a la escasa gestión realizada por el Área de Logística de Cuponatic sobre la cadena de suministro, quienes se remiten a desempeñar labores operaciones sin realizar acciones de mayor nivel, donde las incidencias son manejadas posteriormente cuando los clientes establecen un reclamo, no cuando éstas suceden.

Dentro del análisis, el uso del ERP RUNA se ha relegado al registro operacional de los movimientos de inventario, induciendo a no medir ni controlar las falencias presentadas en la cadena de suministro. A su vez, la presencia de retrasos se debe ante todo por la no exigencia sostenida en el tiempo en el cumplimiento de los plazos de entrega acordados entre Cuponatic y el proveedor.

Por otro lado, los plazos de entrega de productos por parte de Cuponatic una vez finalizada la oferta, el tiempo promedio de entrega de los productos al cliente bordea los 14 días hábiles, plazo que es muy superior a lo ofrecido por Amazon (máximo 4 días) y por Groupon Chile (7 días hábiles).

Por último, el no incorporar a la gestión la evaluación del desempeño de CorreosChile, proveedor logístico de Cuponatic, hace imposible comprobar si se está entregando el servicio tal como fue acordado con el operador, llevando a no poder evaluar su desempeño y tomar acciones acorde a ello.

7.2 Incidencias en la Entrega de Productos

Con el paso del tiempo, Cuponatic ha aumentado la distribución y entrega de productos por su cuenta, esto ha llevado a que el área de logística tome más importancia dentro de la empresa.

En Logística, se contemplan aquellos requerimientos que provienen de productos en que Cuponatic era el responsable de su entrega, donde las solicitudes asociadas son abordadas por el Área de Servicio al Cliente en materia de venta y post-venta.

Las incidencias asociadas a Logística se pueden dividir en 2 casos:

7.2.1 Problemas previos a la entrega del producto

Son aquellas solicitudes previas al envío del producto, ya sea porque el cliente se dirigió a Cuponatic a recogerlo y no estaba, o bien, el producto se está tardando en salir de la oficina.

En el caso del retiro, consiste en que el cliente se dirigió a Cuponatic a recogerlo y no estaba, en donde el producto no se encuentra ni en Bodega Principal ni en Bodega Quilicura. En el caso del despacho, consiste en el producto no ha sido enviado por el proveedor a Bodega Quilicura, por lo que el bien está sufriendo demoras en ser enviado.

De lo anterior, el responsable de este tipo de problemas es el proveedor del producto, independiente del canal de entrega final al cliente. Para efectos de medir los efectos de incidencias previos a la entrega de los productos al cliente, se plantea la siguiente clasificación considerando el envío de los productos por parte del proveedor:

1. Entregas a Tiempo: Se considera aquellas entregas por parte del proveedor a Bodega Quilicura que llegan con al menos 1 día antes a la fecha de entrega pactada con Cuponatic.
2. Entregas Críticas: Se considera aquellas entregas por parte del proveedor a Bodega Quilicura que llegan exactamente en la fecha de entrega pactada con Cuponatic.
3. Entregas con retraso: Se considera aquellas entregas por parte del proveedor a Bodega Quilicura que llegan posteriormente a la fecha de entrega pactada con Cuponatic.
4. Entrega No Realizada: Se considera aquellas entregas comprometidas por parte del proveedor a Bodega Quilicura que finalmente nunca llegaron.

A partir de esta clasificación, se ha procedido a segmentar las entregas según las ofertas realizadas por Cuponatic entre enero a junio de 2014, lo cual se ve reflejado en la tabla siguiente. Para todos los efectos, se contabiliza el plazo de entrega propuesto al proveedor y la entrega efectiva, ambos medidos desde el día hábil después de notificada la orden de compra por los productos al proveedor:

Tabla 8: Entregas Proveedor, enero a junio 2014

Cumplimiento Proveedor	Valor Cupón	# Ofertas	% Ventas	% Cupones	% Inválidos	Plazo Propuesto [Días hab.]	Plazo Efectivo [Días hab.]
A tiempo	\$ 15.720	84,98%	75,71%	79,16%	2,45%	3,27	0,89
Crítico	\$ 17.597	4,08%	9,18%	7,70%	10,95%	3,01	3,00
Con retraso	\$ 18.054	10,57%	11,05%	12,88%	5,06%	3,09	7,85
No Llegó	\$ 18.704	0,37%	4,06%	0,26%	81,63%	4,43	No Aplica
Total	\$ 16.230	100,00%	100,00%	100,00%	3,65%	3,24	1,86

Fuente: Investigación Propia

Considerando como tasa de servicio aquellos como los cupones de aquellos productos que llegaron a tiempo o en nivel crítico, se obtiene que la cadena logística de Cuponatic previo a la entrega del bien al cliente cumple actualmente con un estándar de 86,86% a nivel de volumen de pedidos; por otro lado, a nivel de ventas se tiene un estándar de 84,89%.

7.2.2 Problemas durante la entrega del producto

Son aquellos requerimientos recibidos cuando el producto se encuentra en camino y el cliente está molesto por la tardanza del despacho.

Bajo el canal Retiro, sucede cuando el producto se encuentra en Bodega Quilicura y aún no ha sido enviado a Bodega Principal; a su vez, el cliente se dirigió a Cuponatic a recogerlo y no estaba disponible en su minuto. Con respecto al Despacho, se presenta cuando el producto ya fue entregado a las empresas de logística externas, se encuentra en camino y el cliente está molesto por la tardanza del despacho en base a lo prometido en la oferta asociada.

En el caso del retiro, el responsable de las incidencias es el personal de Bodega Quilicura, quien no realiza las gestiones de envío del producto a Bodega Principal. En el caso de Despacho, la responsabilidad cae en el operador logístico, en este caso Correos Chile quien finalmente entrega el producto al cliente, y en personal de Bodega Quilicura, quien le entrega el producto a CorreosChile.

Para efectos de medir los efectos de incidencias durante el despacho de los productos, se plantea la siguiente clasificación de las entregas según responsable:

7.2.2.1 Bodega Quilicura y Envío de Productos de Retiro

Bajo la modalidad de entrega por retiro, la regla a seguir por personal de Bodega Quilicura es enviar los productos a Bodega Providencia a más tardar el día hábil anterior a la fecha de inicio entrega de productos, notificada al cliente en su cupón. Para lo anterior, Bodega Quilicura maneja el camión de la empresa, la cual permite el envío de productos los días martes y jueves.

Para efectos de medir explícitamente la responsabilidad del personal de Logística, sólo se contabilizarán los productos cuya entrega por parte del proveedor haya sido a tiempo o a nivel crítico; de esta forma se evita contar 2 veces los errores en etapas previas de la cadena de suministro.

Dado lo anterior, se plantea la siguiente clasificación.

1. Envío a Tiempo: Se considera aquellos envíos por parte del personal de Bodega Quilicura donde el camión llega al menos 3 días antes a la fecha de inicio de entrega de los productos a los clientes en Bodega Principal.
Se indican al menos 3 días dado que se considera la recepción de los productos en Bodega Principal y su ordenamiento en las instalaciones, junto con que el envío de productos desde Quilicura es discreto, en específico 2 veces a la semana.
2. Envíos Críticos: Se considera aquellos envíos por parte de Bodega Quilicura a Bodega Principal que llegan 1 a 2 días antes a la fecha de inicio de entrega de los productos a los clientes en Bodega Principal.
3. Envíos con retraso: Se considera aquellos envíos por parte de Bodega Quilicura a Bodega Principal que llegan desde la fecha de inicio de entrega de los productos a los clientes en Bodega Principal en adelante.
4. Envíos No Realizados: Se considera aquellos productos que nunca fueron enviados a Bodega Principal por parte del personal de Bodega Quilicura.

A partir de esta clasificación, se ha procedido a segmentar las entregas según las ofertas realizadas por Cuponatic entre enero a junio de 2014, lo cual se ve reflejado en la tabla siguiente.

Tabla 9: Envíos Bodega Quilicura a Bodega Principal, Enero a Junio 2014

Cumplimiento Bodega Quilicura - Retiro	Valor Cupón	# Ofertas	% Ventas	% Cupones	% Inválidos	Días Retraso [Días hab.]
A tiempo	\$ 14.768	80,32%	71,25%	73,08%	2,16%	-4,86
Crítico	\$ 17.145	13,12%	16,83%	11,97%	1,86%	-2,00
Con retraso	\$ 13.238	4,37%	8,33%	9,95%	3,13%	3,92
No Enviado	\$ 19.134	2,19%	3,59%	5,00%	0,45%	No Aplica
Total	\$ 15.008	100,00%	100,00%	100,00%	2,14%	-4,08

Fuente: Investigación Propia

Considerando como tasa de servicio aquellos como los cupones de aquellos productos que llegaron a tiempo o en nivel crítico, se obtiene que la cadena logística de Cuponatic durante la entrega del bien al cliente por retiro cumple actualmente con un estándar de 85,05% a nivel de volumen de pedidos; por otro lado, a nivel de ventas se tiene un estándar de 88,08%.

7.2.2.2 Bodega Quilicura y Envío de Productos de Despacho

Bajo la modalidad de entrega por despacho, la regla a seguir por personal de Bodega Quilicura es entregar los productos a CorreosChile desde el día hábil posterior a la llegada del proveedor. Para lo anterior, CorreosChile viene diariamente a Bodega Quilicura para retirar los productos a despachar a los clientes finales de Cuponatic.

Para efectos de medir explícitamente la responsabilidad del personal de Logística, sólo se contabilizarán los productos cuya entrega por parte del proveedor haya sido a tiempo o a nivel crítico; de esta forma se evita contar 2 veces los errores en etapas previas de la cadena de suministro.

Para definir la métrica sobre la cual evaluar a Bodega Quilicura, se ha tomado como base los despachos realizados entre julio 2013 a junio 2014:

- 75,9% fueron enviados a clientes de la Región Metropolitana,
- 8,1% fueron enviados a clientes de la V, VI y VII Región
- 9,5 % fueron enviados a clientes de la VIII, IX y XIV Región

A su vez, considerando que el tiempo de despacho para clientes en la Región Metropolitana va desde 2 a 3 días hábiles y para clientes desde fuera de la Región Metropolitana es de 3 a 5 días hábiles, usando promedio ponderado se tiene que CorreosChile demora al menos 2,19 y a lo más 3,38 días hábiles en entregar los productos a los clientes de Cuponatic.

Dado lo anterior, se plantea la siguiente clasificación.

1. Envío a Tiempo: Se consideran aquellos productos entregados por personal de Bodega Quilicura a CorreosChile al menos 5 días hábiles antes a la fecha límite de despacho a los clientes, dado el compromiso establecido por Cuponatic en la oferta.
Se indican al menos 5 días dado que es el plazo mayor de entrega por parte de CorreosChile.
2. Envíos Críticos: Se consideran aquellos productos entregados por personal de Bodega Quilicura a CorreosChile entre 3 a 4 días hábiles antes a la fecha límite de despacho a los clientes.
3. Envíos con retraso: Se consideran aquellos productos entregados por personal de Bodega Quilicura a CorreosChile entre 2 o menos días hábiles antes a la fecha límite de despacho a los clientes; se incluye en este punto las entregas posteriores a la fecha límite.
4. Envíos No Realizados: Se considera aquellos productos no entregados por personal de Bodega Quilicura a CorreosChile.

A partir de esta clasificación, se ha procedido a segmentar las entregas según las ofertas realizadas por Cuponatic entre enero a junio de 2014, lo cual se ve reflejado en la tabla siguiente.

Tabla 10: Entrega Productos Bodega Quilicura a CorreosChile, Enero a Junio 2014

Cumplimiento Bodega Quilicura - Retiro	Valor Cupón	# Ofertas	% Ventas	% Cupones	% Inválidos	Días Retraso [Días hab.]
A tiempo	\$ 14.864	99,06%	99,18%	99,39%	2,69%	-8,96
Crítico	\$ 27.890	0,72%	0,57%	0,47%	2,35%	-3,60
Con retraso	\$ 30.657	0,22%	0,25%	0,14%	28,00%	2,33
No Entregado	\$ 0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	No Aplica
Total	\$ 14.992	100,00%	100,00%	100,00%	2,72%	-8,89

Fuente: Investigación Propia

Considerando como tasa de servicio aquellos como los cupones de aquellos productos que llegaron a tiempo o en nivel crítico, se obtiene que la cadena logística de Cuponatic durante la entrega del bien a CorreosChile para el despacho de productos a domicilio cumple actualmente con un estándar de 99,86% a nivel de volumen de pedidos; por otro lado, a nivel de ventas se tiene un estándar de 99,78%.

7.2.2.3 CorreosChile y Envío de Productos de Despacho

Bajo la modalidad de entrega por despacho, la regla a seguir por personal de Bodega Quilicura es entregar los productos a CorreosChile desde el día hábil posterior a la llegada del proveedor. Para lo anterior, CorreosChile viene diariamente a Bodega Quilicura para retirar los productos a despachar a los clientes finales de Cuponatic.

Con lo anterior, CorreosChile plantea como compromiso de tiempo de despacho para clientes en la Región Metropolitana entre 2 a 3 días hábiles y para clientes desde fuera de la Región Metropolitana entre 3 a 5 días hábiles.

Dado el alto número de entregas por despacho, se optará por realizar un muestreo aleatorio simple para extraer un conjunto representativo de los despachos de productos a domicilio. El tamaño de la muestra será determinado a través de la siguiente fórmula:

Ecuación 1: Tamaño Muestral

$$n = \frac{k^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + k^2 * p * q}$$

Fuente: Bartlett, J. E., II; Kotrlík, J. W.; Higgins, C. (2001)

Donde:

- N: Tamaño de la población
- K: Constante correspondiente al nivel de confianza (1.96 para un 95% de confianza)
- E: Error muestral deseado (5%)
- P: Corresponde a la proporción de la población con una determinada característica (0.5)
- Q: 1-p (0.5)
- n: Tamaño de la muestra

La población a estudiar son todos los despachos realizados entre enero a junio 2014, donde la comuna donde está dirigida la entrega represente al menos un 1% del total de los despachos. Para efectos de medir explícitamente la responsabilidad de CorreosChile, sólo se contabilizarán los productos cuya entrega por parte del proveedor y de personal de Bodega Quilicura haya sido a tiempo o a nivel crítico; de esta forma se evita contar 2 veces los errores en etapas previas de la cadena de suministro.

El detalle del tamaño muestral a nivel agregado por región, ciudad y comuna se encuentra en Anexo E Distribución Muestra Despachos a Domicilio Cuponatic, enero a junio 2014

Dado lo anterior, se plantea la siguiente clasificación.

1. Envío a Tiempo: Se consideran aquellos productos entregados por CorreosChile a lo más en 1 día hábil para clientes de la Región Metropolitana y a lo más en 2 días hábiles para clientes fuera de la Región Metropolitana.
2. Envíos Críticos: Se consideran aquellos productos entregados por CorreosChile entre 2 a 3 días hábiles para clientes de la Región Metropolitana y entre 3 a 5 días hábiles para clientes fuera de la Región Metropolitana.

- Envíos con retraso: Se consideran aquellos productos entregados por CorreosChile en al menos 4 días hábiles para clientes de la Región Metropolitana y al menos 6 días hábiles para clientes fuera de la Región Metropolitana.
- Envíos No Realizados: Se considera aquellos productos no entregados por CorreosChile a los clientes.

A partir de esta clasificación, se ha procedido a segmentar las entregas según las ofertas realizadas por Cuponatic entre enero a junio de 2014, lo cual se ve reflejado en la tabla siguiente.

Tabla 11: Entrega Productos CorreosChile, enero a junio 2014

Cumplimiento CorreosChile	Localidad	Valor Cupón	% Ventas	% Cupones	% Inválidos	Días Entrega [Días hab.]
A tiempo	Metropolitana	\$ 10.295,82	67,32%	65,34%	1,32%	0,96
	Regiones	\$ 10.034,63	11,98%	11,94%	2,05%	1,14
	Total	\$ 10.255,48	79,30%	77,28%	1,43%	0,99
Crítico	Metropolitana	\$ 9.267,99	15,88%	17,13%	1,38%	2,20
	Regiones	\$ 10.755,13	1,71%	1,59%	3,08%	3,58
	Total	\$ 9.394,30	17,60%	18,72%	1,52%	2,32
Con retraso	Metropolitana	\$ 7.668,28	2,70%	3,51%	3,02%	6,08
	Regiones	\$ 8.336,50	0,41%	0,49%	3,33%	10,73
	Total	\$ 7.749,94	3,10%	4,00%	3,05%	6,65
No entregado	Metropolitana	No Aplica	0,00%	0,00%	0,00%	No Aplica
	Regiones	No Aplica	0,00%	0,00%	0,00%	No Aplica
	Total	No Aplica	0,00%	0,00%	0,00%	No Aplica
Total		\$ 9.994	100,00%	100,00%	2,72%	-8,89

Fuente: Investigación Propia

Considerando como tasa de servicio aquellos como los cupones de aquellos productos que llegaron a tiempo o en nivel crítico, se obtiene que la cadena logística de Cuponatic durante la entrega del bien por CorreosChile a los clientes finales cumple actualmente con un estándar de 96,00% a nivel de volumen de pedidos; por otro lado, a nivel de ventas se tiene un estándar de 96,90%.

7.2.3 Cumplimiento Entrega de Productos Físicos por parte de Cuponatic

Dadas las mediciones en los pasos anteriores, se procederá a medir el cumplimiento de Cuponatic en la entrega de productos bajo la siguiente clasificación:

- Entrega a Tiempo:** En el caso del retiro, se consideran aquellos envíos por parte del personal de Bodega Quilicura a Bodega Principal donde el camión llega al menos 3 días antes a la fecha de inicio de entrega de los productos.
En el caso del despacho, se consideran aquellos productos entregados por CorreosChile a lo más en 1 día hábil para clientes de la Región Metropolitana y a lo más en 2 días hábiles para clientes fuera de la Región Metropolitana.

2. Entrega Crítica: En el retiro, son aquellos envíos por parte de Bodega Quilicura a Bodega Principal que llegan 1 a 2 días antes a la fecha de inicio de entrega de los productos a los clientes en Bodega Principal.
En el despacho, son aquellos productos entregados por CorreosChile de 2 a 3 días hábiles para clientes de la Región Metropolitana y entre 3 a 5 días hábiles para clientes fuera de la Región Metropolitana.
3. Entregado con retraso: En el caso del retiro, se consideran aquellos envíos por parte de Bodega Quilicura a Bodega Principal que llegan desde la fecha de inicio de entrega de los productos a los clientes en Bodega Principal en adelante.
En el caso del despacho, se consideran aquellos productos entregados por CorreosChile en al menos 4 días hábiles para clientes de la Región Metropolitana y al menos 6 días hábiles para clientes fuera de la Región Metropolitana.
4. Envíos No Realizados: En el retiro, se considera aquellos productos que nunca fueron enviados a Bodega Principal por parte del personal de Bodega Quilicura, mientras que en el despacho se considera aquellos productos no entregados por CorreosChile a los clientes.

A partir de esta clasificación, se ha procedido a segmentar las entregas según las ofertas realizadas por Cuponatic entre enero a junio de 2014, lo cual se ve reflejado en la tabla siguiente.

Tabla 12: Cumplimiento Entrega Productos por Cuponatic, enero a junio 2014

Cumplimiento Cuponatic	Valor Cupón	% Ventas	% Cupones	% Inválidos
A tiempo	\$ 12.586	75,91%	75,08%	1,81%
Crítico	\$ 12.610	17,27%	15,19%	1,66%
Con retraso	\$ 11.190	5,31%	7,12%	3,11%
No entregado	\$ 13.605	1,51%	2,62%	12,31%
Total	\$ 12.619	100,00%	100,00%	1,84%

Fuente: Investigación Propia

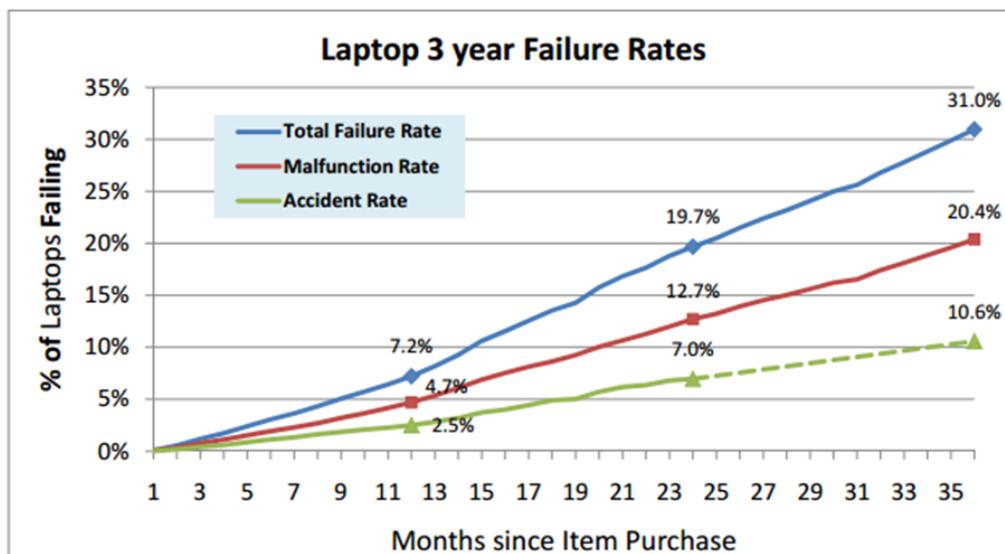
Considerando como tasa de servicio aquellos productos que llegaron a tiempo o en nivel crítico, se obtiene que la cadena logística de Cuponatic cumple actualmente con un estándar de 93,18% a nivel de volumen de pedidos; por otro lado, a nivel de ventas se tiene un estándar de 90,27%.

Dado lo anterior, se analiza la correlación entre los retrasos y un mayor número de ventas perdidas. Si se observa aquellos pedidos entregados a tiempo, el porcentaje de cupones invalidados está en torno al 1,81%, lo cual según entrevistas a ejecutivos de Gerencia de Cuponatic es razonable ante fallas de material o el ejercicio del derecho de retracto por parte del cliente. No obstante, con existir un retraso dicha tasa casi se duplica, lo cual aumenta considerablemente las pérdidas para la empresa; esto se ve empeorado fuertemente cuando no llega el producto y consiguiente quiebre de stock.

Sin considerar los casos asociados a incumplimiento de plazos, las pérdidas directas para Cuponatic estarían en torno al 1,78% de las ventas brutas, mientras que a causa de los retrasos y quiebres de stock están aumentando al 5,15%.

A fin de validar el supuesto anterior, se presentan uno de los resultados del estudio “*Nearly 1 in 3 Laptops fail over 3 years*” de SquareTrade, proveedor de servicios de garantías extendidas de productos, donde se analizaron las tasas de fallas de más de 30.000 nuevos modelos computadoras portátiles

Ilustración 19: Tasa de Falla de Computadoras Portátiles a 3 años



Fuente: SquareTrade, Inc. (2009)

En ella se observa que finalizado el primer año desde la compra del producto un 4,7% de las computadoras presentan fallas por malfuncionamiento, lo cual es comparable significativamente con la tasa asimilada por Cuponatic ante fallas de calidad de los productos entregados. Esto es aceptable considerando que más de un 60% de los bienes transados por Cuponatic son productos de tipo tecnológico, electrodoméstico, entre otros.

7.2.4 Consultas y Reclamos sobre Logística recibidos por Atención al Cliente

Actualmente, el Servicio de Atención al Cliente o SAC clasifica los casos asociados a incidencias sobre Logística, los cuales representan un 25,6% del total de consultas recibidas, ya sea por retiro en Cuponatic como por despacho a domicilio.

En Cuponatic existe un protocolo de acciones y respuestas para los casos atendidos por SAC, cuya metodología es resultado de la memoria de Raúl Celedón Guerrero, Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Chile; sus resultados se utilizarán para el presente trabajo con la autorización del autor.

Bajo la clasificación propuesta por Celedón, existen 6 tipos de casos de Logística abordados por el Servicio de Atención al Cliente de Cuponatic, los cuales se detallan a continuación

7.2.4.1 Información acerca del despacho o retiro de productos.

Requerimiento: Cliente necesita información acerca del despacho o retiro de productos, cuándo los puede ir a retirar o cuándo se lo enviarán.

Acción a seguir: Se revisan los cupones y la publicación respectiva. Se le indica desde cuándo puede retirar los productos, o bien, cuando serán despachados.

Consultando contra la plataforma de gestión de Servicio al Cliente, del subconjunto de casos asociados a Logística, entre julio 2013 a junio 2014 un 44,1% de las incidencias se remiten a información sobre el canal de entrega, en particular cuándo está programada la entrega.

7.2.4.2 Entrega o despacho de productos no se ha realizado

Requerimiento: Cliente fue a retirar su producto y este no se encontraba, o bien, ya han pasado muchos días y el producto aún no se despacha. Al cierre del caso, el producto fue entregado efectivamente al cliente.

Acción a seguir: Se revisan los cupones y la publicación respectiva. Si el cliente fue a buscar el producto antes de la fecha indicada en el cupón, o no han pasado 10 días hábiles desde la fecha en que se inicia el despacho, se le comunica al cliente que Cuponatic aún se encuentra en los plazos prometidos.

Si el cliente fue a buscar su producto en la fecha indicada, y no estaba, se le cobrará al comercio el costo de envío a domicilio del producto al cliente. Este último deberá dejar una constancia en Cuponatic que fue a buscar el producto y no estaba, como medio de prueba para el comercio. Si el despacho tarda más de 10 días hábiles, se le entregará una compensación al cliente, donde la encargada de Servicio al Cliente debe tomar el caso.

En este punto, se considera si un producto tarda más de 10 días hábiles en ser entregado o despachado el caso cambia a la categoría “Producto se está tardando mucho en llegar”

Revisando la plataforma de gestión de Servicio al Cliente, del subconjunto de casos asociados a Logística, entre julio 2013 a junio 2014 un 28,9% de las consultas se clasifican bajo esta causal.

7.2.4.3 Producto se está tardando mucho en ser entregado

Requerimiento: Producto fue despachado pero este está tardando más de 10 días hábiles en llegar, consultando contra la página web de seguimiento de CorreosChile, o el producto no ha podido ser retirado en Bodega Principal pasados 10 días hábiles desde la fecha inicial de entrega. Al cierre del caso, el producto fue entregado efectivamente al cliente.

Acción a seguir: Se revisan los cupones y la publicación respectiva. Si el producto fue despachado se debe realizar el seguimiento de la entrega en la página de CorreosChile, si esta se encuentra en curso, y no han pasado 10 días hábiles desde la fecha que se indica en el cupón, se le comunica al cliente que Cuponatic está dentro del plazo estipulado. También se debe corroborar la dirección por dos razones, darle a

entender al cliente que efectivamente se tienen los datos y confirmar que esta no tenga errores.

Si la dirección tiene errores, el caso se traspasa al área de despacho para que gestionen el cambio con CorreosChile. Si han pasado más de 10 días hábiles y la entrega se encuentra en curso, se traspasa el caso a la encargada de SAC de Cuponatic para una compensación.

Consultando contra la plataforma de gestión de Servicio al Cliente, del subconjunto de casos asociados a Logística, entre julio 2013 a junio 2014 un 7,9% de las incidencias caen dentro de esta categoría.

7.2.4.4 Producto llegó en mal estado, con daños o cambiado.

Requerimiento: Cliente ya obtuvo el producto (por parte de Cuponatic), sin embargo, está dañado, vacío, con daños, faltan piezas o recibió otro producto.

Acción a seguir: Se revisan los cupones y la publicación respectiva. Se debe corroborar la información que indica el cliente. Si efectivamente hay problemas (previa confirmación con el área de despacho), el cliente debe enviar, o traer el producto, a las oficinas de Cuponatic.

El cliente debe costear el envío del producto (luego se le devolverá en créditos el costo de este envío), en caso de que se le envíe otro producto, no se le cobrará el despacho, y en caso de una devolución de dinero, se le devolverá el costo de envío. Cuando el producto llegue a las oficinas se inicia el proceso de devolución.

Revisando la plataforma de gestión de Servicio al Cliente, del subconjunto de casos asociados a Logística, entre julio 2013 a junio 2014 un 14,4% de las consultas se clasifican bajo esta causal.

7.2.4.5 Producto tardó demasiado en llegar a domicilio

Requerimiento: Cliente está insatisfecho con el tiempo de entrega del producto. Al cierre del caso, el producto fue entregado efectivamente al cliente, pasados más de 15 días hábiles de su fecha de entrega.

Acción a seguir: Se revisan los cupones y la publicación respectiva. Se debe observar la fecha en que comenzaría el envío y la fecha de entrega visible en la página de CorreosChile.

Si esta no sobrepasa los 10 días hábiles se le comenta al cliente que Cuponatic está dentro del plazo estipulado, en caso contrario, la encargada de servicio al cliente determina la aplicación de una compensación en créditos Cuponatic en base a la antigüedad, volumen de compras realizadas por el cliente y gravedad del retraso. Determinadas dichas variables, la encargada determina el monto de créditos previa autorización de la Jefa del Área

Consultando contra la plataforma de gestión de Servicio al Cliente, del subconjunto de casos asociados a Logística, entre julio 2013 a junio 2014 un 3,3% de las incidencias caen dentro de esta categoría.

7.2.4.6 Producto no fue despachado o no pudo ser retirado

Requerimiento: Cliente está insatisfecho dada la no entrega del producto, en donde al cierre del caso no pudo ser coordinada la entrega por parte de Cuponatic.

Acción a seguir: Se revisan los cupones y la publicación respectiva. Se debe observar la fecha en que comenzaría el envío y la fecha de entrega visible en la página de CorreosChile.

Si esta no sobrepasa los 10 días hábiles se le comenta al cliente que Cuponatic está dentro del plazo estipulado, en caso contrario, la encargada de servicio al cliente determina con personal de Logística si es factible la entrega del producto, previa confirmación con el ejecutivo comercial asociado al proveedor del producto.

En caso de ser no posible la entrega del producto, se inicia el proceso de devolución. A su vez, se determina la aplicación de una compensación en créditos Cuponatic en base a la antigüedad, volumen de compras realizadas por el cliente y gravedad del retraso. Determinadas dichas variables, la encargada determina el monto de créditos previa autorización de la Jefa del Área

Revisando la plataforma de gestión de Servicio al Cliente, del subconjunto de casos asociados a Logística, entre julio 2013 a junio 2014 un 1,3% de las consultas caen dentro de esta categoría.

El análisis anterior se resume en la Tabla siguiente:

Tabla 13: Clasificación Casos sobre Logística, julio 2013 a junio 2014

Clasificación	Canal de Entrega		Total
	Retiro	Despacho	
1. Información sobre entrega producto	50,6%	49,4%	44,1%
2. Entrega no realizada (0-10 días hábiles)	35,4%	64,6%	28,9%
3. Producto tarda mucho en ser entregado (10-15 días hábiles)	13,7%	86,3%	7,9%
4. Producto en mal estado, dañado o cambiado	52,3%	47,7%	14,4%
5. Producto tardó mucho en ser entregado (más de 15 días hábiles)	24,0%	76,0%	3,3%
6. Producto no entregado	49,0%	51,0%	1,3%
Total	43,3%	56,7%	100%

Fuente: Investigación Propia

7.3 Tecnologías Existentes

En la actualidad, Cuponatic cuenta con un Área de Desarrollo e Informática, dependiente de Cuponatic Latam, quienes prestan servicios de diseño, mantención y soporte de la página web para los 4 países donde Cuponatic tiene operación. El sitio

web y la base de datos asociada se encuentra alojado en servidores de Amazon, donde el personal de Cuponatic se encarga de la actualización de la plataforma, carga y actualización de los datos transaccionales, entregar reportes, solucionar problemas a otras áreas y ejecutar nuevos proyectos.

Cuponatic cuenta con un conjunto de bases de datos, una de ellas de carácter transaccional donde se guarda cada compra del cliente. Desde el momento de la compra del cupón se genera automáticamente una orden de compra, donde ésta permite asociar el producto, su proveedor, uno o más cupones dependiendo de lo indicado en la compra por el cliente, una forma de pago y un estado (si está pagada o no). Si la orden está pagada, tiene cupones asociados; a su vez, si el cliente selecciona como canal de entrega “Despacho a Domicilio”, es almacenada la dirección indicada por cliente donde entregar el producto.

Todos los datos transaccionales están guardados en una base de datos MySQL de carácter operacional y respaldado tanto en una base de datos para reportes como en servicios de soporte externos; en el caso de la base de datos para reportes, es posible extraer su información a través de consultas SQL. La realización de consultas específicas está circunscrita físicamente a las oficinas de Cuponatic, donde sólo personal del Área de Desarrollo e Informática y analistas de Cuponatic Latam pueden realizarlas.

Todos los trabajadores de Cuponatic tienen acceso a una plataforma de Administración, con su propia base de datos la cual se mantiene actualizada en base a la base operacional, permitiendo un acceso a la información transaccional de Cuponatic a nivel de usuario básico. Esta instancia permite a los trabajadores de Cuponatic extraer los datos de los clientes, cupones vendidos, generación y programación de maquetas de oferta, órdenes de compra y su estado de pago, devoluciones de cupones, entre muchas otras. Para acceder a esta plataforma se eleva una solicitud por parte de un Jefe de Área o en su defecto por parte del Country Manager de Cuponatic, en donde se solicita la creación de un perfil de usuario, indicando permisos dentro de la plataforma de Administración. Una vez creado el perfil, el colaborador puede acceder mediante su nombre de usuario y contraseña, requiriendo sólo tener acceso a Internet.

Luego, dado el nivel de crecimiento de la empresa, a fines de abril de 2013 Cuponatic comienza a utilizar una plataforma ERP para la gestión de los procesos de Contabilidad, Finanzas, Recursos Humanos y Logística; dicha plataforma es manejada externamente, siendo su base de datos de propiedad y soporte del proveedor tecnológico. Una vez creado un cupón, la información asociada es replicada en el ERP a fin de que éste maneje la cadena de suministro del cupón, desde la generación de la Orden de Compra al proveedor, recepción de los productos, hasta el canje del cupón.

Por último, en conjunción con la instalación del ERP, Cuponatic inició la utilización de una plataforma de Reportes llamada PENTAHO, la cual orientada al área de Inteligencia de Negocios. Sigue la misma lógica del ERP en cuanto a que la información de la base operacional es replicada en su base de datos, manejada externamente en servidores en EEUU bajo el proveedor Amazon.

Es posible concluir que la tecnología existente hace factible el funcionamiento de Cuponatic, en donde la plataforma creada sostiene la operación del negocio, sin ella no sería posible sostener el proceso de compra; a su vez, el ERP permite que dicha operación sea escalable, permitiendo a la empresa enfocarse en el proceso de venta.

Por otro lado, la información guardada en la base de datos y el ERP tiene un gran valor para la empresa, se tienen datos históricos del comportamiento de los clientes y de los proveedores, lo que hace posible extraer información para futuros proyectos y campañas de marketing, evaluar la calidad de la cadena de suministro en términos de plazos de entrega, cumplimiento de las Órdenes de Compra, seguimiento del proceso de entrega del producto, entre otras.

7.3.1 Plataforma de Administración y Área Comercial

Se aborda el Área Comercial como insumo a la cadena de valor en la entrega de productos, donde el flujo de información con respecto a las ofertas y cómo permiten establecer las ventas a futuro.

Cuando un vendedor cierra un contrato, en éste están estipuladas las reglas y en qué consiste el producto o servicio que se ofrecerá. Todo contrato contiene los siguientes 3 aspectos:

1. Precio: Se acuerda tanto el precio de venta, por el cual el cliente adquirirá el producto, como el precio de compra, al cual Cuponatic adquirirá el bien
2. ¿De qué se trata el descuento?: Se explica qué consiste el descuento, qué servicios incluye y especificaciones técnicas dependiendo de la oferta.
3. Reglas claras: Se especifica las características técnicas de la oferta como garantías sobre el producto, cantidad posible de cupones a comprar, especificaciones del producto como talla, colores y marca, entre otras.

Si la oferta contempla como canal de entrega el retiro en oficinas de Cuponatic, se especifica el horario en que el cliente puede retirar el producto y desde qué fecha lo puede retirar. Por otro lado, en el caso del despacho se indica el operador logístico encargado de la entrega y la fecha límite de entrega del producto al cliente.

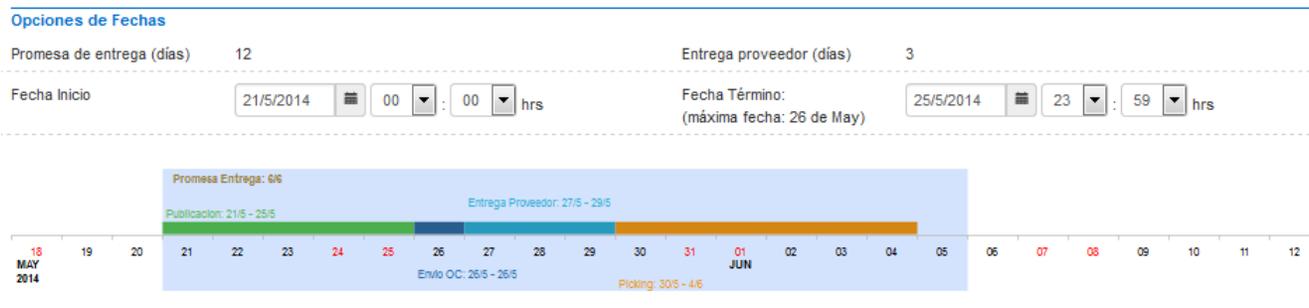
Para crear las ofertas y que estas sean visibles en la página, los vendedores deben acceder a la plataforma de administración y crear un nuevo descuento. Deben escribir toda la información relevante acerca de la oferta, subir fotografías, indicar los precios de compra y venta del producto, entre otras.

En términos de fechas, el vendedor debe indicar las siguientes:

- Fecha de inicio de la oferta
- Fecha de término de la oferta
- Días para la entrega del producto por parte del proveedor.
- Total de días desde la fecha de inicio de la oferta hasta el principio de la entrega del producto.
- Fecha de expiración del cupón.

Esto se resume en un gráfico en la maqueta de productos, el cual se despliega a continuación:

Ilustración 20: Compromiso de Entrega en Maqueta de Productos



Fuente: Cuponatic Chile, 2014

Con lo anterior, se define la promesa comercial, en donde se delimita en qué plazo el cliente tendrá el producto en su posesión. Junto con los demás atributos de la oferta, es posible generar una maqueta del descuento que consiste en una pre-visualización de lo que se publicará; en caso de no existir correcciones por parte del Jefe de Ventas, la oferta es activada en la plataforma, quedando en espera su despliegue en la página web de Cuponatic hasta el día de su publicación, donde es lanzada automáticamente.

Al momento de ser activada la oferta, está queda asociada a un identificador único o SKU, el cual consiste en la combinación de 2 campos:

- Descuento: Campo número el cual identifica de forma única la oferta en términos genéricos al producto. Bajo este campo se logra asociar a la oferta su vendedor, fechas asociadas a logística, proveedor, medidas del producto, medios de entrega del producto al cliente.
- Segmento: Campo número el cual identifica de forma única la oferta en términos específicos del producto indicado en el descuento. En particular, un descuento puede tener 1 o más segmentos.

En las ofertas de productos, los segmentos son creados en base a los atributos del producto como color, talla, tamaño, cantidad y modelo. A su vez, por cada segmento se debe especificar el precio de compra del producto desde el proveedor, el precio de venta hacia el cliente y el stock máximo disponible del proveedor para la oferta.

A continuación se da un ejemplo de oferta, detallando por Descuento y Segmento:

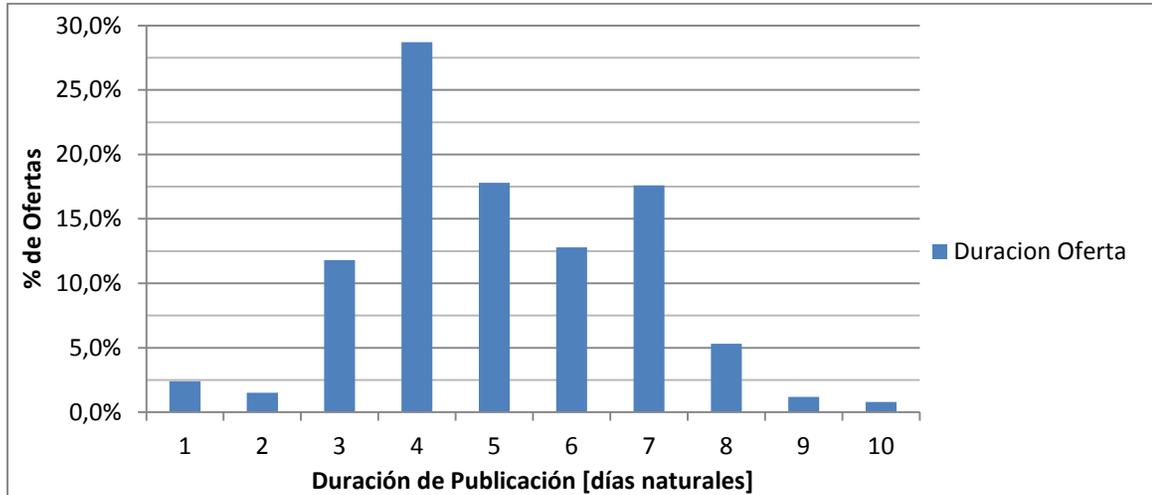
Tabla 14: Ejemplo Oferta, desagregado por Segmento

Descuento	Segmento	Proveedor	Fecha Término Oferta	Fecha Entrega al Cliente	Nombre Descuento	Nombre Segmento	Precio Compra	Precio Venta
17476	38186	VGO	26/Ene/14	04/Feb/14	Biombo Portarretrato de 36 Fotos	Foto de 10 cm x 15 cm / Café claro	9.990	15.990
	38187					Foto de 10 cm x 15 cm / Café oscuro	9.990	15.990
	38188					Foto de 13 cm x 18 cm / Café claro	12.500	19.990
	38189					Foto de 13 cm x 18 cm / Café oscuro	12.500	19.990

Fuente: Investigación Propia

Analizando los datos desde marzo a junio 2014, se determina que la duración promedio de una oferta es de 5,06 días naturales. Esto se detalla en el gráfico siguiente:

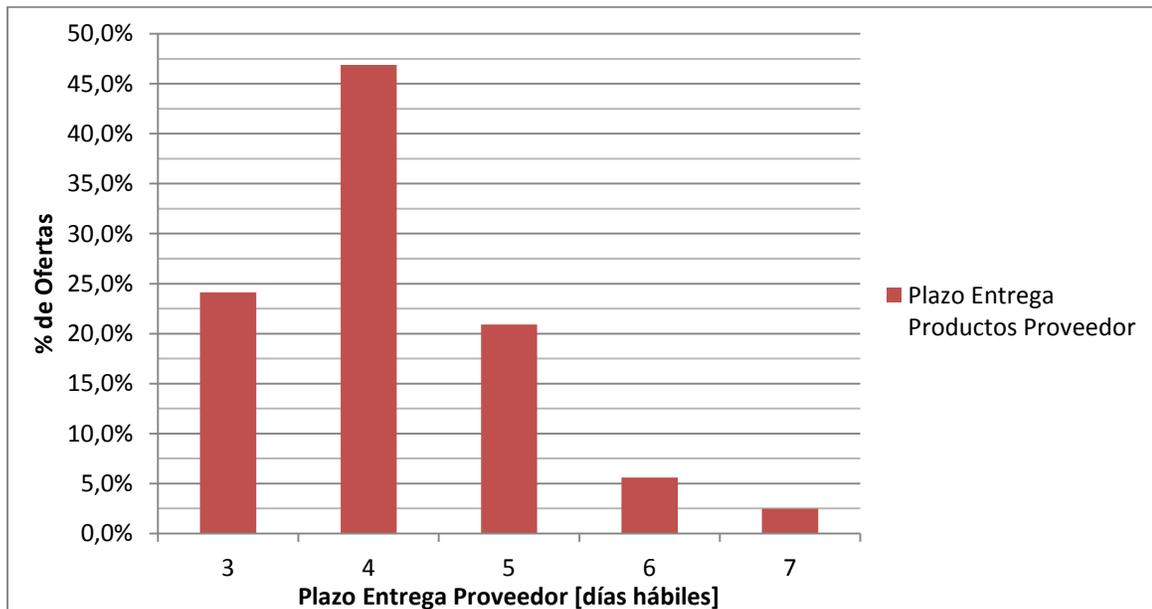
Ilustración 21: Duración de Ofertas de Productos, marzo a junio 2014



Fuente: Investigación Propia

En otro punto, se determina que el plazo promedio de días comprometidos con el proveedor para la entrega del producto es de 4,16 días hábiles. Esto es precisado en el gráfico siguiente:

Ilustración 22: Plazo de Entrega de Productos por el Proveedor, marzo a junio 2014



Fuente: Investigación Propia

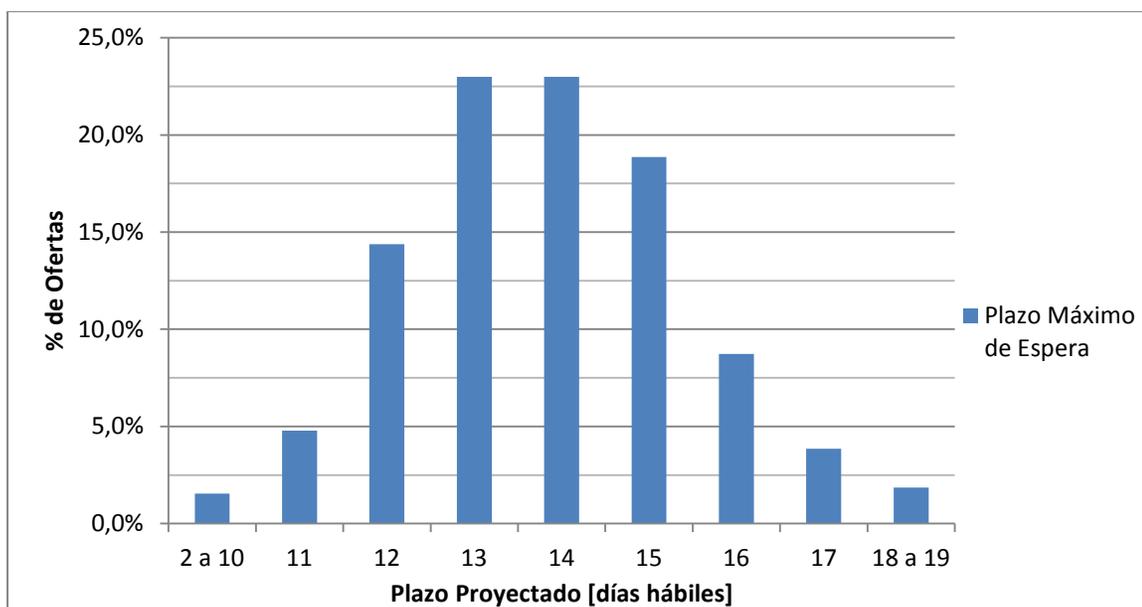
Por último, considerando a un cliente que compra en el primer día de la oferta, este debe esperar en promedio 13,8 días hábiles. La diferencia con respecto a sumar la duración de la oferta y la entrega del producto por parte del proveedor se debe al picking necesario para la entrega del producto al cliente más entregar un rango de holgura ante potenciales retrasos del proveedor.

El proceso de picking consiste en la preparación del despacho, iniciada desde la recepción del producto por parte del proveedor para su posterior entrega al cliente final. En Cuponatic, se prepara el producto separando los bienes por destino y generar la boleta de venta.

En el caso de retiro, se programa con el camión de la empresa el despacho de los productos desde Bodega Quilicura a Bodega Principal. En el caso de despacho a domicilio, se genera una planilla donde se cruza los datos del cliente, producto y dirección, para luego hacer entrega de ésta junto con los productos al proveedor logístico, quién retira la mercadería solicitada.

La distribución de la espera del cliente se detalla en el gráfico siguiente:

Ilustración 23: Plazo Máximo de Espera Projectado del Cliente, marzo a junio 2014



Fuente: Investigación Propia

7.3.2 Plataforma de Administración y Áreas de Logística, Finanzas y Servicio al cliente.

Existen 5 pestañas en el administrador que hacen posible la gestión de servicio al cliente y que son usadas en las tareas de Logística son “Clientes”, “Órdenes de compra”, “Cupones”, “Informe de Compradores”, “Informe de Ventas”

Clientes

Cada usuario inscrito en Cuponatic tiene un identificador, nombre, correo electrónico, sexo y teléfono. En particular, un empleado de Cuponatic puede buscar un cliente en específico mediante el nombre o correo electrónico asociado.

En el caso específico de Logística, las opciones más relevantes en la pestaña “Cliente” son las siguientes:

- Editar: Se puede editar el nombre, correo, teléfono, sexo, fecha de nacimiento y ciudad del usuario.
- Ver órdenes de compra: Se observan todas las órdenes de compra pagadas y no.

A través de esta opción personal tanto de Logística como de Atención al Cliente puede ver el detalle del cliente, en particular sus datos de contacto y el historial de compras asociado.

Órdenes de compra

Desde el momento de compra de un cupón, se crea automáticamente una orden de compra asociada a la venta, las cuales pueden estar en 2 estados, “Pagada” o “Por Pagar”. Si la orden de compra fue pagada, se generan los cupones asociados a tal orden en estado de canje “Activo”, los cuales pueden ser visualizados por el cliente en su cuenta personal de Cuponatic.

Cada orden posee un número único e irreplicable, donde se asocia el cliente, el producto, el proveedor asociado y el precio de compra y venta; en caso de ser entregado con despacho a domicilio, se asocia a su vez, la dirección indicada por el cliente. Dentro de las restricciones presentadas, se considera lo siguiente:

- Una Orden de Compra está asociado a 1 y sólo 1 proveedor
- Una Orden de Compra está asociado a 1 y sólo 1 cliente
- Una Orden de Compra está asociada a 1 o más cupones
- Todos los cupones en una Orden de Compra corresponden a 1 y sólo 1 oferta publicada en Cuponatic
- Una Orden de Compra está vinculada a 1 y sólo 1 canal de entrega.

Por ende, una orden de compra no puede tener asociado más de 1 tipo de producto ni más de 1 proveedor ni tampoco más de un canal de entrega. A través de esta opción personal tanto de Logística como de Atención al Cliente puede ver el detalle de una orden de compra, en particular el detalle de los cupones asociados a la venta y el estado de pago de la Orden.

Cupones

Los cupones tienen un código alfanumérico de 7 caracteres, el cual lo hace único. Un cupón tiene un cliente, oferta, proveedor y un producto asociados, exactamente los mismos de la orden de compra respectiva; también tienen un estado de canje (“Activo”, “Validado”, “Expirado” e “Invalidado”) y un monto, cuya suma da el total de la Orden de Compra. Cada cupón generado pertenece a una orden de compra que fue pagada, si la orden de compra está en espera de ser pagada, todavía no existen cupones asociadas a ella.

En el caso específico de Logística, las opciones más relevantes en la pestaña “Cupones” son las siguientes:

- Editar: Se cambia el estado del cupón y se ingresa una fecha asociada.
- Borrar: Se elimina el cupón del sistema
- Validar Cupón: Cambia el estado del cupón a validado
- Invalidar : Cambia el estado del cupón a invalidado

A través de esta opción personal tanto de Logística como de Atención al Cliente puede ver el detalle de un cupón, en específico ver su estado de canje de éste. En la actualidad esta opción está entrando en desuso por personal de Logística, dado que el

canje de los cupones se realiza actualmente vía el ERP RUNA, el cual actualiza el estado del cupón en el sistema Administración en tiempo real.

Informe de Compradores

Para efectos del envío de productos con retiro desde Bodega Quilicura a Bodega Principal, existe un reporte en el sistema de Administración que permite identificar por oferta de productos qué cupones son con retiro.

Por ende, seleccionando una oferta es posible obtener los siguientes datos:

- Código del Cupón,
- Estado del Cupón,
- Cliente,
- Producto
- Proveedor

Hoy en día, personal de Bodega Quilicura no tiene ningún reporte que le indique qué productos están pendientes de ser enviados a Bodega Principal, ni tampoco con qué grado de urgencia es necesario su envío según la fecha comprometida de retiro con los clientes. Por ende, en la práctica consultan el Informe de Compradores cada vez que hay una recepción de productos del proveedor, para así determinar cuántos bienes deben ser enviados en el próximo camión a Bodega Principal.

Informe de Ventas

Para revisión por parte de Administración y Finanzas, existe un reporte en el sistema de Administración con la información crítica de una oferta. En conjunto con los datos de la oferta, es posible obtener los siguientes datos:

- Producto
- Cantidad Cupones Vendidos
- Cupones con retiro
- Cupones con despacho
- Precio de Compra del producto
- Precio de Venta del producto

Con esta información, personal de Administración y Finanzas puede generar Órdenes de Compra de productos hacia los proveedores, junto con validar la emisión de Ordenes automáticas en la plataforma ERP RUNA.

7.3.3 ERP RUNA y Área de Logística

El ERP RUNA es plataforma informática de planificación de recursos empresariales, la cual integra y maneja los procesos de logística, distribución, inventario, facturas y contabilidad de Cuponatic.

En el caso de RUNA, la plataforma es ofrecida como un servicio basado en la Web. Bajo esta modalidad, se ofrece la implementación y operación del ERP sin un costo de instalación ni incurrir en gastos de equipamiento y mantención, a cambio del pago del arriendo mensual del servicio. En el caso de Cuponatic, esto se presentó como una opción atractiva a fin de mantener los costos bajos mientras la empresa continua con su proceso de expansión comercial.

Dentro de las ventajas de un ERP basados en la Web es una mantención más continua de la plataforma y ejecución optimizada de las operaciones dada la centralización de los servidores. Una desventaja de un ERP basado en la Web es la dependencia del sitio Web de la empresa propietaria del ERP, en este caso RUNA: si el sitio está caído, Cuponatic no tienen acceso a la plataforma.

Una vez que la Orden de Compra del cliente se encuentre en estado “Pagada”, la plataforma de Administración crea automáticamente los cupones en estado de canje “Activo”. Con ello, a más tardar 1 hora después la información de los cupones es replicada en la base de datos del ERP RUNA. En particular, se transmite a dicha plataforma a nivel de cupones la siguiente información:

- Proveedor: RUT y Razón Social
- Oferta:
 - Descuento: ID y Nombre; Fecha de Inicio y Término, Fecha de Expiración, Vendedor, Fecha Entrega Producto
 - Segmento: ID y Nombre, Precio de Venta, Precio de Compra, Comisión Segmento
- Cupón: Código, Fecha de Validación, Estado de Canje, Fecha Última Actualización
- Orden de Compra: ID, Estado de Pago, Fecha Pago Orden, Monto Orden, Cantidad de Cupones Vendidos, Medio de Pago, Canal de Entrega
- Cliente: Correo Electrónico
- Despacho: Costo Despacho, Región, Comuna y Ciudad Despacho

La información es transmitida a RUNA mediante un archivo CSV, cargado a un servidor FTP mantenido entre Cuponatic y RUNA. Luego, cada 1 hora se ejecuta un proceso automático donde el ERP carga los nuevos datos y actualiza los ya existentes.

Con esta información, RUNA procede a gestionar los diversos procesos de la cadena de suministro, en específico,

- La generación automática de Órdenes de Compra hacia el proveedor
- La recepción de productos solicitados al proveedor en Cuponatic, dada la Orden de Compra enviada
- Movimientos de inventario entre bodegas.
- Canje de cupones y consiguiente entrega del producto al cliente.

7.3.4 Plataforma de Reportes PENTAHO y Área de Logística

PENTAHO es una plataforma informática de código libre orientada al área de Inteligencia de Negocios. Diseñada para la estructura de procesos, el sistema incluye herramientas integradas para generar la generación de informes, minería de datos, extracción, transformación y carga de datos, entre otras.

En el caso de Logística, se utiliza la herramienta *Pentaho Reporting*. La cual permite generar informes definiendo un archivo XML, donde se indican principalmente la fuente de datos, consultas SQL a realizar sobre ésta, parámetros de la consulta y el formato de presentación del Informe.

En el caso específico de Logística, PENTAHO extrae información de la base de datos de Cuponatic a fin de generar los siguientes 2 reportes:

Base de Despacho

Contiene un listado completo de todos los cupones con estado de canje “Activo” los cuales tienen como canal de entrega “Despacho a Domicilio”. Esta planilla contiene los siguientes datos:

- Cliente: Nombre completo, Teléfono Contacto, Correo Electrónico
- Despacho: Dirección, Comuna, Canal de Entrega
- Cupón: Código Cupón, Descripción, Monto, Cantidad Productos, SKU
- Proveedor: Razón Social
- Oferta: Nombre descuento, Fecha Término Oferta, Fecha Entrega Producto, Vendedor.

Reporte Programación Retiros y Despachos

Vincula información de las ofertas, en particular específica el estado de canje de los cupones a nivel de segmento; a su vez, indica cuántos cupones fueron vendidos por canal de entrega. Para todos los efectos, este reporte sólo contabiliza los cupones cuyo estado de canje sea distinto a “Invalidado”

Este reporte permite restringir el horizonte temporal de ofertas a considerar. En específico, es posible filtrar las ofertas según la fecha de entrega del producto, entregando un intervalo de fechas en formato “dd-mm-aaaa”.

Este reporte contiene los siguientes datos:

- Proveedor: Razón Social
- Oferta:
 - Descuento: ID y Nombre; Fecha de Término Oferta, Fecha Entrega Producto, Tipo de Contrato, Vendedor
 - Segmento: ID y Nombre,
- Venta por segmento: Cantidad de Cupones
 - Vendidos,
 - Activos
 - Validados
 - Expirados,
- Entrega Producto: Cantidad de Cupones por modalidad de entrega
 - Retiro en casa matriz de Cuponatic
 - Despacho a domicilio

En la actualidad, este reporte junto con el Informe de Compradores son los únicos mecanismos con que personal de Logística puede determinar si una oferta contempla retiro y/o despacho a domicilio. A su vez, en caso de coexistir ambos canales de entrega, es desde esta planilla que personal de Bodega Quilicura puede determinar qué productos deben ser enviados a Bodega Principal para así cumplir con la entrega del bien al cliente.

7.4 Investigación a la competencia y sus mejores prácticas

Para definir los estándares de calidad y mejores prácticas del rubro, resulta necesario conocer el desempeño logístico de empresas líderes en el mercado electrónico, tanto a nivel nacional como internacional.

A nivel nacional se estudiará el caso de Falabella, retail líder en Chile y con prestigio de más de un siglo. En el caso internacional, se analizarán las empresas Groupon, líder en cupones de descuento en línea, y Amazon, una de las empresas más destacadas en comercio electrónico.

7.4.1 Falabella

Estimaciones de Falabella indican que al año 2010 su portal Falabella.com originó el 9% de las ventas de la cadena en Chile, lo que es equivalente a unos US\$ 142 millones.

En palabras de Ricardo Alonso, Gerente General de Falabella hasta el año 2013, indica que uno de los factores clave para el canal online es la experiencia de compra, en donde precisa lo central de la logística. “No sólo tiene que ver con tener los camiones para repartir, también tiene que ver con sistemas inteligentes de ruteo, integración sistémica que permita hacer seguimiento de las ordenes en línea o sistemas de estibación de carga”, dice.

A su vez, Alonso precisa que *“en Chile, así como en gran parte de América Latina, no existen sistemas logísticos adecuados para el comercio electrónico que permitan hacer entregas dentro de 24 horas a costos razonables de todo tipo de bienes. Por ello, Falabella ha tenido que ir armando su propio modelo, siguiendo los ejemplos de tiendas electrónicas exitosas de EE.UU. y Europa”*.

Por último, Alonso precisa como factor fundamental *“la observación permanente del usuario”*. Para ello, junto con registrar los movimientos de los clientes en el sitio, Falabella extiende su estrategia de observación a las redes sociales, tal como en Facebook o Twitter, donde establecen un canal de comunicación directo con sus clientes, gestión de actividades y promociones para sus seguidores.

En el caso de Falabella, existen 2 modalidades de entrega de sus productos bajo el canal online: Retiro en Tiendas y Despacho a Domicilio.

Retiro en tiendas

Bajo esta modalidad el cliente especifica la tienda a retirar el producto, donde exista actualmente stock del producto. Bajo esta instancia no existe un costo adicional a cobrar al cliente, por lo cual Falabella descuenta los gastos incurridos en el manejo de la cadena de suministro de la utilidad de la venta.

Una vez realizado el pago, el cliente debe esperar 2 correos electrónicos: el primero confirma la compra, mientras que el segundo es un aviso en el momento que el producto ya está disponible para ser retirado en la tienda seleccionada.

Desde que es enviado el 2° mensaje, el cliente tiene 3 días para retirar su producto. Posterior a este plazo, la Orden de Compra asociada es anulada, invalidando la venta realizada.

Como nota, no todos los productos pueden ser retirados en Tienda, a diferencia del Despacho a Domicilio el cual siempre está disponible para ser seleccionado por el cliente.

Despacho a Domicilio

Bajo esta modalidad el cliente especifica la dirección, fecha y horario de entrega del producto, teniendo cobertura en todo Chile Continental. En el proceso de compra, el cliente puede visualizar las alternativas de fecha, rangos de horarios y costo de despacho del producto. El costo del despacho depende de la comuna de destino, tamaño del producto y lugar de origen del producto, en donde se encuentre en stock en las bodegas de Falabella.

En el caso de la Región Metropolitana, el cliente puede seleccionar como fecha de entrega días hábiles más sábados. A su vez, los horarios de entrega se enmarcan al bloque de la mañana (09:00-14:00 horas), bloque de la tarde (14:00-21:00 horas) y todo el día (09:00-21:00 horas). Por último, contempla como día de compra cuando se realiza efectivamente sí y sólo sí es realizada antes de las 19:00 horas; posterior a dicha hora se considera la compra como efectuada el día hábil siguiente.

En el caso de regiones distintas a la Región Metropolitana, se reducen los horarios de entrega del producto disponibles para el cliente a Todo el día (09:00-21:00 horas). Por último, contempla como día de compra cuando se realiza efectivamente sí y sólo sí es realizada antes de las 12:00 horas; posterior a dicha hora se considera la compra como efectuada el día hábil siguiente.

Para efectos de seguimiento, el cliente accede al portal web de Falabella a la sección "Seguimiento de Compra". Allí con su número de Orden de Despacho, obtenido del proceso de Compra, el cliente puede determinar si el producto ya fue despachado y cuándo llegará a su domicilio.

Por último, Falabella establece una garantía bajo esta modalidad de entrega: si el producto no llega en la fecha y horario programado por el cliente, Falabella procede a devolver el costo asociado al despacho.

7.4.2 Groupon

Groupon es la primera empresa de cupones de descuentos online y es la que domina el mercado a nivel internacional. Nacida en 2008 en EE.UU., se encuentra presente en 48 países y tiene más de 35 millones de usuarios registrados.

En el caso de Latinoamérica, Groupon se encuentra presente en: Brasil, Puerto Rico, México, Perú, Chile, Colombia y Argentina.

Para efectos de Groupon Chile, la empresa tiene como único medio de entrega el Despacho a Domicilio, con cobertura desde Arica hasta Puerto Montt. En el proceso de compra el cliente especifica la dirección, fecha y horario de entrega del producto. El costo del despacho no es desplegado al cliente, en donde la empresa descuenta dicho gasto de la utilidad de la venta.

Una vez efectuada la compra, se debe esperar a que la oferta cumpla con un mínimo de venta; cumplido lo anterior, Groupon genera una Orden de Compra al proveedor, mientras que si no se cumple, Groupon procede a la devolución del dinero a los clientes afectados. El cliente debe esperar hasta 7 días hábiles desde que la oferta cumple con el mínimo de venta para recibir su producto; en el caso de regiones extremas (XV, I y II Región), el plazo de entrega es extendido hasta 10 días hábiles.

Para efectos de seguimiento, el cliente accede al portal web “Groupon Tracking”. Allí con el código de su cupón el cliente puede determinar si el producto ya fue despachado y cuándo llegará a su domicilio. A su vez, una vez validado el cupón, se envía una encuesta al cliente consultando el nivel de satisfacción con el proceso de entrega.

7.4.3 Amazon

Amazon es una compañía estadounidense de comercio electrónico, dedicada a la venta tanto de productos físicos como digitales, con más de 88.000 empleados en todo el mundo. Comenzó con la venta de libros y hoy se ha convertido en una de las empresas más grandes de Internet, diversificando su oferta desde electrónica, ropa, muebles, comida, etc. Es la empresa minorista más grande de Estados Unidos, generando en 2010 ventas por más de US\$34.200 millones y utilidades por más de US\$1.150 millones.

La ventaja competitiva desplegada por Amazon es su alto nivel de personalización del servicio proporcionado a cada usuario. La persona se registra en el sitio con sus datos personales y una vez hecho eso, Amazon asiste al usuario como si hubiese un vendedor personal preparado para ayudar a quien lo necesite. Actualmente, dado su amplia cartera de productos y base de usuarios consolidada, Amazon guía y entrega recomendaciones especiales de compra, junto con dar seguimiento a cada cliente. Con ello, más experiencias anteriores de compra y segmentación de clientes, en cada visita del cliente a la página se despliegan ofertas altamente asertivas a sus características e historial de compra, junto con guías de personas similares que ya han comprado lo mismo que se está buscando en dicho instante.

El manejo de inventario por parte de Amazon consiste en lo siguiente:

Ofertas de Proveedores en Amazon

A través del portal web de Amazon, los proveedores pueden publicar directamente sus productos, donde Amazon ofrece la gestión del inventario asociado a las publicaciones, contando de por sí con bodegas propias para su almacenamiento. En este punto, la empresa no exige un inventario mínimo, pudiendo también el proveedor enviar todo el stock disponible.

Control de Inventario por Amazon

Al momento de recibir los productos de parte del proveedor, éstos son escaneados y dimensionados para determinar su disposición en bodega. A su vez, el proveedor puede hacer seguimiento de los bienes entregados desde la página web de Amazon, en su cuenta de usuario

Incentivos para Manejo de Inventario por parte de Amazon

Si un proveedor decide utilizar gestionar sus productos mediante la firma, Amazon prioriza la empresa a ser seleccionada por el cliente al momento de decidir entre proveedores de un mismo producto. A su vez, puede determinar que el Despacho

del Producto al cliente sea a menor costo o gratuito, gasto que es asumido por Amazon. Bajo estos incentivos, los proveedores tienen acceso a mayores y mejores ofertas, disminuyendo la incertidumbre del proveedor en el proceso de compra y venta.

En este punto, Amazon a su vez privilegia a aquellos comercios que han demostrado un buen comportamiento, ya sea cumplimiento de plazos comprometidos, tasa de quiebres de stock nula o poco significativa, baja tasa de falla de calidad de productos, entre otras.

La empresa tiene como medio de entrega el Despacho a Domicilio, con cobertura nacional en los países donde se encuentra instalado Amazon. En el proceso de compra el cliente especifica la dirección y modalidad de entrega, ésta última definiendo la rapidez del envío. El costo del despacho es desplegado al cliente, en donde Amazon incluye dicho gasto en el total de la compra.

Una vez efectuada la compra, desde 24 hasta 72 horas para la entrega del producto, dependiendo de la modalidad de entrega seleccionada.

Para efectos de seguimiento, el cliente accede al portal web de Amazon, sección "Your Orders". Allí el comprador puede seleccionar sus despachos vigentes, determinado el estado de envío del producto y día y horario de entrega en el domicilio. A su vez, una vez entregado el producto, se envía una encuesta al cliente consultando el nivel de satisfacción con el proceso de entrega.

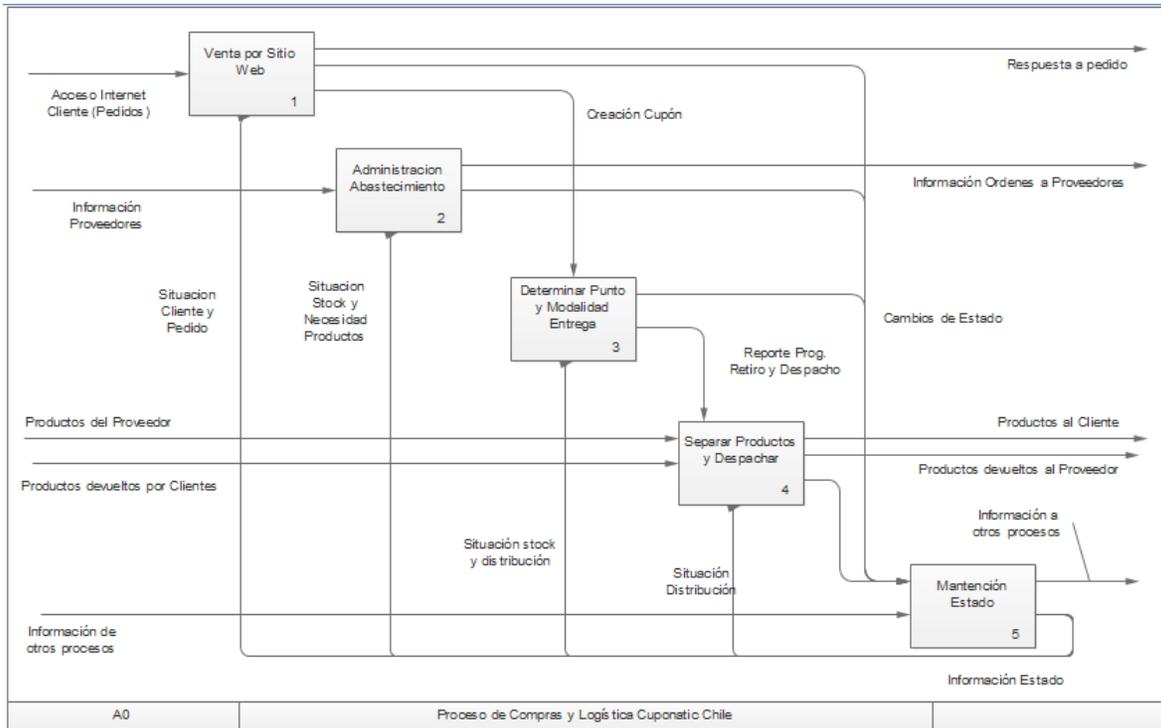
7.5 Modelamiento Procesos Existentes

7.5.1 Macro-Proceso

A través de la metodología IDEF0, se modeló el macro-proceso 1, el cual ejecuta la producción de los bienes y/o servicios de la empresa, el cual va desde que se interactúa con el cliente para generar requerimientos hasta que éstos han sido satisfactoriamente cumplidos.

Actualmente existe registro de las actividades mediante la plataforma de Administración de Cuponatic y el ERP RUNA. Los colaboradores de Logística no cuentan con un guía o manual de procedimientos que los apoye en sus tareas, en donde las actividades se realizan gracias a la experiencia de las personas involucradas, directrices verbales dadas por personal de Gerencia y, en el caso de RUNA, manuales de usuario de los módulos básicos utilizados en la plataforma.

Ilustración 24: Modelamiento Macro-proceso 1



Fuente: Investigación Propia

El Proceso de Compras y Logística de Cuponatic, titulado por el memorista con la aprobación de la empresa, parte con la venta a través del sitio web, la cual define la relación de atención con el cliente (1). Esto contempla un conjunto de actividades encargadas de recibir y generar las órdenes de compra del cliente y/o consultas por ejemplo, acerca de productos ofrecidos, estado de pedidos, órdenes de los clientes, entrega de información al cliente acerca de cómo y cuándo se entregarán los productos, entre otras. Cuenta con "Información de estado", que incluye todos los antecedentes necesarios para realizar las actividades anteriores.

Luego se puede ver la actividad 2 que corresponde a la Administración del Abastecimiento, la que define la relación con los proveedores. Ésta comprende todas las actividades que determinan las necesidades de productos necesarios para satisfacer los requerimientos de los clientes, entregando productos de proveedores externos; se determina las acciones requeridas para asegurar que los productos estén disponibles en el momento en que se necesitan. Cuenta con "Información de estado" para realizar su labor.

Más adelante se encuentra la actividad de Determinación del Punto y Modalidad de Entrega (3), la cual gestiona la provisión de productos para su distribución. En la actualidad, dicha actividad asegura que los productos requeridos por un cliente son entregados bajo el canal de entrega en el destino indicado por el cliente. Trabaja de manera reactiva, donde al día hábil de terminada una oferta son contabilizados los cupones activos pendiente de entrega al cliente. Cuenta con "Información de estado" que incluye todos los antecedentes necesarios para realizar su tarea, informando a

"Separar Productos y Despachar " acerca de cómo actuar en la satisfacción de los requerimientos de los clientes.

Luego se pasa a la actividad 4 "Separar Productos y Despachar", la cual corresponde a las actividades físicas que manejan el producto y lo transfieren al cliente. Cuenta con "Información de estado" para su realización.

Por último, Mantención de estado, consiste en la base de datos de Cuponatic y del ERP RUNA, junto con el sistema de Administración quienes mantienen al día el estado en que se encuentran todas las entidades relevantes en el proceso: clientes y sus órdenes, productos, stock, etc. A partir de esta información se generan los antecedentes requeridos por las otras actividades para realizar su trabajo, incluyendo procesamientos de información como la Base de Despacho, Reportes de Ventas, entre otros.

7.5.2 Generación Órdenes de Compra hacia el Proveedor

El proceso se inicia cada día hábil a las 04:00 horas. En dicho momento RUNA consolida la información enviada por Cuponatic de los cupones, en donde genera una Orden de Compra por proveedor bajo las siguientes condiciones:

- Sólo son generadas órdenes de Compra de ofertas bajo la modalidad de venta "Compra-Venta"
- Sólo son consideradas en el proceso publicaciones cuya fecha de término haya pasado; por ende, sólo se generan Órdenes por el total de la venta.
- Por otro lado, sólo se abordan ofertas que tengan al menos un cupón activo.
- Sólo son considerados cupones que ya se encuentren pagados.
- Por último, sólo se generan Órdenes si el total a pedir no es cubierto por el stock vigente en Bodega Quilicura y Bodega Principal, ni existe otra Orden de Compra que cubra el total de stock pendiente de solicitar. Dado esto, la Orden solicitará solo el remanente que no sea ya cubierto por stock u otra Orden.

Las Órdenes ya creadas son accesibles desde RUNA en su módulo "Órdenes de Compra", pudiendo filtrarse por proveedor, estado Orden, fecha de creación de la Orden y producto solicitado en ella. Los estados de una Orden de Compra son:

- "Por Autorizar": Orden generada por RUNA que debe ser aprobada por Cuponatic, en específico por personal de Administración y Finanzas, para validar el precio de compra de los productos, y el Ejecutivo Comercial asociado al proveedor, para confirmar stock del producto.
- "Rechazada": Orden generada por RUNA que no fue aprobada por Cuponatic, ya sea por el precio de compra o por falta de stock del proveedor.
- "Pendiente": Orden autorizada por Cuponatic, la cual puede ser utilizada por personal de Bodega Quilicura para la recepción de los productos. Una orden permanecerá pendiente mientras no se haya recibido la totalidad de los productos solicitados; con ello, una Orden puede ser usada en más de una recepción.
- "Recepcionada": Orden autorizada por Cuponatic, de la cual se ha recibido la totalidad de los productos solicitados por parte de personal de Bodega Quilicura.
- "Cerrada": Orden autorizada por Cuponatic, de la cual no se ha recibido la totalidad de los productos y ya no está disponible para futuras recepciones. Una orden pasa a este

estado manualmente, en donde Cuponatic decide no esperar más al proveedor para la entrega de los productos solicitados; dicha decisión es tomada por parte del Ejecutivo Comercial asociado al proveedor.

El estado inicial de una Orden es “Por autorizar”, teniendo como fecha de entrega de los productos la máxima fecha de entrega entre los solicitados. En la práctica, los ejecutivos comerciales tienen como práctica de trabajo que todas las ofertas que cierran en un determinado día tengan una misma fecha de entrega de productos, a lo sumo distanciados un día hábil; a su vez, la fecha de entrega siempre es de mutuo acuerdo entre el proveedor y el ejecutivo comercial asociado.

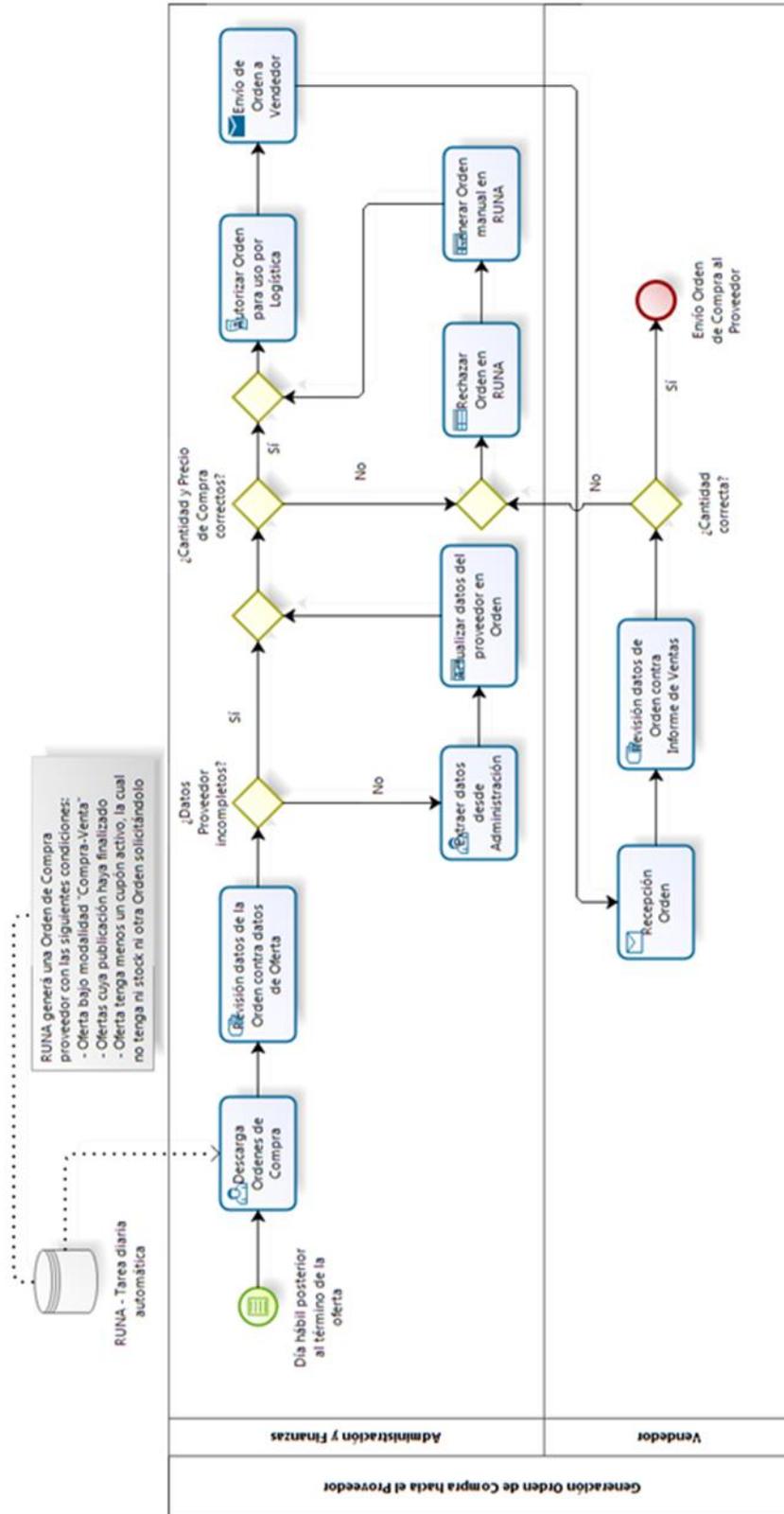
Luego, a las 09:30 hrs. personal de Administración y Finanzas revisa los pedidos, a fin de detectar errores en la información indicada, contrastando contra el sistema de Administración de Cuponatic. En caso que la información del proveedor esté incompleta¹⁸, se extraen los datos desde Administración y completa los datos de la Orden en RUNA. Después se revisa si la cantidad y precio de compra de los productos es correcta: en caso de no ser así, se procede a rechazar la Orden en RUNA y se genera una Orden manual en el ERP;

Verificado que la información de la Orden esté correcta, personal de Administración y Finanzas autoriza la Orden en RUNA, pasando a estado “Pendiente” a fin de que pueda ser utilizada en la solicitud de productos al proveedor. Luego, envía la Orden en formato PDF al vendedor asociado al comercio, quien realiza una última revisión para posteriormente enviarla al proveedor. Dado que la Orden fue autorizada en el ERP, el personal de Bodega Quilicura la podrá visualizar con estado “Pendiente”, pudiendo usarla en la recepción de los productos solicitados.

En caso de rechazo de la Orden por Administración y Finanzas o que el ejecutivo determine que no hay stock suficiente del producto por parte del proveedor, bajo ninguna circunstancia esto afecta la fecha de entrega comprometida con los clientes. Si la Orden es rechazada, es generada una Orden manual a más tardar 1 hora después del rechazo; en caso de quiebre de stock se comunica a Gerencia para determinar proveedores sustitutos con el mismo producto por iguales o mejores característica que el original y acordar la entrega de productos a más tardar 2 días hábiles.

¹⁸ Se entiende por incompleta si falta la razón social, domicilio, teléfono o giro del proveedor; todas las Órdenes tienen el RUT del proveedor, único dato obligatorio llenado por el Ejecutivo Comercial. En caso de faltar información, se consulta con el contrato celebrado entre Cuponatic y el proveedor junto con el Ejecutivo Comercial asociado.

Ilustración 25: Proceso de Generación de Órdenes de Compra



Fuente: Investigación Propia

En base a los registros de Órdenes de Compra desde enero hasta junio 2014, se observa que un 9,9% de las Órdenes son rechazadas; a su vez, del total de órdenes autorizadas un 7,1% de ellas son generadas manualmente.

La principal causa detectada en la alta tasa de rechazo corresponde a fallas en la transmisión de los datos por parte de Cuponatic a RUNA. Como se indicó previamente, Cuponatic genera un archivo cada 1 hora con los datos de los cupones y lo carga automáticamente a un servidor FTP; esto es realizado así dadas restricciones del ERP, donde el volumen de datos impide que se notifique cada actualización a menor periodicidad. Esto es relevante dado que Cuponatic toma como supuesto que RUNA genera las Órdenes automáticamente en base a los datos entregados por Cuponatic; existe a lo sumo un control semanal en caso de que esto no suceda, lo cual es una fuente de error significativa.

No obstante, en más del 90% de los casos de rechazo de Órdenes se debe a la caída del servidor de Cuponatic encargado de la generación del archivo con los datos de los cupones. Los casos restantes corresponden a casos excepcionales, tales como retraso del medio de pago en confirmar la compra a Cuponatic, restricciones de envío del producto por parte del proveedor como cantidad mínima a enviar, entre otras.

7.5.3 Recepción de productos solicitados al Proveedor

El proceso se inicia en el momento en que el Proveedor llega con los productos a Bodega Quilicura trayendo consigo la Orden de Compra impresa. El encargado de Bodega valida los datos de la Orden contra la información en el ERP, para luego proceder a realizar el conteo de los productos, a fin de compararlo con lo solicitado al proveedor; si la Orden no coincide con lo expresado en el ERP, se rechaza la recepción de los productos por parte del proveedor.

En caso de que el conteo concuerde con la Orden, se procede a solicitar al proveedor la Factura asociada a la compra de los productos; en caso de que el proveedor no la traiga consigo, se aceptará como documento de recepción la Guía de Despacho, quedando pendiente el envío de la Factura directamente al Área de Administración y Finanzas de Cuponatic.

Con factura en mano, se procede a comparar la cantidad y valor de los productos recepcionados con la Orden de Compra; en caso no coincidir, se rechaza la factura solicitando una nueva y se procede a utilizar la guía de despacho para la recepción de los productos. En caso de cuadrar la Factura contra lo recibido, se acepta la entrega de productos y el encargado de Bodega firma y timbra la Factura a nombre de Cuponatic.

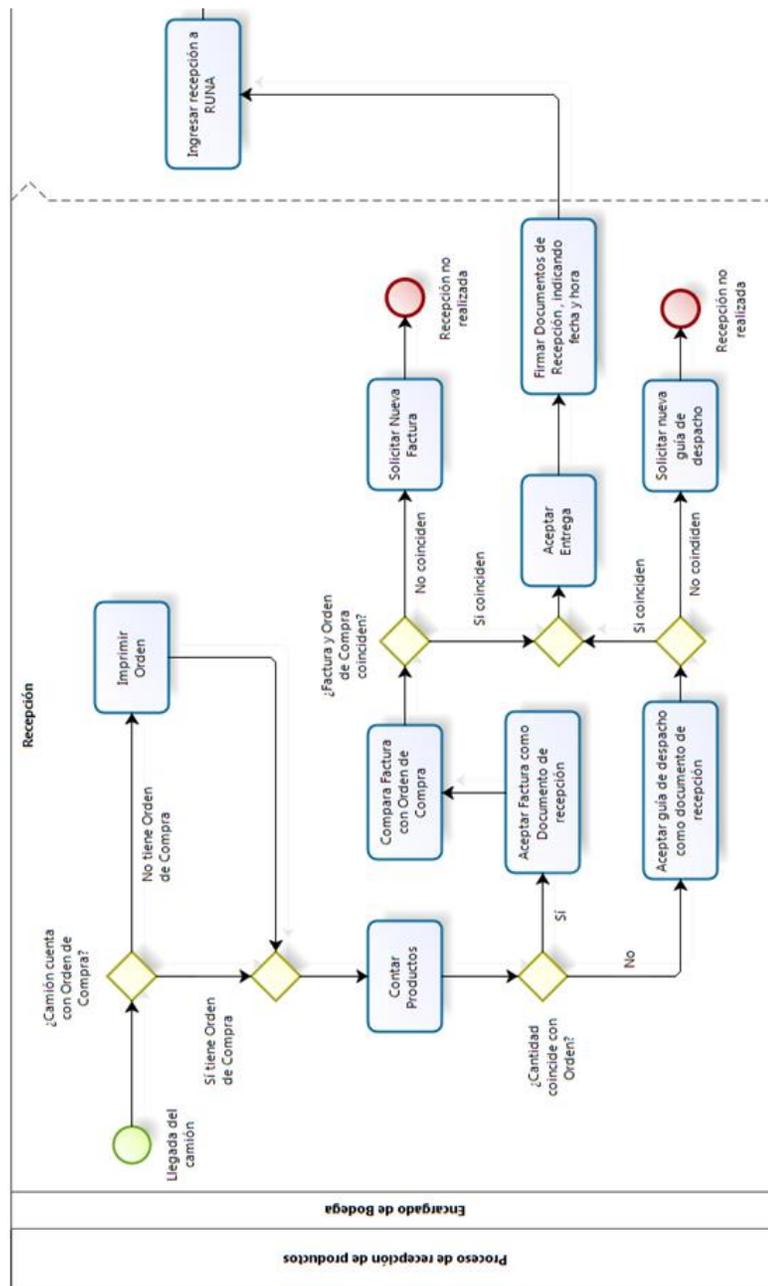
En caso de utilizar la Guía de Despacho como documento de recepción, se procede a comparar la Orden de Compra contra la guía; en caso de no coincidir, se solicita al proveedor una nueva guía de despacho con los datos correctos, en caso contrario se rechaza la recepción de los productos y el proveedor debe llevárselos de la Bodega. En caso de cuadrar la Guía contra lo recibido, se acepta la entrega de productos y el encargado de Bodega firma y timbra la Guía a nombre de Cuponatic.

Posteriormente, el Encargado de Bodega procede a ingresar la recepción de productos en RUNA usando la Orden de Compra, indicando la cantidad efectiva recibida por parte del proveedor y actualizando el inventario en el ERP. Es factible que una recepción no pueda realizarse en RUNA debido a la generación de Órdenes de

Compra manuales con datos erróneos, más según mediciones en el proceso ocurre en menos del 5% de los casos, siendo solucionados durante el día por personal de Administración y Finanzas de Cuponatic.

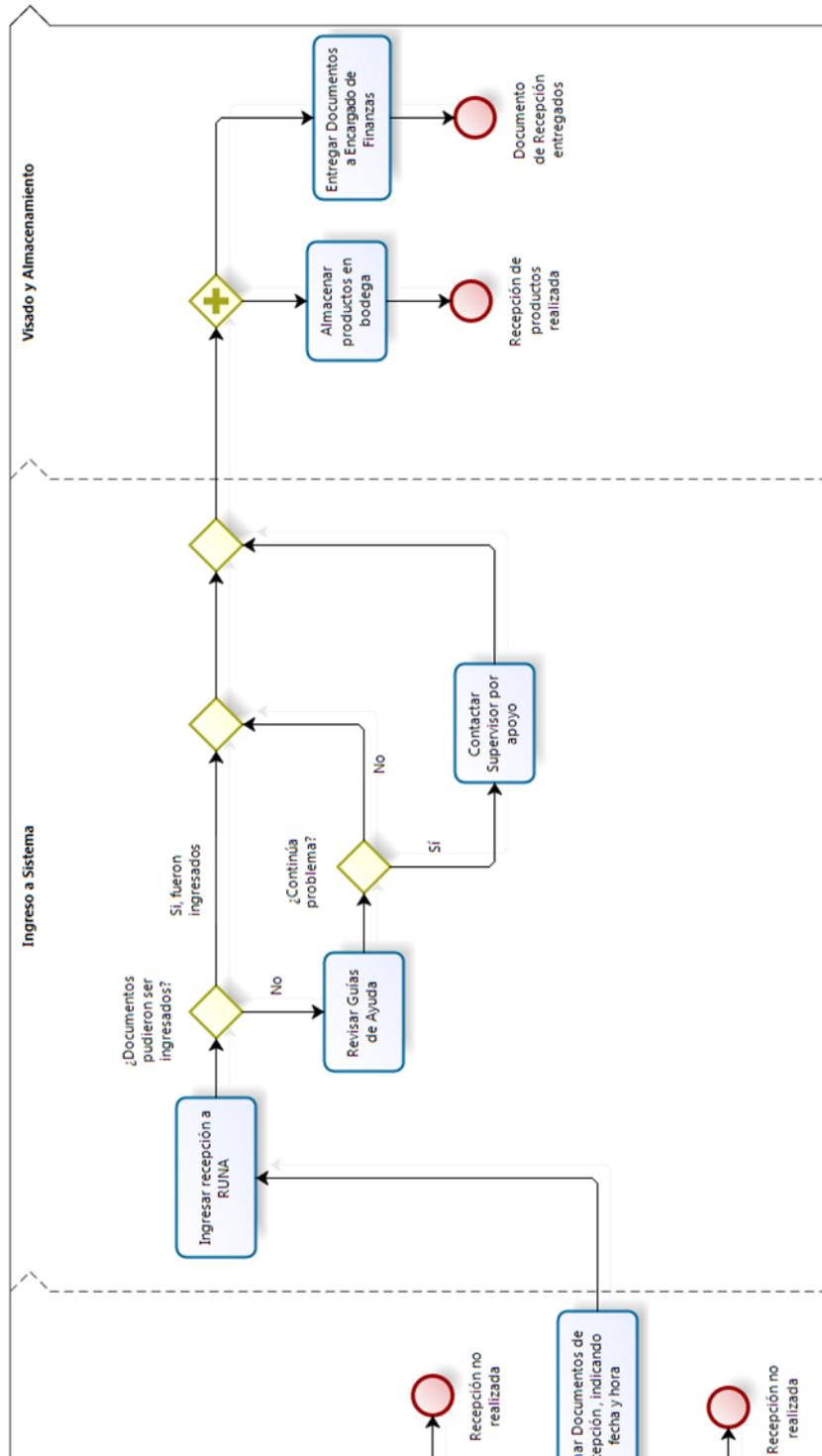
Si con la recepción es obtenido el total de productos solicitados en la Orden, la Orden pasa a estado “Recepcionada”; en caso contrario se mantiene en estado “Pendiente” a la espera del remanente de productos a enviar por el proveedor, quedando reflejado en el ERP qué productos solicitados aún están pendientes y en qué cantidad. En la actualidad, personal de Bodega Quilicura no da aviso alguno en caso de llegar menos productos, sólo respondiendo ante consultas por parte de personal de Administración y Finanzas, ejecutivos comerciales o Gerencia de Cuponatic.

Ilustración 26: Proceso de Recepciones de Productos, 1° Etapa



Fuente: Investigación Propia

Ilustración 27: Proceso de Recepción de Productos, 2° y 3° Etapa



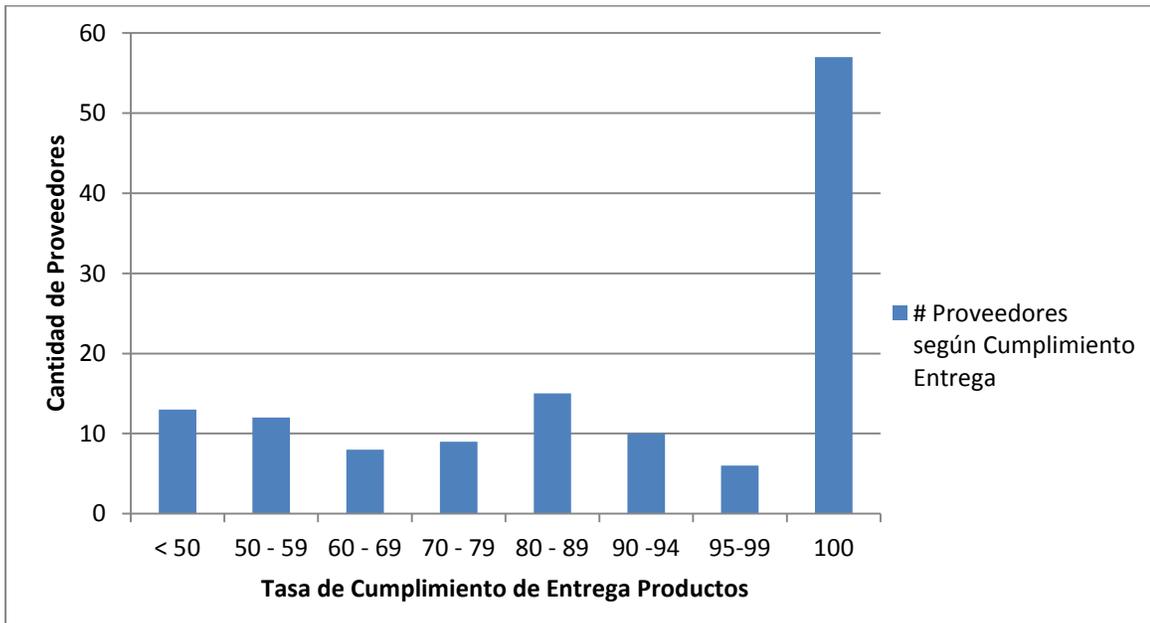
Fuente: Investigación Propia

Como se observa, en el proceso no existe instancia alguna en donde un Encargado de Bodega emita alerta ante el atraso de la entrega de un producto por parte del proveedor, estando de por sí los datos de las recepciones disponibles en el ERP. Misma práctica pasa cuando el proveedor no venga a Cuponatic con el total solicitado en la Orden, lo cual induce una parcialización en la entrega del producto a uno o más

clientes, perjudicando el cumplimiento de las condiciones acordadas entre ambas partes.

Analizando el comportamiento de los proveedores desde enero hasta junio 2014, se extrae el gráfico siguiente. Se indica la cantidad de proveedores por el porcentaje de entregas realizadas dentro de los plazos acordados con Cuponatic.

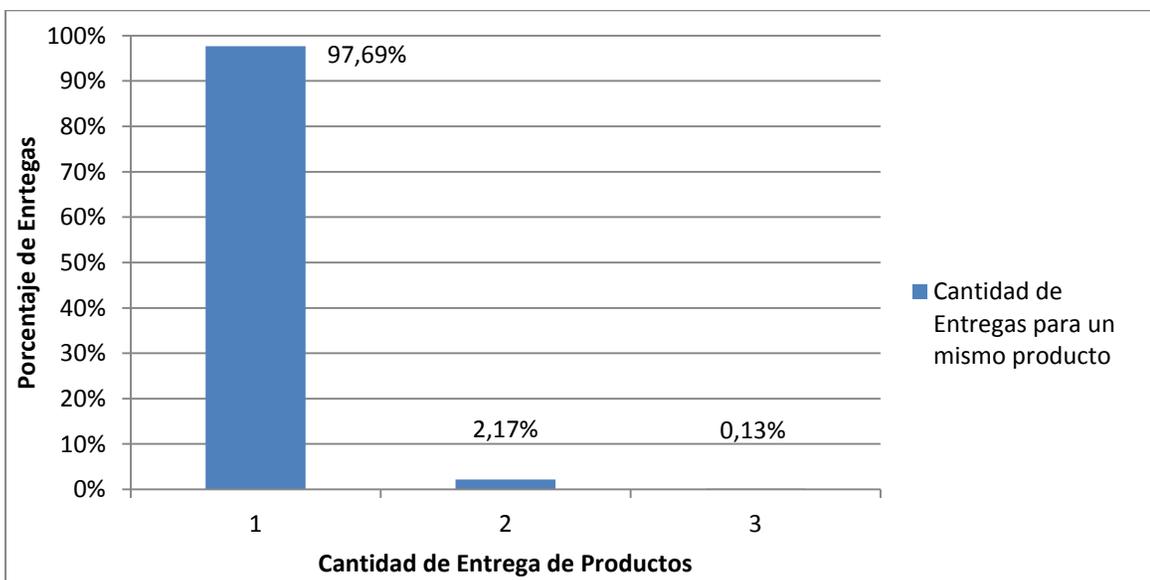
Ilustración 28: # Proveedores según Tasa de Cumplimiento Entrega, enero a junio 2014



Fuente: Investigación Propia

Analizando el comportamiento de los proveedores desde enero hasta junio 2014, se extrae el gráfico siguiente. Se indica la cantidad de proveedores por el porcentaje de entregas realizadas dentro de los plazos acordados con Cuponatic.

Ilustración 29: Cantidad de Entregas para un mismo producto, enero a junio 2014



Fuente: Investigación Propia

En base a lo anterior, se obtiene que la tasa promedio de cumplimiento es de 82,0%. Si se considera el análisis experto de la American Marketing Association, a fin de no disminuir el número de clientes satisfechos con Cuponatic, se requiere que dicha tasa sea mayor o igual a 90,5%.

Como fue indicado en la Justificación del Problema, no existe incentivo alguno al cumplimiento del compromiso establecido. En el caso de los proveedores, no se controla ni se mide el número de veces que éste llega con retraso, junto con no existir penalización si esto llega a suceder.

Por el lado de los vendedores, sólo les afecta un retraso si implica la invalidación del cupón; esto dado que se aplica un descuento a su sueldo. No obstante, si es posible entregar los productos a los clientes sin que éstos invaliden la compra, independiente de si hubo retraso o no, la incidencia pasa desapercibida para los clientes de Cuponatic, por más que el comportamiento del proveedor se sostenga en el tiempo.

7.5.4 Entrega del producto al cliente.

El proceso se inicia diariamente, donde el encargado de Bodega Quilicura revisa el inventario existente y determina qué productos están pendientes de ser entregados a los clientes.

El primer paso es determinar el canal de entrega del producto. Si el producto es entregado por despacho, se procede a contabilizar los productos y cuadrarlo con el reporte Programación Retiros y Despachos, obtenido de la plataforma PENTAHO la cual a su vez se alimenta de la base de datos operacional de Cuponatic.

Una vez determinados los productos asociados a cupones activos, se separan los bienes por región y comuna de destino; en el mismo reporte aparecen los cupones expirados, los cuales por política de la empresa no son despachados excepto por orden de Gerencia de Cuponatic. Luego, a partir de la Base de Despacho se procede a validar los cupones en RUNA, cuyo estado se actualiza en línea con el sistema de Administración de Cuponatic; a su vez se genera la boleta de venta y se genera la salida de inventario.

Posteriormente se procede a etiquetar cada producto con el nombre del cliente, teléfono de contacto y dirección a despachar, embalando con cajas o bolsas si corresponde. Por último, se procede a emparejar cada producto etiquetado con su boleta, para así entregar los productos diariamente a personal de CorreosChile para ser despachados. Una vez el producto sea cargado por CorreosChile en su base de datos, a más tardar 24 horas hábiles, el cliente puede hacer seguimiento de la entrega de su producto en la página web de CorreosChile, utilizando el código de cupón como identificador del envío.

En caso de que el producto sea entregado vía retiro en la casa matriz de Cuponatic, el encargado de Bodega Quilicura procede a contabilizar los productos a ser enviados a Bodega Principal en base al Informe de Compradores, para luego generar en RUNA la respectiva Guía de Despacho; al generar este documento se realiza automáticamente el movimiento de inventario en el ERP desde Bodega Quilicura a Bodega Principal.

Los días martes y jueves el camión de la empresa procede al traslado de los productos, siendo recibidos por el encargado de Bodega Principal, quien almacena los

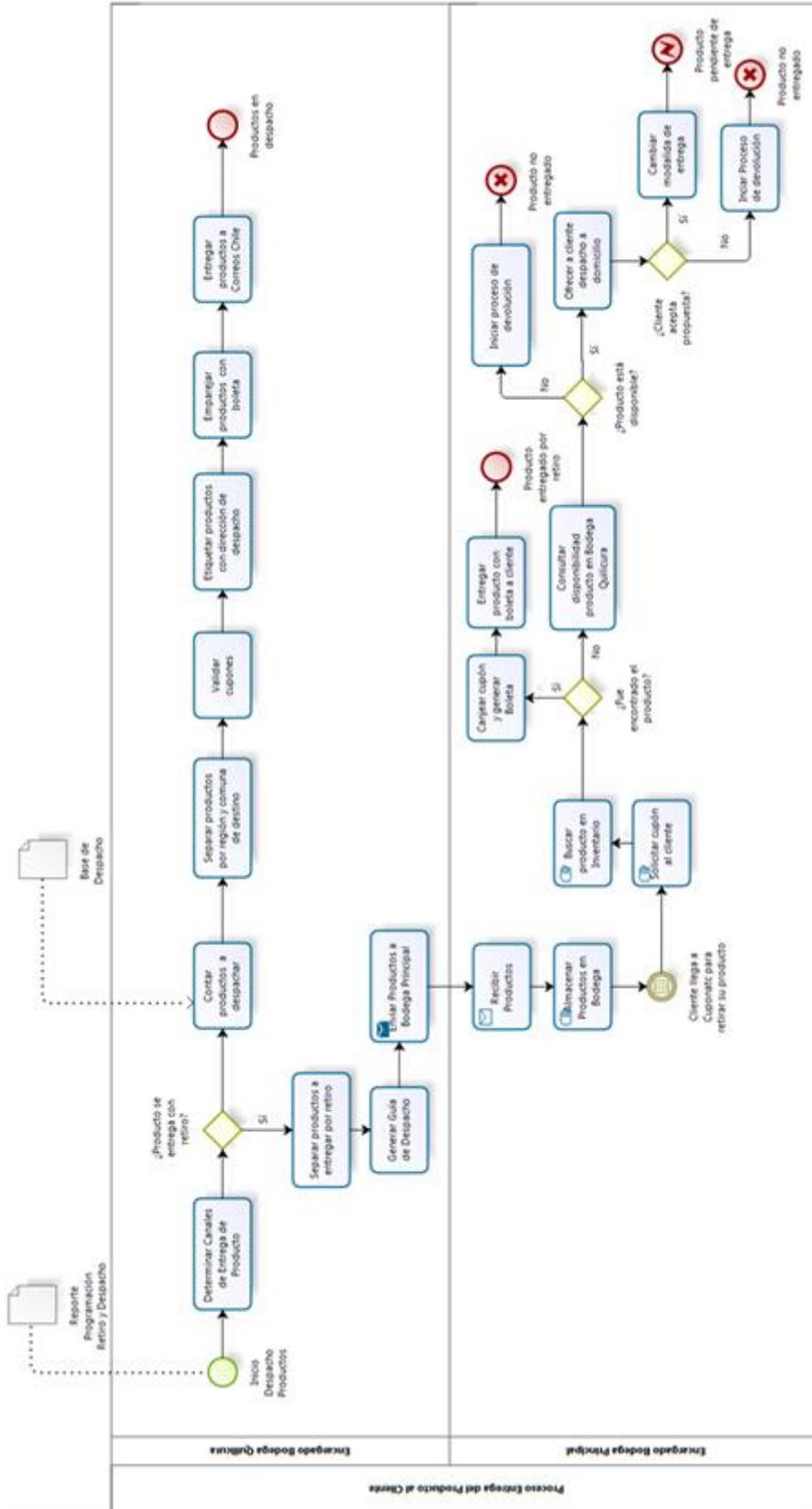
productos en las instalaciones. El encargado de Bodega Principal revisa al menos 1 vez a la semana el estado del stock, informando a Bodega Quilicura si existen productos con retiro que aún no hayan sido enviados.

Una vez que el cliente llegue a Cuponatic para retirar su producto, personal de Bodega procede a solicitar el cupón al cliente, confirmado el estado activo del cupón en RUNA; si el cupón se encuentra validado, invalidado o expirado, se le informa al cliente que el cupón no procede a entrega de producto. Un cupón puede ser invalidado si el cliente lo solicita al personal de Atención al Cliente por concepto de retracto de compra antes de que sea validado o más tardar 10 días de validado el cupón; así al confirmar el estado del cupón se evitan casos de clientes que pidan la invalidación del cupón, con la consiguiente devolución del dinero, y que aun así traten de canjear el producto en cuestión.

Identificado el producto solicitado en el cupón, el encargado procede a buscar el producto en Bodega. Si el producto es encontrado, el encargado procede a canjear el cupón, cuyo estado pasa de activo a validado, siendo actualizado en línea con el sistema de Administración de Cuponatic; a su vez se genera la boleta de venta y se entrega el producto al cliente, finalizando el proceso. Si el producto no es encontrado, el encargado de Bodega Principal se contacta telefónicamente con personal de Bodega Quilicura, a fin de determinar si existe stock del producto. Si no existe stock en Bodega Quilicura, el encargado de Bodega Principal informa la situación al cliente, a fin de iniciar el proceso de devolución del dinero.

En caso de que el producto se encuentre en Bodega Quilicura, el encargado de Bodega Principal informa al cliente que no está disponible el producto, indicando que existe stock en otra Bodega. Con lo anterior, se ofrece al cliente como alternativa el envío del producto a la dirección que desee el consumidor sin costo para él. Si el cliente acepta, el encargado procede a informar de la decisión a Bodega Quilicura del cambio de modalidad de entrega del producto, quedando éste pendiente de entrega; si el cliente no acepta, el encargado de Bodega Principal traspasa el caso al Área de Atención al Cliente, quien procede a iniciar el proceso de devolución del dinero al cliente afectado.

Ilustración 30: Proceso de Entrega del Producto al Cliente



Fuente: Investigación Propia

El actual proceso de entrega de productos no internaliza los casos de quiebres de stock, donde no existen reportes, indicadores o notificaciones básicas sobre el comportamiento de la cadena de suministro. Esto impide que el personal de Logística en Quilicura y Providencia pueda tomar decisiones oportunas como la coordinación eficiente de despachos, comunicarse con los proveedores cuando los pedidos están cercanos a atrasarse, disponer de los productos en ambas bodegas en los plazos acordados con los clientes, entre otras. Con el esquema actual, se procede a tomar decisiones sobre la entrega sin incluir al proveedor como uno de los responsables del cumplimiento de la promesa entre Cuponatic y el cliente.

Cabe recordar que no existe un cargo responsable del cumplimiento efectivo de los procesos de la cadena de suministro, en donde el personal de Logística se remite a la recepción y despacho de productos. En particular, solo se informa de incidencias sólo en el momento en que impiden la entrega de los productos, ya sea en retiro cuando un cliente viene a Cuponatic y no hay stock para entregar o en despacho cuando no es posible entregar a CorreosChile todos los productos a despachar.

7.6 Diagnóstico de la Situación Actual

7.6.1 Análisis de la Problemática

En términos de información, Cuponatic no gestiona el cumplimiento de los plazos de entrega comprometidos con sus clientes, no hay una investigación de por qué el proveedor se retrasa en la entrega de los productos ni tampoco es internalizado como uno de los responsables en el compromiso de entrega. Por ende, esta brecha es trabajada mínimamente por Cuponatic, limitándose ante todo a realizar tareas de nivel operativo.

Gracias a la investigación de la situación actual es posible concluir que los retrasos y quiebres de stock impactan significativamente en la satisfacción del cliente, aumentando la cantidad de cupones invalidados desde un 4% a más de un 5%. A su vez, en base al estudio realizado sobre las consultas y reclamos de los clientes, es posible observar cuáles son los puntos que consideran más pobres la gestión de la entrega del producto: desconocimiento del cliente del día de entrega del producto, atrasos durante los primeros 10 días de entrega, sobre todo bajo el canal de entrega "Despacho a Domicilio".

Gracias al benchmark realizado, se observa que el proceso de seguimiento de la entrega es internalizado por las empresas líderes, a diferencia de Cuponatic que lo deriva a CorreosChile. A su vez, una vez el producto es entregado a CorreosChile, Cuponatic desconoce si éste fue entregado efectivamente al cliente, teniendo que recurrir a reportes proporcionados por CorreosChile sólo cuando un cliente reclama por la no entrega de su producto.

Por otro lado, Cuponatic no conoce la opinión de los clientes luego de entregado el producto, a diferencia de Groupon, que luego de validar el cupón envía una encuesta preguntando el proceso fue satisfactorio. Esta práctica ayudaría a disminuir la brecha de información y concientizar a los colaboradores de Cuponatic sobre el nivel de calidad de servicio entregado.

Analizando Cuponatic con respecto a su política de entrega de productos, en la actualidad la empresa no tiene estándares de servicios con respecto al cumplimiento de los plazos de entrega por parte del proveedor, sólo asumiendo Cuponatic en la entrega de los productos a los clientes. A su vez, al no existir metas claras en el proceso, responsabilidades definidas y colaboradores alineados con los compromisos establecidos, provoca que cada vendedor y proveedor actúe de forma autónoma, desplegando posturas diversas ante seguir los procesos de la cadena de suministro.

Como ejemplo, cuando no es posible entregar el producto a un cliente con retiro, se ofrece el enviar el bien directamente a domicilio. En base al análisis realizado, esto sólo retrasa el caso, dado que no existe garantía explícita que el despacho entregue el producto al cliente, siendo considerada una solución temporal ante un problema sostenido en el tiempo.

Observando las prácticas de trabajo, el área de Logística trabaja en la incertidumbre, realizando labores operativas sin realizar gestión de la cadena de suministro, en donde el ERP simplemente es utilizado para registrar movimiento sin extraer conocimiento de ello. En específico desconoce cuántas órdenes de compra manejan, cuánto se demora un proveedor en traer los productos, qué proveedores cumplen con los compromisos de entrega y qué proveedores no.

Esto se debe al actual uso de la ERP, en donde no es extraído conocimiento a partir de las recepciones y despachos de productos, donde dichos datos están restringidos a su base de datos y no incorporada en la gestión de Cuponatic. A su vez, la información de los despachos por CorreosChile se desconoce; por lo tanto, es imposible comprobar si se está entregando el servicio tal como fue acordado con el operador logístico, llevando a no poder evaluar su desempeño del área y tomar acciones acorde a ello.

Por último, estudiando la relación Cuponatic con sus clientes en terminas de la entrega del producto, se observa que no existe comunicación al cliente informando si efectivamente el producto está disponible para ser entregado, ya sea mediante retiro en Cuponatic o despacho al cliente; a su vez, la información de las recepciones de productos está circunscrita al ERP RUNA, donde dicha información sólo es posible extraer descargando planillas Excel con los movimientos de inventario dentro de un rango de tiempo.

La situación actual impide realizar mediciones continuas sobre el desempeño de la cadena de suministro, en donde los datos de RUNA deben ser procesados manualmente antes de poder ser utilizados en la gestión, por lo que se vuelve impráctico. La nula gestión de esta brecha provoca incertidumbre, tanto desde Cuponatic al no tener control sobre la recepción de productos, como en el cliente al no conocer fehacientemente si obtendrá o no el producto adquirido.

7.6.2 Principales Falencias del Proceso

La evidencia más importante de que el proceso de entrega de productos no es eficiente es el 13,14% de solicitudes de productos al proveedor que no fueron entregadas en los plazos acordados, en base a lo indicado en la sección 7.2.3

Cumplimiento Entrega de Productos Físicos por parte de Cuponatic, principalmente por la escasa gestión realizada por el Área de Logística de Cuponatic.

El uso del ERP RUNA se ha relegado al registro operacional de los movimientos de inventario, lo cual en la práctica ha llevado a no medir ni controlar las falencias presentadas en la cadena de suministro. Un vendedor desconoce si una Orden de Compra de sus proveedores presenta alguna recepción, y si la hubiera si fue por el total de la Orden o fue una entrega parcial; por lo tanto, el retraso del proveedor puede escalar hasta el punto en que se inicie el proceso de despacho de productos, donde se deba responder en última instancia si el comercio tiene o no stock para las entregas, dejando en el camino la insatisfacción de los clientes ante retrasos que en una primera instancia pudieron ser evitados.

El 13,14% de retrasos son ante todo por la no exigencia sostenida en el tiempo en el cumplimiento de los plazos de entrega acordados entre Cuponatic y el proveedor; mientras antes se gestione el caso con el comercio, más rápido será posible tener los productos en posesión de Cuponatic para así proceder a la entrega del producto al cliente, disminuyendo la probabilidad de que el cliente devuelva el cupón y exija su dinero de vuelta. A su vez, en el caso de las entregas por retiro se observa que personal de Bodega Quilicura no envía todos los productos a tiempo dado que no los prioriza según su fecha de retiro, dependiendo del encargado de Bodega Principal cuando este toma conciencia de la falta de productos por entregar a los clientes.

Una vez finalizada la oferta, el tiempo promedio de entrega de los productos es de 4,16 días hábiles, los cuales sumados a la duración de la oferta y el manejo necesario por Bodega Quilicura para el envío de productos da un total de 13,8 días hábiles; este plazo es muy superior a lo ofrecido por Amazon (máximo 4 días) y por Groupon Chile (7 días hábiles). Si a lo anterior se añade los potenciales retrasos del proveedor, el manejo de la Logística por parte de Cuponatic está muy por detrás de los líderes del rubro.

Por último, el no incorporar a la gestión la evaluación del desempeño de CorreosChile, proveedor logístico de Cuponatic, hace imposible comprobar si se está entregando el servicio tal como fue acordado con el operador logístico, llevando a no poder evaluar su desempeño del área y tomar acciones acorde a ello.

7.6.3 Resumen Mediciones en la Cadena de Suministro

7.6.3.1 Problemas previos a la entrega del producto

En el caso del proveedor, la incidencia más significativa es el retraso de los productos, las cuales superan en más de 4 días lo acordado con Cuponatic.

Tabla 15: Entregas Proveedor, enero a junio 2014

Cumplimiento Proveedor	Valor Cupón	# Ofertas	% Ventas	% Cupones	% Inválidos	Plazo Propuesto [Días hab.]	Plazo Efectivo [Días hab.]
A tiempo	\$ 15.720	84,98%	75,71%	79,16%	2,45%	3,27	0,89
Crítico	\$ 17.597	4,08%	9,18%	7,70%	10,95%	3,01	3,00
Con retraso	\$ 18.054	10,57%	11,05%	12,88%	5,06%	3,09	7,85
No Llegó	\$ 18.704	0,37%	4,06%	0,26%	81,63%	4,43	No Aplica
Total	\$ 16.230	100,00%	100,00%	100,00%	3,65%	3,24	1,86

Fuente: Investigación Propia

7.6.3.2 Problemas durante la entrega del producto

En el caso del retiro, la incidencia más significativa es el retraso en el envío de los productos desde Bodega Quilicura a Bodega Principal, las cuales superan en casi 4 días lo propuesto por Cuponatic.

Esto se debe principalmente a la revisión manual uno por uno de los productos por personal de Bodega Quilicura, junto con la dependencia de los avisos del encargado de Bodega Principal a pesar de tener los productos ya recibidos del proveedor.

Tabla 16: Envíos Bodega Quilicura a Bodega Principal, Enero a Junio 2014

Cumplimiento Bodega Quilicura - Retiro	Valor Cupón	# Ofertas	% Ventas	% Cupones	% Inválidos	Días Retraso [Días hab.]
A tiempo	\$ 14.768	80,32%	71,25%	73,08%	2,16%	-4,86
Crítico	\$ 17.145	13,12%	16,83%	11,97%	1,86%	-2,00
Con retraso	\$ 13.238	4,37%	8,33%	9,95%	3,13%	3,92
No Enviado	\$ 19.134	2,19%	3,59%	5,00%	0,45%	No Aplica
Total	\$ 15.008	100,00%	100,00%	100,00%	2,14%	-4,08

Fuente: Investigación Propia

En el caso del despacho, se descarta como fuente de error al personal de Bodega Quilicura, dado que en menos de un 1% de los casos entrega los productos a CorreosChile con algún grado de retraso.

Tabla 17: Entrega Productos Bodega Quilicura a CorreosChile, Enero a Junio 2014

Cumplimiento Bodega Quilicura - Retiro	Valor Cupón	# Ofertas	% Ventas	% Cupones	% Inválidos	Días Retraso [Días hab.]
A tiempo	\$ 14.864	99,06%	99,18%	99,39%	2,69%	-8,96
Crítico	\$ 27.890	0,72%	0,57%	0,47%	2,35%	-3,60
Con retraso	\$ 30.657	0,22%	0,25%	0,14%	28,00%	2,33
No Entregado	\$ 0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	No Aplica
Total	\$ 14.992	100,00%	100,00%	100,00%	2,72%	-8,89

Fuente: Investigación Propia

Por último, CorreosChile se considerará como una fuente menor de retrasos, dado que sólo afecta al 3,1% de las entregas de productos. Sin embargo, en los casos en que falla este operador son por muy sobre lo pactado con Cuponatic, en específico más de 3 días hábiles en envíos a la Región Metropolitana y más de 5 días hábiles a otras regiones por sobre el límite acordado; por ende, se debe mantener constantemente medido a este proveedor y detectar este tipo de incidencias rápidamente.

Tabla 18: Entrega Productos CorreosChile, enero a junio 2014

Cumplimiento CorreosChile	Localidad	Valor Cupón	% Ventas	% Cupones	% Inválidos	Días Entrega [Días hab.]
A tiempo	Metropolitana	\$ 10.295,82	67,32%	65,34%	1,32%	0,96
	Regiones	\$ 10.034,63	11,98%	11,94%	2,05%	1,14
	Total	\$ 10.255,48	79,30%	77,28%	1,43%	0,99
Crítico	Metropolitana	\$ 9.267,99	15,88%	17,13%	1,38%	2,20
	Regiones	\$ 10.755,13	1,71%	1,59%	3,08%	3,58
	Total	\$ 9.394,30	17,60%	18,72%	1,52%	2,32
Con retraso	Metropolitana	\$ 7.668,28	2,70%	3,51%	3,02%	6,08
	Regiones	\$ 8.336,50	0,41%	0,49%	3,33%	10,73
	Total	\$ 7.749,94	3,10%	4,00%	3,05%	6,65
No entregado	Metropolitana	No Aplica	0,00%	0,00%	0,00%	No Aplica
	Regiones	No Aplica	0,00%	0,00%	0,00%	No Aplica
	Total	No Aplica	0,00%	0,00%	0,00%	No Aplica
Total		\$ 9.994	100,00%	100,00%	2,72%	-8,89

Fuente: Investigación Propia

7.6.3.3 Cumplimiento Entrega de Productos Físicos por parte de Cuponatic

Tabla 19: Cumplimiento Entrega Productos por Cuponatic, enero a junio 2014

Cumplimiento Cuponatic	Valor Cupón	% Ventas	% Cupones	% Inválidos
A tiempo	\$ 12.586	75,91%	75,08%	1,81%
Crítico	\$ 12.610	17,27%	15,19%	1,66%
Con retraso	\$ 11.190	5,31%	7,12%	3,11%
No entregado	\$ 13.605	1,51%	2,62%	12,31%
Total	\$ 12.619	100,00%	100,00%	1,84%

Fuente: Investigación Propia

8 REDISEÑO

8.1 Dirección de Cambio

La dirección de cambio se establece a través de las variables de diseño propuestas por el profesor Oscar Barros¹⁹, las cuales, junto a las brechas de servicio, ayudan a orientar el rediseño.

8.1.1 Anticipación

Esta variable consiste en anticiparse a eventos futuros, en donde la planificación juega un rol clave para alcanzar esta meta.

Bajo esta variable, es clave anticipar en la generación de ofertas el comportamiento del proveedor, a fin de determinar si la oferta es viable de ser activada en la página (determinar un quiebre de stock del proveedor) y plazo efectivo de entrega de productos, a fin de fijar un plazo que balancee el atractivo comercial de la oferta (menor plazo implica mayores ventas) y el plazo efectivo de recepción en Bodega.

A su vez, analizando el comportamiento histórico del proveedor se puede determinar si es conveniente o no para Cuponatic mantener la relación comercial con el proveedor.

Es posible mejorar esta variable a través de la planificación junto con análisis históricos de la entrega de productos, cuyos resultados estén disponibles al momento en la creación de ofertas.

8.1.2 Coordinación

Esta variable busca que las diferentes entidades que participan en un proceso se coordinen de manera eficiente.

La coordinación ayuda a gestionar de mejor forma las solicitudes de compra de productos a los proveedores, en donde se deben levantar alertas al momento de que sea realizada una recepción y la naturaleza de ésta (total o parcial). A su vez, cuando se esté cerca del plazo proyectado de entrega y aún éstos no hayan sido recepcionados en las bodegas de Cuponatic.

El objetivo de esta variable es determinar cómo y cuándo las personas y otras áreas deben actuar en el proceso y mediante que canales deben hacerlo.

8.1.3 Prácticas de trabajo

Tiene como objetivo materializar las variables anteriores. Las prácticas de trabajo deben ejecutar las actividades de manera que se cumpla tales diseños.

Se generarán reportes sobre el estado de la cadena de suministro, en particular indiquen la evolución de las recepciones y categorizarlas si están a tiempo o atrasadas. A su vez, se definen responsables sobre los procesos, a fin de coordinar a los agentes y

¹⁹ **O. Barros** (2000) *Rediseño de Procesos de Negocios Mediante el Uso de Patrones*, Santiago: Dolmen.

determinar los cursos de acciones ante incidencias en los procesos. El objetivo en esta variable es estructurar los procesos, en lo posible automatizarlos, a fin de incluir variables de control para determinar mejoras en estos.

Esta variable es clave para el contexto del trabajo, ya que formalizarán las acciones que debe tomar el personal de Logística para así cumplir con los compromisos de entrega de los productos al cliente final.

8.1.4 Integración de procesos conexos

Esta variable tiene como objetivo definir el grado de interacción entre los procesos dentro de un macro-proceso.

La cadena de suministro de Cuponatic actualmente tiene procesos aislados, en particular la generación de las ofertas contra las recepciones de productos, en donde el último no entrega retroalimentación al primero. Con ello, los vendedores no consideran el actuar de los proveedores al momento de generar las ofertas, por lo que da espacio a la mantención de patrones de comportamiento del proveedor y con ello validar en la práctica el potencial incumplimiento de las entregas.

8.1.5 Mantención consolidada de estado

Esa variable se preocupa de proveer los datos necesarios para la gestión del proceso y sus actividades. En base a la modelación del macro-proceso, este va recogiendo y alimentando al proceso.

En el caso de los procesos de Logística, se observa la separación de dos estados en la entrega de los productos. Por un lado RUNA maneja el estado de las Órdenes de Compra al proveedor, y con ello los movimientos de inventario; por el otro lado Administración es quien maneja el estado de canje de los Cupones.

Dado lo anterior, para determinar si un cupón puede ser canjeado, se debe consultar a RUNA y determinar si existe stock del producto; lo mismo sucede con las Órdenes de Compra, donde la información está aislada a Cuponatic y no permite conocimiento de ella.

Dado lo anterior, se requiere consolidar ambos estados, a fin de poder determinar fehacientemente si un cupón es factible de ser usado por el cliente. A su vez, determinar si un proveedor está cumpliendo o no, lo cual pueda ser realizado sostenida en el tiempo y en lo posible de forma automatizada.

8.1.6 Apoyo computacional

Esta variable tiene como objetivo definir la tecnología que apoyará el rediseño propuesto y a las variables anteriormente nombradas.

En particular, dado la necesidad de mantención consolidado de estado entre RUNA y Cuponatic, se debe evaluar las herramientas tecnológicas que permitan llevar a cabo el rediseño.

8.2 Rediseño

8.2.1 Extracción de Movimientos de Inventario

Dado que no existe manejo de la información de inventario por fuera de RUNA, donde el enfoque de esta plataforma es el registro operacional, se debe generar una vinculación entre el ERP RUNA y la Plataforma de Administración de Cuponatic.

En particular, la información requerida por Cuponatic para hacer gestión de la cadena de suministros son los movimientos de inventario:

- Recepciones de Productos,
- Traslados de Productos

Las entregas de productos no son necesarias de obtener del ERP, dado que la salida de inventario está vinculada intrínsecamente con la validación del cupón.

Para ello, se ha consultado con personal de Informática tanto de Cuponatic como de RUNA, a lo cual se ha establecido como mecanismo para la entrega de datos utilizar una plataforma Web Service²⁰. En específico, en el momento de que se haga una recepción o traslado de productos, RUNA comunicará mediante un mensaje en formato XML el movimiento de inventario, el cual contendrá los siguientes campos:

- Tipo de Movimiento: En este caso Recepción de Producto o Traslado de Producto.
- Tipo de Documento: Documento usado en el movimiento, es Factura o Guía de Despacho
- Correlativo Documento: Identificador del documento usado en el movimiento de inventario
- Fecha Movimiento
- Bodega: Para todos los efectos puede ser “Bodega Principal” o “Bodega Quilicura”. En el caso de Traslado, indica la bodega de origen de los productos a mover.
- SKU
- Cantidad

Este desarrollo es valorado por RUNA en 16 horas hombre a una tarifa de 1,5 UF la hora, dando un total de 24 UF; a su vez, bajo el convenio celebrado por Cuponatic con RUNA, se obtiene un 50% de descuento en las solicitudes, por lo cual el requerimiento costaría 12 UF. Considerando el valor de la UF al 30 de junio de 2014, el desarrollo ascendería a \$172.966, monto razonable considerando que los costos adicionales por los retrasos están por sobre los \$3.000.000

Con esta información más el cruce de los datos de las ofertas en Administración, es posible realizar generar un flujo histórico de los movimientos de inventario, donde se pueden extraer variables relevantes en la cadena de suministro como:

- Fecha Proyectada de Entrega
- Fecha Efectiva de Entrega
- Tipo de Entrega: Parcial o Total
- Inventario por Bodega
- Días de retraso del proveedor

²⁰ Un servicio web (en inglés, Web Service o Web services) es una tecnología que utiliza un conjunto de protocolos y estándares informáticos para el intercambio de datos entre aplicaciones.

- Días Faltantes para entrega del producto al cliente
- Cantidad de Clientes sin producto en stock, etc.

A su vez, no se plantea como solución el generar estos indicadores dentro del ERP dado que la información será utilizada con fines de integrar procesos conexos de Logística propios de Cuponatic (apoyo a vendedores en la creación de ofertas de productos), coordinación (control de proveedor, notificar a clientes sobre estado del producto), entre otras. Todas estas actividades escapan a la competencia del ERP, el cual según entrevistas no está enfocado a personalizar la plataforma a sus clientes, dado que su enfoque es la gestión y mantención de la relación comercial con los actores dentro de la cadena, entendiéndose proveedores, vendedores y clientes.

Esta labor será mantenida por personal de Informática de Cuponatic, ante todo velar por el correcto funcionamiento del Webservice, asignándose 1 Encargado a 2 horas semanales dedicadas

8.2.2 Extracción de Datos de Despacho a Domicilio

Al igual que el punto anterior, dado que no existe manejo de la información de los despachos realizados por CorreosChile, se debe generar una vinculación entre CorreosChile y la Plataforma de Administración. Esto orientado a que Cuponatic pueda realizar evaluar el desempeño de su proveedor logístico.

Actualmente CorreosChile dispone de la plataforma TConecta, orientada a empresas. A través de su página web, TConecta permite obtener reportes en línea sobre el estado de los despachos realizados, pudiendo extraer dichos datos en planillas Excel. A continuación se despliega una vista de la plataforma indicada:

Ilustración 31: Reporte de Estado de Despachos en plataforma TConecta

The screenshot shows the TCONECTA web interface. On the left is a navigation menu with options like 'Seguimiento', 'Retiros', 'Preparación de Envíos', etc. The main area is titled 'Búsqueda avanzada' and contains a search filter with fields for 'Referencia', 'Retro', 'Envío', 'Ref. Buño', 'Destinatario', 'Destino/C.P.', 'Región Des.', 'Desde Fecha', 'Hasta Fecha', 'Servicio', 'Entregadas', and 'Núm. registros máximos exportación'. Below the filter is a table with columns: Referencia, Envío, Fecha, Destinatario, Dirección, C.P., Destino, Servicio, Entrega, Inc, and Img. The table lists several shipping records with their respective details.

Referencia	Envío	Fecha	Destinatario	Dirección	C.P.	Destino	Servicio	Entrega	Inc	Img
68FWVKG	23385515	30/06/2014	TANIA VEGA	ALMIRANTE MONTT 51 OFICINA 203	2380019	VALPARAISO	COURIER NACIONAL	02/07/2014		
QNC4YUF	23385517	30/06/2014	JUAN LOLAS ARANCIBIA	JORGE VI 218	7580079	LAS CONDES	COURIER NACIONAL	01/07/2014		
SJAVNW7	23385518	30/06/2014	JOCELINE GUTIERREZ	MARCOLETA 482 DPTO 1210	8330073	SANTIAGO	COURIER NACIONAL	01/07/2014		
DKVT4SX	23385519	30/06/2014	PAULA CAROLINA ESPINOZA PORTE	SUCURSAL QUILLOTA	2269001	QUILLOTA	COURIER NACIONAL	01/07/2014		
6DAYQVZ	23385520	30/06/2014	FELPE INOSTROZA HERNANDEZ	LO BELTRAN 1720 DEPTO 83	7640608	VITACURA	COURIER NACIONAL	01/07/2014		
FABGCLV	23385521	30/06/2014	PAOLA ZANETTI TURINA	PASEO HUERFANOS 1117 OFICINA 524	8340369	SANTIAGO	COURIER NACIONAL	01/07/2014		
NM6KSF2	23385522	30/06/2014	PAULA CAROLINA ESPINOZA PORTE	SUCURSAL QUILLOTA	2269001	QUILLOTA	COURIER NACIONAL	01/07/2014		
UEHFQB5	23385523	30/06/2014	SIMÓN BARSHAK	AVENIDA ANTONIO VARAS 2171 DEPTO 503 NUÑOIA	7770092	ÑUÑOIA	COURIER NACIONAL	01/07/2014		

Fuente: CorreosChile, 2014

Los datos entregados por el reporte de TConecta son los siguientes:

- Código de Cupón: Dato entregado a CorreosChile en la entrega del producto
- Código de Envío: Dato interno a CorreosChile
- Fecha: Momento en que CorreosChile ingresa el despacho a su base de datos
- Destinatario: Nombre del cliente asociado al despacho
- Dirección. Destino del despacho
- C.P.: Código Postal asociado a la dirección del despacho
- Destino: Comuna donde despachar el producto
- Servicio: Modalidad de entrega utilizada para la entrega del producto. En Cuponatic se limita a Courier Nacional o Encomienda Nacional
- Entrega: Si el producto ha sido entregado exitosamente, se indica la fecha asociada; en caso contrario, el campo se deja en blanco.

Dado lo anterior, se ha consultado con personal de Informática de Cuponatic a fin de establecer el mecanismo de extracción de los datos, a lo cual se ha planteado la generación de un proceso ETL²¹, el cual diariamente extraiga desde TConecta los despachos realizados en los últimos 3 meses y cargue dicha información al sistema de Administración.

Este desarrollo puede ser realizado tanto por personal de Informática o por analistas de Inteligencia de Negocios de Cuponatic. Realizando una evaluación del requerimiento, son necesarias 32 horas hombre, distribuidas en 2 semanas de trabajo.

En términos de costos, considerando el sueldo de un analista de Cuponatic el requerimiento es valorizado en \$240.000. Sumado al desarrollo a solicitar a RUNA, monto total sigue siendo razonable comparado con los costos adicionales producidos por los retrasos.

Al igual que el Webservice entre Cuponatic y RUNA, esta labor será mantenida por personal de Informática de Cuponatic, asignándose 1 Encargado a 2 horas semanales dedicadas.

8.2.3 Reporte sobre Estado de la Cadena de Suministro

Con los movimientos de inventario obtenidos de RUNA, se deben generar un reporte consolidado sobre el estado de la recepción de los productos, en específico generado a través de la plataforma PENTAHO. Este Informe permitirá determinar las acciones a seguir sobre los proveedores, ya sea determinar stock faltante, días de retraso, entre otras.

Los campos que debe contener dicho reporte son los siguientes:

- SKU de la Oferta
- Vendedor
- Descripción del Producto
- Proveedor

²¹ ETL es la sigla de Extract, Transform and Load (traducido a Extraer, Transformar y Cargar respectivamente). Este proceso consiste en la lectura y/o traslado de datos desde múltiples fuentes, reformatearlos y limpiar información no procedente, para luego cargarlos en otra base de datos o sistema operacional, con el objetivo de análisis y apoyo a un proceso de negocio.

- Teléfono Contacto Proveedor
- Total Cupones Vendidos de la Oferta
- Total Productos Recepcionados
- Fecha Comprometida de Recepción
- Fecha Última Recepción
- Estado Recepción:
 - Recepcionado: Cuando se ha recepcionado el total de productos antes o en la fecha comprometida de recepción entre el proveedor y Cuponatic vía el ejecutivo comercial asociado.
 - A tiempo: Con respecto al día de generación del Informe, es cuando faltan 2 o más días hábiles para la fecha de recepción comprometida, en donde aún no se ha recibido el total de productos solicitados al proveedor.
 - Crítica: El día de generación del reporte coincide con la fecha de recepción comprometida y aun no se ha recibido el total de productos
 - Con atraso: La fecha de generación del reporte es posterior a la fecha de recepción comprometida, donde no se ha recibido el total de productos solicitados al proveedor.
 - No cumplida: La fecha de generación del reporte es posterior en más de 5 días hábiles a la fecha de recepción comprometida, donde no se ha recibido el total de productos solicitados al proveedor.
- Días atrasados: En caso de no haber recibido el total de productos y la recepción esté con atraso, debe indicar la diferencia entre la fecha actual y la fecha comprometida de recepción. En el caso de recepción no cumplida, debe indicar la diferencia entre la fecha de la última recepción y la fecha comprometida de recepción.
- Clientes afectados: En caso de no haber recibido el total de productos y la recepción esté “Con atraso” o “No Cumplida”, debe indicar la diferencia entre la cantidad de cupones vendidos y el total de productos recepcionados.
- Productos con retiro pendientes: En caso de existir recepción del productos y esté tenga asociados cupones con retiro, se indicará cuántos de ellos aún no han sido enviados a Bodega Principal desde Bodega Quilicura
- Fecha Inicio Retiro
- Productos con despacho pendientes: En caso de existir recepción del productos y esté tenga asociados cupones con despacho, se indicará cuántos de ellos aún no han sido entregados a Correos Chile por parte de personal de Bodega Quilicura
- Fecha Límite de Despacho.

A través de este reporte, se podrá controlar y gestionar a los proveedores y el estado de envío de los productos solicitados a Bodega Quilicura. A su vez, personal de Bodega Quilicura podrá determinar de manera consolidada qué y cuántos productos faltan por enviar a Bodega Principal y a entregar a CorreosChile, priorizando según la fecha de inicio de retiro o límite de despacho según corresponda.

De ésta manera, en el caso del retiro se pretende disminuir el casi 15% de productos enviados con retraso, dada la revisión manual uno por uno de los productos y la dependencia de los avisos del encargado de Bodega Principal a pesar de tener los productos ya recibidos del proveedor.

8.2.4 Supervisión del Proceso de Entrega de Productos.

Se debe añadir dentro de las responsabilidades de vendedores y encargados de Bodegas Principal y Quilicura el supervisar el desempeño de la cadena de suministro, en particular controlar la recepción de productos por parte del proveedor.

En sí, para cumplir con esta labor estos actores debe contar con información consolidada sobre el estado de la entregas de productos, conocimiento obtenible desde el Reporte propuesto en el punto anterior.

Con lo anterior, los vendedores deben contactar a sus respectivos proveedores ante retrasos en las entregas, verificando el envío del stock pendiente, días de atraso involucrados, entre otros. Realizado el contacto, si el retraso es mayor a un día hábil el vendedor debe solicitar al Área de Marketing el envío de un correo masivo a los clientes afectados que comunique la situación presentada, mientras notifican al Área de Atención al Cliente a fin de contener la situación apropiadamente.

Lo anterior es temporal, mientras no se automatice el envío automático de mensajes a los clientes en los casos en que el vendedor determine que el proveedor entregará todo los productos solicitados. En el caso de quiebre definitivo de stock, se mantendrá el esquema de aviso manual al Área de Marketing, los cual es razonable dada la baja tasa de ocurrencia de estos casos (0,37% durante enero a junio 2014).²²

En el caso de despacho a domicilio, será personal de Servicio de Atención al Cliente quien revisará diariamente los datos obtenidos de CorreosChile vía WebService en el sistema de Administración de Cuponatic, a fin de determinar que productos han superado el plazo de entrega. Con ello, se procederá a contactar a CorreosChile para determinar la causa del retraso, corregir la situación e informar de lo sucedido a los clientes afectados.

8.2.5 Notificación a Clientes y Vendedores sobre Entrega de Productos

Una vez internalizada la gestión de las entregas de productos, vía el Reporte de la Cadena de Suministro y la supervisión tanto del retiro como despacho de productos por personal de Cuponatic, se procederá a la generación automática de notificaciones vía correo electrónico informando a los actores clave sobre el estado de la cadena de suministro.

Lo anterior es factible de realizar en Cuponatic dado el ya existente envío automático de correos por parte del Área de Marketing, la cual utiliza datos del sistema de Administración en el contenido del mensaje. Por ende, con la extracción de datos desde el ERP RUNA vía WebService a almacenar en el sistema de Administración de Cuponatic, se podrán redactar los mensajes asertivamente.

En el caso de los clientes, se debe velar por informarlos en las siguientes instancias:

- Recepción del producto en Bodega Quilicura de Cuponatic.
Este mensaje sólo debe ser enviado en el momento con que se cuente con el stock total para satisfacer a todos los clientes.

²² Sección 7.6.3.1 Problemas previos a la entrega del producto

- Retraso en la entrega
Si luego de la fecha comprometida de recepción de los productos aún no se haya recibido la totalidad solicitada al proveedor, Cuponatic automáticamente informará al cliente el retraso en la entrega. De esta forma se incentiva al proveedor y vendedor de la oferta al cumplimiento de plazo acordado, dado que el cliente tendrá conocimiento del caso y podrá accionar consultas y/o reclamos al Área de Servicio al Cliente.
- Producto disponible para retiro
En caso de que el cliente haya indicado en su compra el retiro en casa matriz de Cuponatic, se debe informar cuando su producto ya sea posible retirarlo.
Este mensaje sólo debe ser enviado en el momento con que se cuente con el stock total para satisfacer a todos los clientes de la oferta que retiren en casa matriz, a fin de simplificar a quien comunicar la situación. A su vez, en caso de ser enviado el mensaje, este debe realizarse no antes de la fecha de retiro comprometida, para así no alterar las expectativas de entrega al cliente.
- Producto entregado para el despacho
En caso de que el cliente haya indicado en su compra el despacho a domicilio, se debe informar cuando su producto sea entregado a CorreosChile para su entrega; lo anterior sucede al momento de ser validado el cupón por personal de Bodega Quilicura.

A su vez, para mantener esta información consolidada para el cliente, el estado de entrega del producto debe ser desplegado en el perfil de usuario en Cuponatic. Para ello, se debe añadir un campo “Estado Entrega”, el cual posee los siguientes estados:

- “Pendiente Recepción”: Indica cuando no se tiene stock del producto, ya sea en Bodega Quilicura como en Bodega Principal y se está dentro del plazo comprometido de entrega. La descripción del estado a indicar al cliente es “Producto solicitado al Proveedor, a la espera de entrega”
- “En Bodega Cuponatic”: Indica cuando se ha recibido el total del producto solicitado al proveedor en Bodega Quilicura. La descripción del estado a indicar al cliente es “Producto entregado por Proveedor, en posesión de Cuponatic”
- “Disponible para retiro”: En caso de que el cliente haya seleccionado entrega por retiro, este estado se activa cuando se ha enviado desde Bodega Quilicura a Bodega Principal el total del producto a ser entregado por retiro. La descripción del estado a indicar al cliente es “Producto disponible para ser retirado en casa matriz de Cuponatic”
- “En despacho al domicilio”: En caso de que el cliente haya seleccionado entrega por despacho, este estado se activa cuando se ha validado el cupón Bodega Quilicura para ser entregado al proveedor logístico para ser enviado al cliente. La descripción del estado a indicar es “Producto en tránsito a domicilio. La entrega puede revisarla en la web de CorreosChile - Seguimiento con su código de cupón.”
- “Producto Entregado”: En caso de que el cliente haya seleccionado entrega por retiro, este estado se activa al momento de validar el cupón en Bodega Principal.
A su vez, en caso de que el cliente haya seleccionado entrega por despacho, este estado se activa en el momento que CorreosChile notifique la entrega del producto; esto es considerando el desarrollo efectivo indicado a principios de esta sección.
La descripción del estado a indicar es “Producto entregado el día \$fechaentrega”, donde \$fechaentrega corresponde a la fecha de validación del cupón, en el caso de retiro, o la fecha notificada por CorreosChile, en el caso de despacho a domicilio, obtenida vía el Webservice entre Cuponatic y CorreosChile.

En el caso de los vendedores, se debe velar por informarlos en las siguientes instancias, a fin de que contacten al proveedor si existe una incidencia y prevenir que se vean afectados los clientes de Cuponatic.

- Recepción parcial del producto en Bodega Quilicura de Cuponatic.
Este mensaje sólo debe ser enviado en caso de que el proveedor haya entregado productos en Bodega Quilicura, en donde el total entregado no cubra el conjunto de cupones vendidos de la oferta.
A diferencia el correo enviado a los clientes, este mensaje debe ser a nivel agregado: es decir a lo sumo debe ser enviado 1 vez al día a primera hora, indicando todas las recepciones parciales y detallando por proveedor, producto involucrado, total de cupones vendidos y stock faltante.
- Recepción total del producto en Bodega Quilicura de Cuponatic.
Este mensaje sólo debe ser enviado en caso de que el proveedor haya entregado productos en Bodega Quilicura, en donde el total entregado cubra el conjunto de cupones vendidos de la oferta
Al igual que las recepciones parciales, este mensaje debe ser a nivel agregado: es decir a lo sumo debe ser enviado 1 vez al día a primera hora, indicando todas las recepciones totales y detallando por proveedor, producto involucrado, total de cupones vendidos, estado de la recepción y días de atraso, si corresponde.
- Retraso en la entrega.
Si luego de la fecha comprometida de recepción de los productos aún no se haya recibido la totalidad solicitada al proveedor, se debe informar al vendedor el retraso en la entrega.
Este mensaje debe ser a nivel agregado: es decir a lo sumo debe ser enviado 1 vez al día a primera hora, indicando todos los productos con retraso y detallando por proveedor, producto involucrado, total de cupones vendidos, stock recepcionado y días de atraso

Esta medida es complementaria al reporte de estado de la cadena de suministro, donde la notificación será el primer canal de aviso de las incidencias en la cadena de suministro, para así relegar el Reporte a análisis del desempeño de los proveedores a lo largo del tiempo. Se escoge el correo electrónico dado que es el medio más usado por los vendedores para mantenerse al pendiente de sus actividades.

8.2.6 Incentivos para Proveedores y Vendedores

Los proveedores deben ser castigados con multas en caso de entregar los productos si éstos son entregados pasado el plazo comprometido con Cuponatic a través de la oferta. Lo anterior puede realizarse descontando un % fijo del valor total de la Orden de Compra por día de atraso y/o el monto incurrido por Cuponatic en los despachos más una compensación por daño a la imagen de la empresa. Mensualmente en reuniones del Área de Ventas se debe analizar el comportamiento de todos los proveedores, en particular analizar su desempeño en las entregas de producto en base al reporte de la Cadena de Suministro. Con ello, se debe determinar qué proveedores cumplen y cuáles no, para así decidir si Cuponatic deba continuar trabajando con ellos.

Esta propuesta debe implementarse de forma gradual, en donde debe existir una etapa de marcha blanca, en donde se informe la nueva política a los proveedores. Luego se debe comenzar a incurrir con las penalizaciones durante 6 meses de forma gradual hasta entrar en régimen.

Dado lo anterior, pensando en los primeros días de la marcha blanca, los principales preocupados serán los vendedores, quienes estarán incentivados a poner fechas de entrega de productos extensas a fin de minimizar el impacto de la medida. En

base a esto, se propone establecer un máximo de 7 días de entrega en la generación de maquetas de productos, con lo cual se cubre actualmente más del 92% de las ofertas vigentes. Cualquier vendedor que desee generar una publicación por más días que el límite, debe ser autorizado por el Jefe de Ventas o en su defecto la Gerencia de Cuponatic, quien habilitará la opción temporalmente en el sistema Administración de Cuponatic. En paralelo, será deber del Jefe de Ventas discutir en las reuniones del Área las variaciones en las fechas de entrega, a fin de alinear los vendedores en la generación de ofertas con plazos de entrega al cliente competitivos considerando el comportamiento de los proveedores.

8.2.7 Apoyo en la generación de Ofertas de Productos.

Para coordinar la generación de ofertas de productos con el comportamiento de los proveedores, se propone desplegar en la creación de maqueta de productos sugerencias próximas al campo de plazo de entrega del proveedor.

En particular, al momento de seleccionar el proveedor el sistema de Administración recoja el historial de entregas de los últimos 3 meses, calculando el plazo promedio de entrega del proveedor, % de entregas con retraso y su cantidad de días de retraso en promedio. Luego, estos 3 datos se despliegan al costado del campo a llenar con el plazo de entrega del proveedor.

Con ello, se entrega información básica pero muy útil para el vendedor al momento de generar una nueva maqueta de productos, donde internaliza el comportamiento reciente del proveedor y así anticipa potenciales retrasos, balanceando el atractivo comercial de la oferta comercial contra el desempeño de la operación logística.

Las ventajas de este enfoque es que el cálculo de las sugerencias es rápido, sin retrasar significativamente la carga de transacciones en el sistema de Administración. Las desventajas es que no considera patrones de comportamiento subyacentes; por ejemplo, un proveedor puede comportarse estacionalmente, respondiendo mejor a principios de semana o mes. Sin embargo, esta opción requiere modelar la conducta del proveedor junto con actualizar y validar los parámetros asociados regularmente, cargando significativamente el sistema de Administración.

8.3 Modelamiento Procesos Rediseñados

8.3.1 Generación Órdenes de Compra hacia el Proveedor

El proceso comparado con la situación actual sufre pocas variaciones. Una vez enviada la Orden de Compra al vendedor, éste se contacta con el proveedor a fin de confirmar el stock con el proveedor.

En caso de que el proveedor no pueda entregar todos los productos solicitados, el vendedor coordina con el Jefe de Ventas o en su defecto Gerencia de Cuponatic proveedores alternativos que supla la diferencia de stock. Si es posible, el vendedor solicita a Administración y Finanzas rechazar la Orden enviada y generar a lo más 2 nuevas Órdenes:

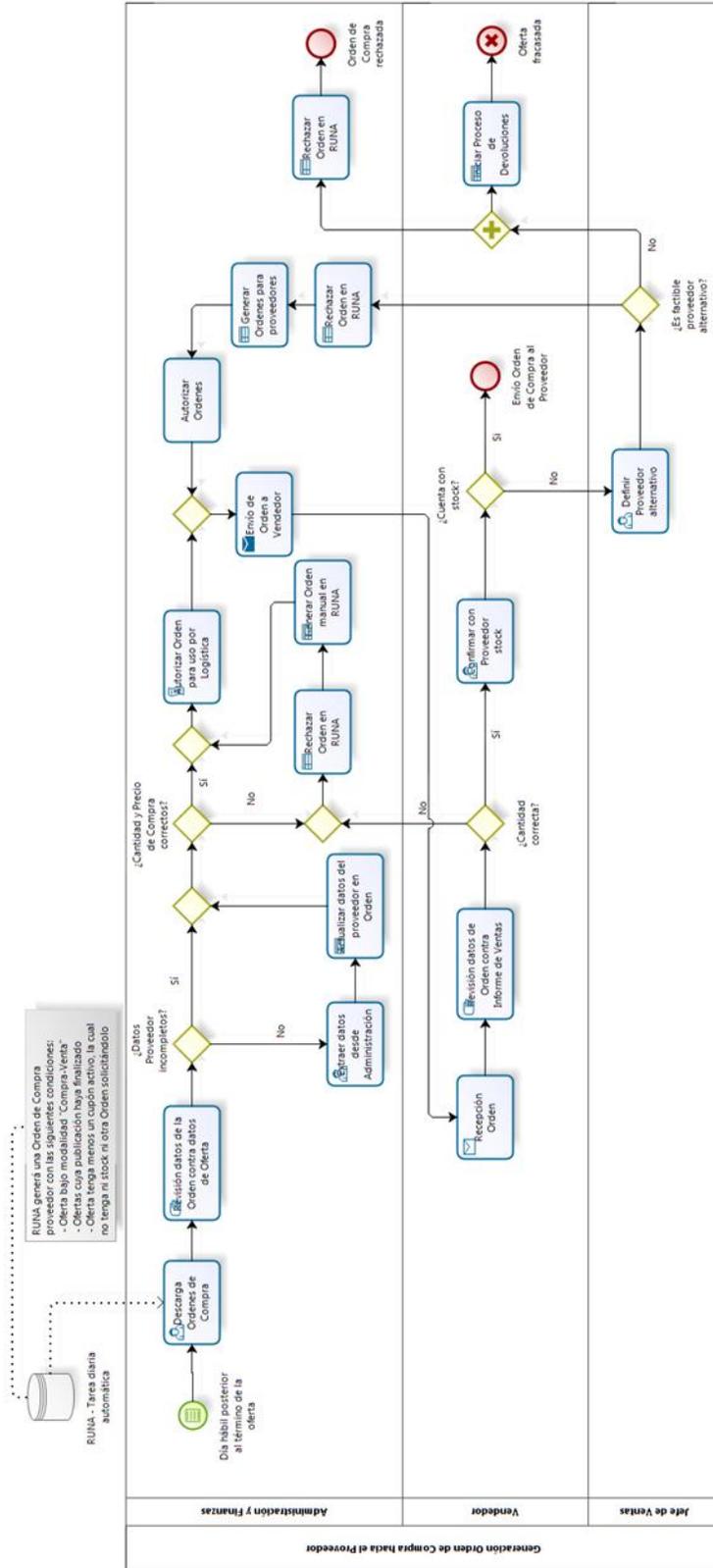
- Una Orden dirigida al proveedor original de la oferta por el total de productos que pueda abastecer.
- Otra Orden dirigida al proveedor suplente por los productos no cubiertos por el proveedor original.

En caso de no ser posible la propuesta, el vendedor solicita a Administración y Finanzas rechazar la Orden enviada e inicia el proceso de devoluciones con el Servicio de Atención al Cliente.

En caso de rechazo de la Orden por Administración y Finanzas o que el ejecutivo determine que no hay stock suficiente del producto por parte del proveedor, bajo ninguna circunstancia esto afecta la fecha de entrega comprometida con los clientes; lo anterior sigue la misma política expresada en el Levantamiento de la Situación Actual.²³

²³ Sección 7.5.2 Generación Órdenes de Compra hacia el Proveedor

Ilustración 32: Proceso de Generación de Órdenes de Compra rediseñado

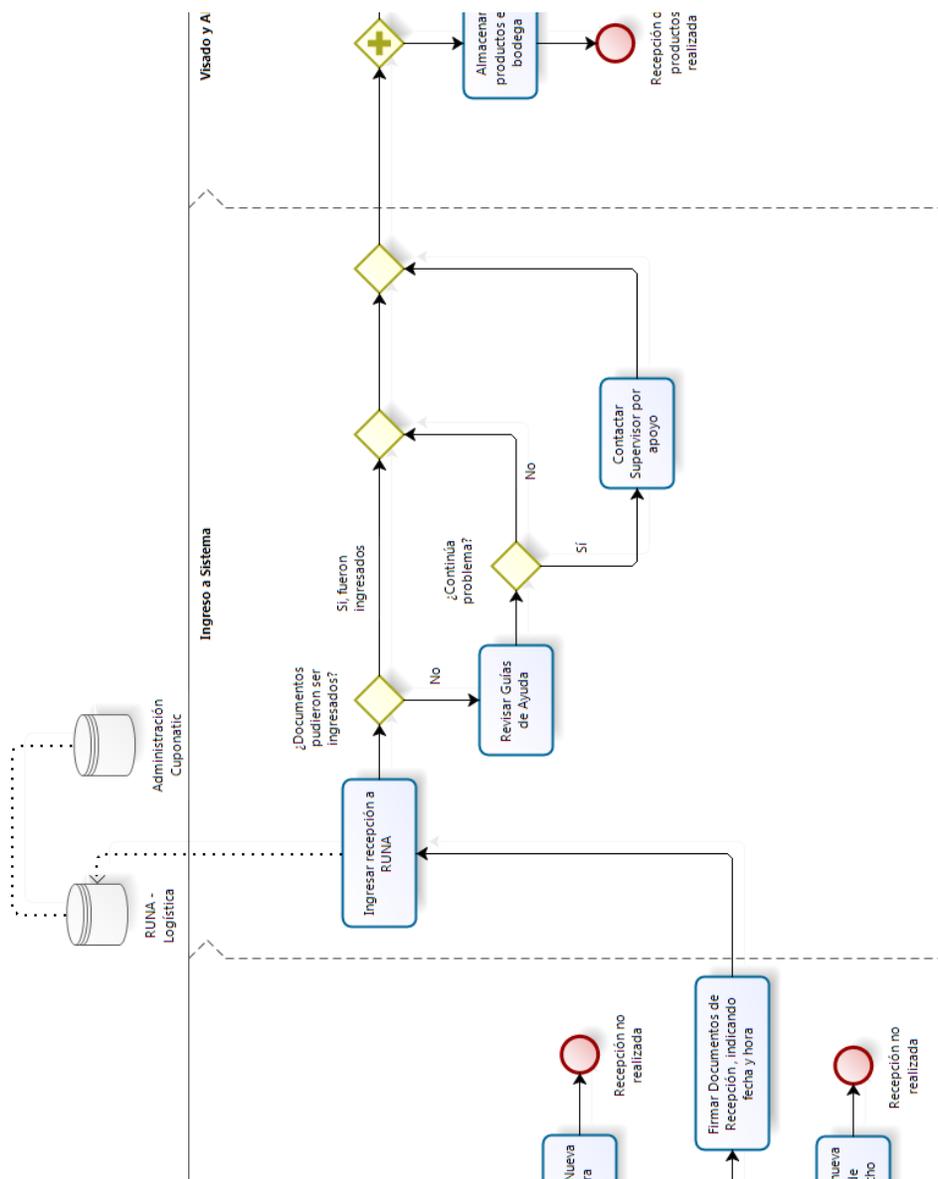


Fuente: Elaboración Propia

8.3.2 Recepción de productos solicitados al Proveedor

El proceso no sufre cambios en su estructura, en donde sólo se añaden interacciones entre el ERP RUNA y el sistema Administración. A continuación sólo se despliega la parte modificada del proceso con respecto a la situación actual.

Ilustración 33: Proceso de Recepciones de Productos rediseñado - Etapa "Ingreso a Sistema"



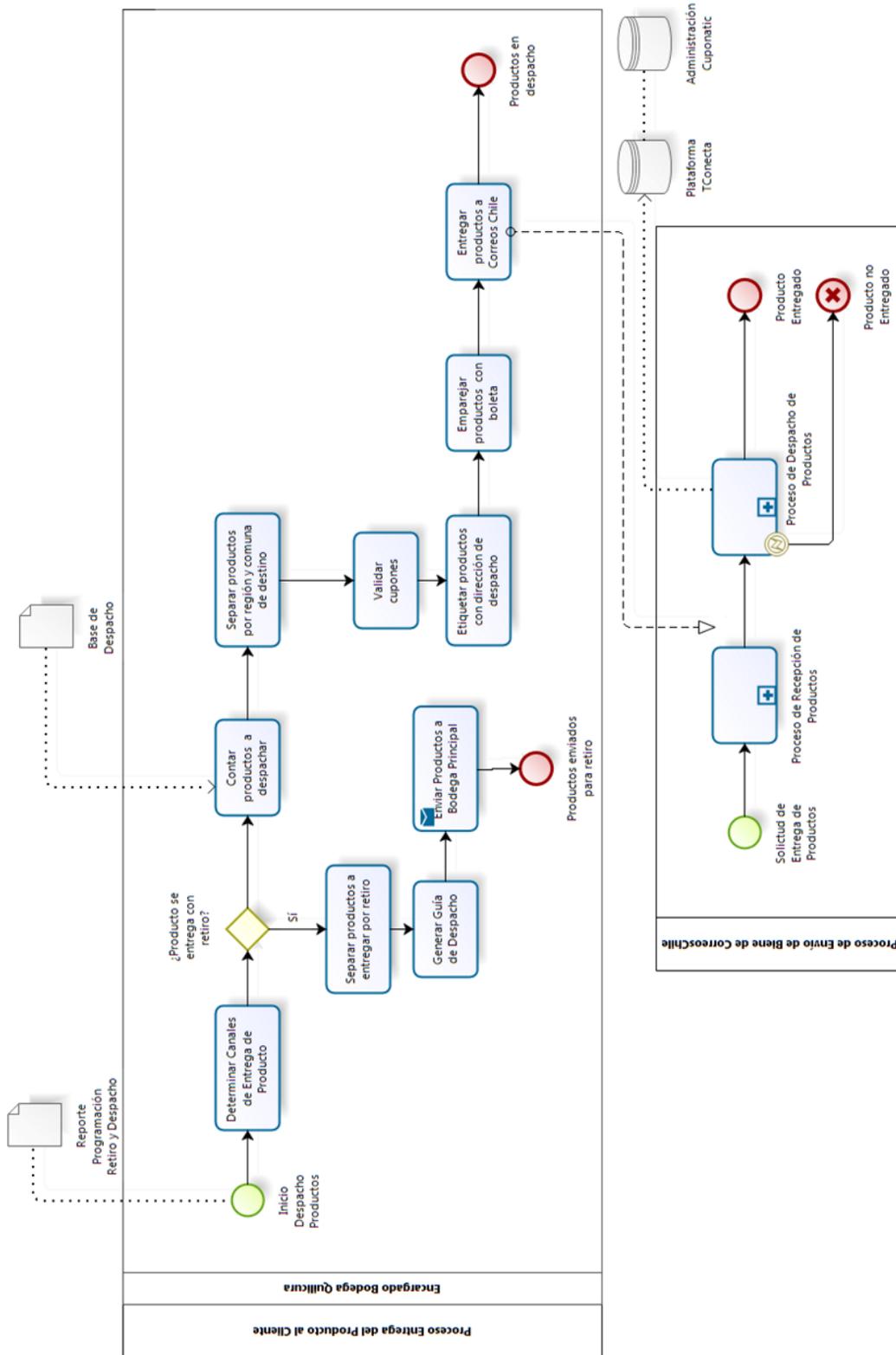
Fuente: Elaboración Propia

8.3.3 Entrega del producto al cliente.

El proceso no sufre cambios en su estructura, sino que se añade al proceso los cambios de estado de la entrega del producto originados desde CorreosChile, los cuales son incorporados a Cuponatic mediante un proceso ETL.

A continuación sólo se despliega la parte modificada del proceso con respecto a la situación actual.

Ilustración 34: Proceso de Entrega del Producto al Cliente rediseñado



Fuente: Elaboración Propia

8.4 Cuadro Resumen de Problemas Detectados y Solución Propuesta

Responsable	Problema	Solución
Personal de Bodega Quilicura	Retraso en envío de productos con retiro a Bodega Principal	Reporte de Cadena de Suministro
		Notificación de retraso a clientes de Cuponatic
Proveedores	Retraso en entrega de productos a Cuponatic	Notificación de retraso a Servicio de Atención al Cliente
		Notificación de retraso a Ejecutivo Comercial
CorreosChile	Retraso en despacho de productos al cliente	Notificación de retraso a Atención al Cliente
Ejecutivo Comercial	Fechas de compromiso de entrega de productos a Cuponatic sin considerar el comportamiento previo del proveedor	Sugerencias de fecha de entrega en creación de ofertas de productos
Servicio de Atención al Cliente	Clientes desconocen si su producto está disponible para la entrega	Notificaciones de estado de entrega a clientes de Cuponatic
		WebService entre RUNA y Cuponatic
Cuponatic	Desconocimiento de cumplimiento de compromisos de entrega de productos por proveedores	Reporte de Cadena de Suministro
		Reporte de Cadena de Suministro
	Desconocimiento de cumplimiento de compromisos de despacho de productos por CorreosChile	WebService entre RUNA y Cuponatic

9 CONCLUSIONES

Se puede concluir que los objetivos propuestos, tanto general como específicos, logran ser cumplidos con el rediseño. Gracias a este es posible mejorar significativamente la coordinación e integración de los procesos de la cadena logística, integrar prácticas de trabajo necesarias para la gestión y aumentar el nivel de conocimiento del estado de entrega de los productos.

El rediseño considera la extracción de datos de 2 fuentes de información: el ERP RUNA y la plataforma TConecta de Correos de Chile. Ambas instancias son ahora integradas a la cadena de suministro, en donde permiten conocer el estado de entrega de los productos en todo momento, apoyar la generación de ofertas asertivas e informar tanto a vendedores como clientes.

En términos de costo de la propuesta, éstos son significativamente más bajos de las actuales pérdidas por los retrasos en las entregas y potenciales quiebres de stock del proveedor, permitiendo disminuir los costos por despachos adicionales, reembolsos de cupones y mejorar la imagen de la empresa ante los clientes.

A partir del análisis de la situación actual, se desglosa que una de las razones de fondo del problema es no ejercer el cumplimiento de los compromisos celebrados entre Cuponatic y sus proveedores. Bajo lo anterior, el rediseño propuesto entrega las herramientas para que Cuponatic pueda ejercer una gestión activa sobre la cadena de suministro, generando conciencia de que esta Área en la compañía puede mejorar significativamente su desempeño si se ejercen los controles respectivos y ante todo, se ejerce una orientación hacia la calidad de servicio.

Dentro de los efectos del rediseño, se espera que los vendedores internalicen en sus propuestas de ofertas las variables relevantes en una cadena Logística; no sólo basta con definir tiempos, se requieren estos se cumplan efectivamente. Con ello, se ofrecen productos a los clientes elaborados de forma integral, donde vendedores y proveedores ejercen una mayor comunicación y coordinación, como se indicó en las direcciones de cambio de este Informe.

El primer objetivo específico, definir procesos críticos en la entrega de productos a los clientes, detalla la coordinación existente entre las Áreas Comercial, Finanzas y Logística, en donde se vinculan desde la generación de ofertas a publicar en la página web de Cuponatic hasta la entrega del producto al cliente.

El segundo objetivo específico, generar un diagnóstico de la situación actual, detalla paso a paso los procesos e incidencias presentes en la entrega de productos, explorando las plataformas de información involucradas y la interacción entre ellas. A su vez, para cada instancia se entregan datos medibles sobre la gestión de Cuponatic y entregan argumentos concretos sobre la alta tasa de retrasos en las entregas; se analiza la escasa gestión en los procesos de Logística, conllevando a vulnerar significativamente los compromisos de entrega establecidos con los clientes.

Gracias a la situación actual fue posible determinar las fuentes de conflicto más relevantes, cuyos resultados fueron integrados al rediseño; en particular, la gestión de los retrasos es reactiva, donde sólo es percatado por Cuponatic al momento en que un cliente consulta y/o reclama por el estado de despacho de su producto.

A su vez, el benchmark permitió definir los estándares establecidos en la industria, así como también estudiar las prácticas de los líderes en el mercado; se tomó a Amazon y Groupon para analizar sus estrategias, de lo cual se extrae los tiempos de entrega a los cuales Cuponatic debe aspirar y la necesidad de consolidar la información de la cadena de suministro.

El tercer objetivo específico es proponer un rediseño que permita mejorar el desempeño de los proceso de la cadena de suministro, el cual se alcanzó eficazmente. Por otro lado, los reportes e indicadores de gestión propuestos permiten mejorar la anticipación y coordinación de los actores y tareas involucrados en la entrega de productos, permitiendo controlar efectivamente el proceso y gestionar su buen desempeño.

La implementación de este rediseño se estima en 3 meses, donde el primer mes consiste en la integración de la información del ERP y de CorreosChile a la gestión de procesos, mientras que los 2 meses restantes son considerados ara efectos de marcha blanca e internalización de las prácticas de trabajo en los vendedores, proveedores y personal de Logística. En términos de costos, la inversión inicial consiste en \$413.000 y costos fijos mensuales por \$112.500, éstos últimos absorbidos por Cuponatic mediante asignación de un programador responsable de los WebService propuestos, las bases de datos asociadas y la mantención de los reportes de la cadena de suministro.

El proceso de devoluciones de productos al proveedor no es abordado en esta propuesta, debido a que no está dentro de los alcances de este trabajo.

Considerando que los objetivos de este trabajo se cumplen, un elemento a abordar en un futuro es la gestión de la calidad de los productos entregados por los proveedores, en específico el manejo de productos dañados y su devolución. Considerando esta variable permitiría ahondar en el desempeño de los proveedores, controlando que estén entregando productos en buenas condiciones y con ello no poner en riesgo la entrega de productos al cliente. Dado este conocimiento, se debe incorporar en el diseño de futuras ofertas, en donde se determine si publicar o no un producto y, en su defecto, el mantener o no la relación comercial con el proveedor asociado.

Ha quedado demostrado que el comercio electrónico es una industria en pleno crecimiento, en donde una de las variables determinantes para los clientes es la garantía de entrega del producto y las medidas de seguridad que la empresa ofrece a sus clientes, por lo cual el mejorar sus procesos de Logística para Cuponatic es sumamente importante para mantenerse en el mercado y proyectarse como un líder en la industria.

10 BIBLIOGRAFÍA

- AméricaEconomía, «Comercio Electrónico América Latina 2012,» 2012. [En línea].
- 1] Available: <http://especiales.americaeconomia.com/2012/comercio-electronico-america-latina-2012/graficos.php>. [Último acceso: 06 noviembre 2013].
- L. Berry, C. Bennet y C. Brown, *Calidad de Servicio: una ventaja estratégica para instituciones financieras*, Madrid: Díaz de Santos, 1989.
- 2]
- V. Zeithaml y L. Parasuraman, *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, New York: The Free Press, 1990.
- 3]
- A. Parasuraman, V. Zeithaml y L. Berry, *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, *Journal of Marketing*, 1985.
- 4]
- O. Barros, *Modelamiento Unificado de Negocios y TI: Ingeniería de Negocios*. Documento de Trabajo CEGES N° 5, Santiago: Departamento Ingeniería Industrial, Universidad de Chile., 1998.
- 5]
- O. Barros, *Ingeniería e-business: Ingeniería de Negocios para la economía Digital*, Santiago: LOM Ediciones, 2004.
- 6]
- S. Chopra y P. Meindl, *Supply Chain Management*, Pearson/Prentice Hall, 2006.
- 7]
- D. Lambert, J. Stock y L. Ellram, *Fundamentals of Logistics Management*, Irwin McGraw-Hill, 1998.
- 8]
- D. Anderson, F. Britt y D. Favre, «The Seven Principles of Supply Chain Management,» 1997. [En línea]. Available: http://www.scmr.com/images/01.SevenPrinciples_.pdf. [Último acceso: 05 noviembre 2013].
- 9]
- O. Barros, *Rediseño de Procesos de Negocios Mediante el Uso de Patrones.*, Santiago: Dolmen, 2000.
- 10]
- J. E. Bartlett, J. W. Kotrlik y C. Higgins, «Organizational research: Determining appropriate sample size for survey research,» *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, vol. 19, n° 1, pp. 43-50, 2001.
- 11]

11 ANEXOS

Anexo A Maqueta de Oferta

Datos Generales Segmento Más Información Imágenes [1/1]

Datos del Descuento

Título mail	<input type="text" value="Dispensador Jabón con Sensor"/> Máximo 60	Nombre	<input type="text" value="Practico y Funcional! Paga \$6.990 por Dispensador de Jabón Con Sensor Automático. Elige tu Cupón! Con Retiro en Providencia o Despacho a Domicilio!"/>		
Oferta Única	<input checked="" type="radio"/> si <input type="radio"/> no	Valor Original	<input type="text" value="0"/>	Valor Oferta	<input type="text" value="6990"/>
Stock Total	<input type="text" value="50"/>	Máximo por Persona	<input type="text" value="50"/>		

Datos de la Empresa

Nombre Empresa	<input type="text" value="N-ofertas"/>	Ocultar Empresa	<input type="radio"/> no <input checked="" type="radio"/> si		
Tipo Contrato	<input type="text" value="Compra Venta"/>				

Opciones de Fechas

Promesa de entrega (días)	12	Entrega proveedor (días)	3		
Fecha Inicio	<input type="text" value="21/5/2014"/> <input type="text" value="00"/> : <input type="text" value="00"/> hrs	Fecha Término: (máxima fecha: 26 de May)	<input type="text" value="25/5/2014"/> <input type="text" value="23"/> : <input type="text" value="59"/> hrs		

Promesa Entrega: 6/5
Publicación: 21/5 - 25/5
Entrega Proveedor: 27/5 - 29/5
Envío OC: 25/5 - 26/5
Plotting: 30/5 - 4/6

Despacho

Altura (cm)	<input type="text" value="30.00"/>	Largo (cm)	<input type="text" value="20.00"/>	Ancho (cm)	<input type="text" value="15.00"/>
Peso (kg)	<input type="text" value="0.35"/>				
Agencias	<input checked="" type="checkbox"/> Correos de Chile <input type="checkbox"/> Despacho Especial Huggies <input type="checkbox"/> No tocar Stgo <input checked="" type="checkbox"/> CityBox <input checked="" type="checkbox"/> Retiro en Sucursal de Correos <input type="checkbox"/> Despacho Estilo <input type="checkbox"/> Despacho Gratis				

Opciones Generales

Account Manager	<input type="text" value="Emilio Gutierrez"/>	Género Descuento	<input type="text" value="default"/>		
Sección	<input type="text" value="productos"/>				
Con Retiro	<input checked="" type="radio"/> si <input type="radio"/> no	Retirar en	<input type="text" value="Matilde Salamanca 841 Providencia"/>	Fecha Entrega	<input type="text" value="5/6/2014"/>
Ciudades	<input checked="" type="checkbox"/> Santiago <input checked="" type="checkbox"/> Valparaiso <input checked="" type="checkbox"/> Nacional				



PZTE62V

Código del Cupón

**30 Parches Adelgazantes Premium - Parches Adelgazantes
Generico Parches Adelgazantes**

Válido hasta:

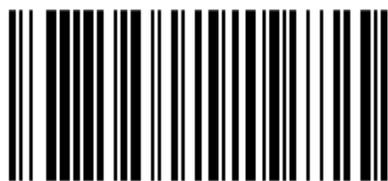
15-08-2014

Despacho a más tardar el día:

31-07-2014

Reglas Claras:

- * Cupón válido por 30 parches adelgazantes
- * Retiros a partir de 29 de julio en Matilde Salamanca 841, Providencia. Horario de atención: De Lunes a Viernes de 9:30 a 18:30 hrs. Horario continuado
- * si compraste con despacho tu producto llegara a mas tardar el dia 30 de julio.
- * El valor del despacho se reflejará al momento de tu compra.
- * No se realizan devoluciones
- * Cupón válido hasta el 15 de agosto 2014.
- * Imagen referencial.
- * Compra y regala todos los que quieras!



COD. INTERNO: 2483743



Como usar este cupón:

- 1.Imprime el cupón o muéstralo desde tu Smartphone
- 2.Preséntalo en la ubicación indicada
- 3.Disfruta!

Atención al cliente Cuponatic.com:

(+562) 29649890, Lunes a Viernes de 10:00 a 18:00

Cuponatic.com:

<http://ayuda.cuponatic.com>

Anexo C Orden de Compra hacia el Proveedor

2014-01-20



ORDEN DE COMPRA

Cuponatic Chile S.a.

N° 7318

RUT: 76145792-6
 Matilde Salamanca 841
 Providencia - Santiago
 Telefonos: 56229649890

PARA:

EMPRESA: IMPORTADORA Y EXPORTADORA DCIC
 LIMITADA

RUT: 76205592-9

DIRECCION: SAN ISIDRO 1805

GIRO: IMPORTADORA, COMERCIALIZADORA,
 COMPUTACION, ELECTR.

SANTIAGO

FECHA PEDIDO	FECHA ENTREGA	SOLICITANTE	TÉRMINOS
20/01/2014	23/01/2014		tarjeta de credito

CANTIDAD	CODIGO	DESCRIPCIÓN	PRECIO POR UNIDAD	DESCUENTO	TOTAL
15	17204.37440	mopa a vapor x5 16901	18.067,23	0%	271.008
12	17198.37420	pack sartenes ceramic pro	10.504,20	0%	126.050
14	17191.37405	mopa a vapor id 17191	20.084,03	0%	281.176
41				SUBTOTAL	678.234
				I.V.A.	128.864
				TOTAL	807.098

Son: Ochocientos siete mil noventa y ocho peso chileno

Observaciones :

entrega de productos de lunes a viernes de 10:00 hrs. a 12:00 hrs. o de 15:00 hrs. a 17:00 hrs.; los productos deben venir con su respectiva factura o guia de despacho adjunta a la orden de compra enviada por cuponatic.

Facturar A: Cuponatic Chile S.a.. Rut 76145792-6 Giro: Venta Via Internet, Servicios De Publicidad, Informatica Y Asesorias

Direccion de Recepción: Avenida Américo Vespucio 1691 Bodega 14 - Comuna: Quilicura - Santiago

Tomas Ariel Bercovich
 Cibie

Mario Astorga

Recibi conforme

Anexo D Distribución Despachos a Domicilio Cuponatic, julio 2013 a junio 2014

Región	Ciudad	Comuna	% Entregas
Arica y Parinacota	Arica	Todas las Comunas	0,12%
Tarapacá	Iquique	Todas las Comunas	0,10%
Antofagasta	Antofagasta	Todas las Comunas	0,43%
Antofagasta	Calama	Todas las Comunas	0,09%
Antofagasta	Tocopilla	Todas las Comunas	0,01%
Atacama	Copiapó	Todas las Comunas	0,74%
Atacama	Vallenar	Todas las Comunas	0,21%
Atacama	Chañaral	Todas las Comunas	0,07%
Coquimbo	Coquimbo	La Serena	1,16%
Coquimbo	Coquimbo	Otras Comunas	0,89%
Coquimbo	Ovalle	Todas las Comunas	0,18%
Coquimbo	Illapel	Todas las Comunas	0,11%
Valparaíso	Valparaíso	Viña del Mar	2,56%
Valparaíso	Valparaíso	Valparaíso	1,96%
Valparaíso	Valparaíso	Otras Comunas	0,47%
Valparaíso	Quilpué	Todas las Comunas	1,14%
Valparaíso	Los Andes	Todas las Comunas	0,41%
Valparaíso	Quillota	Todas las Comunas	0,51%
Valparaíso	San Felipe	Todas las Comunas	0,31%
Valparaíso	San Antonio	Todas las Comunas	0,32%
Valparaíso	La Ligua	Todas las Comunas	0,09%
Libertador General Bernardo O'Higgins	Rancagua	Rancagua	1,42%
Libertador General Bernardo O'Higgins	Rancagua	Otras Comunas	0,66%
Libertador General Bernardo O'Higgins	San Fernando	Todas las Comunas	0,30%
Libertador General Bernardo O'Higgins	Pichilemu	Todas las Comunas	0,04%
Maule	Talca	Todas las Comunas	0,89%
Maule	Curicó	Todas las Comunas	0,49%
Maule	Linares	Todas las Comunas	0,26%
Maule	Cauquenes	Todas las Comunas	0,06%
Biobío	Concepción	Concepción	2,09%
Biobío	Concepción	Otras Comunas	3,04%
Biobío	Chillán	Todas las Comunas	0,86%
Biobío	Los Ángeles	Todas las Comunas	0,73%
Biobío	Lebu	Todas las Comunas	0,23%
Araucanía	Temuco	Todas las Comunas	1,11%
Araucanía	Angol	Todas las Comunas	0,21%
Los Ríos	Valdivia	Todas las Comunas	0,75%
Los Ríos	La Unión	Todas las Comunas	0,07%
Los Lagos	Puerto Montt	Puerto Montt	1,01%
Los Lagos	Puerto Montt	Otras Comunas	0,30%

Región	Ciudad	Comuna	% Entregas
Los Lagos	Osorno	Todas las Comunas	0,41%
Los Lagos	Castro	Todas las Comunas	0,32%
Los Lagos	Chaitén	Todas las Comunas	0,01%
Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo	Coyhaique	Todas las Comunas	0,04%
Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo	Cochrane	Todas las Comunas	0,00%
Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo	Puerto Aysén	Todas las Comunas	0,00%
Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo	Chile Chico	Todas las Comunas	0,00%
Magallanes y de la Antártica Chilena	Punta Arenas	Todas las Comunas	0,04%
Magallanes y de la Antártica Chilena	Puerto Natales	Todas las Comunas	0,01%
Magallanes y de la Antártica Chilena	Porvenir	Todas las Comunas	0,00%
Metropolitana de Santiago	Santiago	Santiago	12,39%
Metropolitana de Santiago	Santiago	Las Condes	10,79%
Metropolitana de Santiago	Santiago	Providencia	5,82%
Metropolitana de Santiago	Santiago	Ñuñoa	5,27%
Metropolitana de Santiago	Santiago	Maipú	3,88%
Metropolitana de Santiago	Santiago	La Florida	3,37%
Metropolitana de Santiago	Santiago	Vitacura	2,40%
Metropolitana de Santiago	Santiago	San Miguel	1,89%
Metropolitana de Santiago	Santiago	Peñalolén	1,75%
Metropolitana de Santiago	Santiago	Huechuraba	1,58%
Metropolitana de Santiago	Santiago	Lo Barnechea	1,48%
Metropolitana de Santiago	Santiago	Quilicura	1,42%
Metropolitana de Santiago	Santiago	Macul	1,38%
Metropolitana de Santiago	Santiago	La Reina	1,38%
Metropolitana de Santiago	Santiago	Pudahuel	1,34%
Metropolitana de Santiago	Santiago	Recoleta	1,15%
Metropolitana de Santiago	Santiago	Otras Comunas	8,85%
Metropolitana de Santiago	Puente Alto	Puente Alto	2,52%
Metropolitana de Santiago	Puente Alto	Otras Comunas	0,12%
Metropolitana de Santiago	San Bernardo	San Bernardo	1,16%
Metropolitana de Santiago	San Bernardo	Otras Comunas	0,41%
Metropolitana de Santiago	Colina	Todas las Comunas	1,09%
Metropolitana de Santiago	Talagante	Todas las Comunas	1,05%
Metropolitana de Santiago	Melipilla	Todas las Comunas	0,32%
Total			100,00%

Anexo E Distribución Muestra Despachos a Domicilio Cuponatic, enero a junio 2014

Región	Ciudad	Comuna	Tamaño Muestra
Araucanía	Temuco	Todas las Comunas	250
Biobío	Concepción	Otras Comunas	321
Biobío	Concepción	Concepción	299
Libertador General Bernardo O'Higgins	Rancagua	Rancagua	271
Los Lagos	Puerto Montt	Puerto Montt	241
Metropolitana de Santiago	Colina	Todas las Comunas	249
Metropolitana de Santiago	Puente Alto	Puente Alto	311
Metropolitana de Santiago	San Bernardo	San Bernardo	254
Metropolitana de Santiago	Santiago	Santiago	367
Metropolitana de Santiago	Santiago	Las Condes	364
Metropolitana de Santiago	Santiago	Otras Comunas	360
Metropolitana de Santiago	Santiago	Providencia	349
Metropolitana de Santiago	Santiago	Ñuñoa	346
Metropolitana de Santiago	Santiago	Maipú	333
Metropolitana de Santiago	Santiago	La Florida	327
Metropolitana de Santiago	Santiago	Vitacura	308
Metropolitana de Santiago	Santiago	San Miguel	292
Metropolitana de Santiago	Santiago	Peñalolén	287
Metropolitana de Santiago	Santiago	Huechuraba	279
Metropolitana de Santiago	Santiago	Lo Barnechea	274
Metropolitana de Santiago	Santiago	Quilicura	271
Metropolitana de Santiago	Santiago	Macul	269
Metropolitana de Santiago	Santiago	La Reina	268
Metropolitana de Santiago	Santiago	Pudahuel	266
Metropolitana de Santiago	Santiago	Recoleta	253
Metropolitana de Santiago	Talagante	Todas las Comunas	245
Valparaíso	Quilpué	Todas las Comunas	252
Valparaíso	Valparaíso	Viña del Mar	312
Valparaíso	Valparaíso	Valparaíso	295
Total			8.513