



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

REDISEÑO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE ENVÍOS DE EMAIL MARKETING EN UNA
EMPRESA DEL SECTOR DEL RETAIL

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

VALERIA ALEXANDRA ANDRADE ÁVILA

PROFESORA GUÍA:
LORETO MARTÍNEZ GIMÉNEZ

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
NICOLÁS CISTERNAS GONZÁLEZ
ALEJANDRO MUÑOZ ROJAS

SANTIAGO DE CHILE

2023

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TÍTULO DE:** Ingeniera Civil Industrial
POR: Valeria Alexandra Andrade Ávila
FECHA: 2023
PROFESORA GUÍA: Loreto Martínez Giménez

REDISEÑO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE ENVÍOS DE EMAIL MARKETING EN UNA EMPRESA DEL SECTOR DEL RETAIL

El proyecto de título se desarrolla en IKEA, una empresa sueca dedicada a la venta de muebles y artículos de decoración, que inauguró su primera tienda en Chile en agosto de 2022. En el mercado minorista chileno, este sector se encuentra fragmentado y sin un líder claro, lo que brinda a IKEA grandes oportunidades para posicionarse como uno de los principales actores. Sin embargo, la gestión de email marketing se ha convertido en un desafío para la compañía.

Actualmente, IKEA realiza dos tipos de envíos de email marketing: uno comercial, destinado a comunicar ofertas comerciales, y otro de fidelización, que proporciona información sobre IKEA Family, su programa de lealtad. Estos envíos son realizados en colaboración con una agencia externa especializada en medios digitales. Sin embargo, su proceso de gestión presenta deficiencias. Por lo tanto, este proyecto de título tiene como objetivo diseñar un nuevo flujo de gestión del proceso, con el fin de garantizar la entrega oportuna y efectiva de estas comunicaciones. Para lograrlo, se utiliza una adaptación de la metodología descrita por Oscar Barros en su libro "Rediseño de procesos mediante el uso de patrones", la cual incluye una etapa de recopilación de información sobre las mejores prácticas en la gestión de envíos de email de marketing, esto a través de documentación y entrevistas con agencias especializadas en estos servicios.

Al analizar la situación actual del proceso de gestión de envíos de email marketing, se observa que se encuentra relativamente estructurado y utiliza herramientas tecnológicas en su ejecución, como Asana, un software de gestión de proyectos; Microsoft Dynamics 365, un ERP y CRM; y ClickDimensions, una solución de automatización de marketing para el envío de correos. Por otro lado, aunque las métricas muestran un rendimiento favorable en comparación con el mercado, se identifican áreas de mejora, como el incumplimiento de los plazos de las actividades del proceso, la falta de roles claros y la escasa planificación estratégica de los envíos.

En el proceso de rediseño, se incluyen prácticas recomendadas por seis agencias de medios digitales con experiencia en el campo. Dichas prácticas fueron analizadas y la mayoría resultan factibles y de rápida implementación. Entre ellas, destacan la creación de reuniones para planificar objetivos y la estructura de los envíos, así como el análisis profundo de los resultados de los correos.

En cuanto a resultados y conclusiones, se puede inferir que el proceso de gestión de envíos de email marketing de IKEA se encuentra en una etapa inicial de desarrollo, por lo que incorporar las mejores prácticas sugeridas en este informe ayudará a madurar el proceso y mantener un alto rendimiento. Por otra parte, la contratación de agencias externas parece ser una decisión adecuada cuando se carece de personal y conocimientos internos, pero es esencial asegurar la experiencia de la agencia, así como planificar detalladamente su integración al proceso. Cabe mencionar que este proyecto de título también genera nuevas oportunidades para futuros proyectos, tales como la segmentación de la base de datos de clientes, la creación de un panel de control para el proceso o la implementación del propio rediseño del informe.

Tabla de Contenido

1 ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL MERCADO	1
1.3 ANÁLISIS PESTEL	2
1.4 CADENA DE VALOR	3
1.4.1 <i>Actividades primarias</i>	3
1.4.1.1 Logística interna	3
1.4.1.2 Operaciones	4
1.4.1.3 Logística externa.....	4
1.4.1.4 Marketing y ventas	4
1.4.1.5 Servicios	5
1.4.2 <i>Actividades de apoyo</i>	5
1.4.2.1 Infraestructura de la empresa	5
1.4.2.2 Gestión de recursos humanos	5
1.4.2.3 Desarrollo de tecnología	5
1.4.2.4 Adquisición / Aprovechamiento	5
1.5 PROYECTO A DESARROLLAR	5
2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	6
2.1 ÁRBOL DE PROBLEMAS	7
3 ROL DEL ESTUDIANTE.....	10
4 OBJETIVOS	10
4.1 OBJETIVO GENERAL	10
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
5 ALCANCES	11
6 MARCO CONCEPTUAL.....	11
6.1 MARKETING DIRECTO	11
6.1.1 <i>Embudo de conversión y métricas</i>	12
6.2 REDISEÑO DE PROCESOS.....	13
6.2.1 <i>Business Process Modeling Notation</i>	14
6.2.2 <i>Matriz de asignación de responsabilidades</i>	15
7 METODOLOGÍA.....	16
7.1 COMPARACIÓN CON OTRAS METODOLOGÍAS DE REDISEÑO	17
8 DESARROLLO	18
8.1 ENTENDIMIENTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	18
8.1.1 <i>Modelamiento de la situación actual</i>	18
8.1.2 <i>Validar y medir la situación actual</i>	21
8.2 REDISEÑO DEL PROCESO	24
8.2.1 <i>Recopilar información sobre mejores prácticas</i>	24
8.2.2 <i>Establecer dirección de cambio</i>	27
8.2.3 <i>Modelar y evaluar rediseño</i>	29
8.2.3.1 Rediseño del proceso	29
8.2.3.2 Matriz de asignación de responsabilidades del rediseño para los envíos comerciales.....	31
8.2.3.3 Evaluación del rediseño	33

8.2.3.3.1 Conclusiones sobre la factibilidad y riesgos de implementación	35
9 RESULTADOS	35
10 CONCLUSIONES	36
BIBLIOGRAFÍA.....	38
ANEXOS.....	44
ANEXO A: ANÁLISIS PESTEL	44
<i>Factores políticos</i>	44
<i>Factores económicos</i>	44
<i>Factores sociales</i>	44
<i>Factores tecnológicos</i>	45
<i>Factores ecológicos</i>	45
<i>Factores legales</i>	46
ANEXO B: ANÁLISIS CADENA DE VALOR.....	47
<i>Actividades primarias</i>	47
Logística interna	47
Operaciones	47
Logística externa.....	48
Marketing y ventas.....	48
Servicios	48
<i>Actividades de apoyo</i>	49
Infraestructura de la empresa	49
Gestión de recursos humanos.....	49
Desarrollo de tecnología	49
Adquisición / Aprovechamiento	49
ANEXO C: PARTES DE UN CORREO ELECTRÓNICO	51
ANEXO D: ASANA.....	53
ANEXO E: DIAGRAMA PROCESO GESTIÓN DE ENVÍO DE EMAIL MARKETING PROCESO ACTUAL ..	54
ANEXO F: ESTRUCTURA BRIEF IKEA.....	55
ANEXO G: BRIEF REDISEÑO	58
ANEXO H: BUENAS PRÁCTICAS SOBRE LA ESTRUCTURA DE CORREOS.....	59
ANEXO I: REDISEÑO ENVÍO IKEA FAMILY	60
ANEXO J: MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES DEL REDISEÑO PARA ENVÍOS IKEA FAMILY	63

1 Antecedentes generales

1.1 Antecedentes de la empresa

IKEA es una empresa multinacional de origen sueco que pertenece al sector minorista, específicamente, se dedica a la venta de muebles y artículos de decoración. Su visión es “*crear un mejor día a día para la mayoría de las personas*”, mientras que la idea central de negocio es proporcionar una amplia gama de muebles, accesorios y productos de decoración para el hogar que sean funcionales, bien diseñados y a precios accesibles para la mayoría de las personas (IKEA Chile, s.f. -b). Es decir, su objetivo es que la calidad esté garantizada incluso en aquellos productos que parezcan tener un precio significativamente más bajo en comparación con productos similares de la competencia.

En términos de su modelo de negocio, IKEA opera bajo el esquema de franquicias, donde Inter IKEA Systems B.V., con sede en los Países Bajos, es el franquiciador y propietario de la marca registrada a nivel mundial. Esta empresa se dedica a desarrollar continuamente el concepto IKEA y garantizar su correcta implementación en todos los mercados. Los franquiciados de IKEA son seleccionados mediante un riguroso proceso de evaluación en el que se investiga detenidamente a los solicitantes y se evalúa su respaldo financiero sólido y su experiencia comprobada en el sector minorista ((IKEA España, s. f.)

A nivel global, IKEA cuenta con 460 tiendas distribuidas en 62 mercados y emplea a aproximadamente 211,000 trabajadores (IKEA, 2023). Sus ventas anuales ascienden a €41.3 billones (aproximadamente \$45.3 billones de dólares), y reciben la visita de alrededor de un billón de personas en las tiendas físicas y 2.8 billones de personas en su plataforma online. En Sudamérica, IKEA ha llegado a Chile, Colombia y Perú a través del grupo Falabella, utilizando el nombre IKSO SpA en Chile para fines legales. La primera tienda en Chile fue inaugurada en agosto de 2022, seguida de una segunda tienda en diciembre del mismo año. Además, tienen planes de abrir una tercera tienda a nivel regional en Colombia, en el segundo semestre de 2023, bajo la responsabilidad del equipo regional de IKEA Chile, Colombia & Perú (CRM & Loyalty IKEA Chile, Colombia & Perú, 2023).

1.2 Antecedentes del mercado

En el análisis realizado por la empresa de investigación de mercado e inteligencia de negocios, Informes de Expertos (2022), se señala que el mercado de muebles está experimentando un crecimiento significativo. En el año 2022, se registró un valor promedio de \$630 millones de dólares en Chile y se prevé que la industria aumente en tamaño durante el período 2023-2028 con una tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR) del 4,80%. Un aspecto destacado es la implementación de cambios orientados a integrar tecnología y acelerar los canales de suministro en los procesos de fabricación y unidades de producción. Se espera que estos cambios impulsen la cuota de mercado en el país. Además, factores como la rápida urbanización, la creciente demanda del sector empresarial, las tendencias de decoración del hogar y los cambios hacia la sostenibilidad también contribuirán a la expansión del mercado.

En cuanto a los consumidores en Chile, se señala que tienden a preferir los canales de distribución presencial en la compra de muebles, en lugar de los canales en línea. Esto se debe a que, al visitar las tiendas físicas, los clientes tienen la oportunidad de tocar y sentir los objetos en cuestión. El análisis también destaca a los principales actores de este mercado, que incluyen a Inter IKEA Systems B.V, Rosen S.A.I.C, SCS Furniture Store SA, Muebles Decal LTDA., Fernando Mayer y Kare Design. Estas compañías consideran las innovaciones basadas en bricolaje y las tendencias de muebles listos para montar que demandan sus consumidores, con el fin de ofrecer servicios actualizados y sostenibles.

Previamente a la apertura de la primera tienda IKEA en Chile, la consultora Kawésqar Lab realizó un análisis del rubro de muebles y decoración. Según los registros de compras realizadas a través de canales en línea, se llegó a la conclusión de que el mercado estaba altamente fragmentado, con los actores del sector sin alcanzar el 15% de participación. Los expertos pronosticaban que, al no contar con un líder claro en el sector, IKEA tendría grandes posibilidades de posicionarse como uno de los principales actores (Baeza, 2022). El detalle de la participación en el mercado se muestra en el siguiente gráfico:

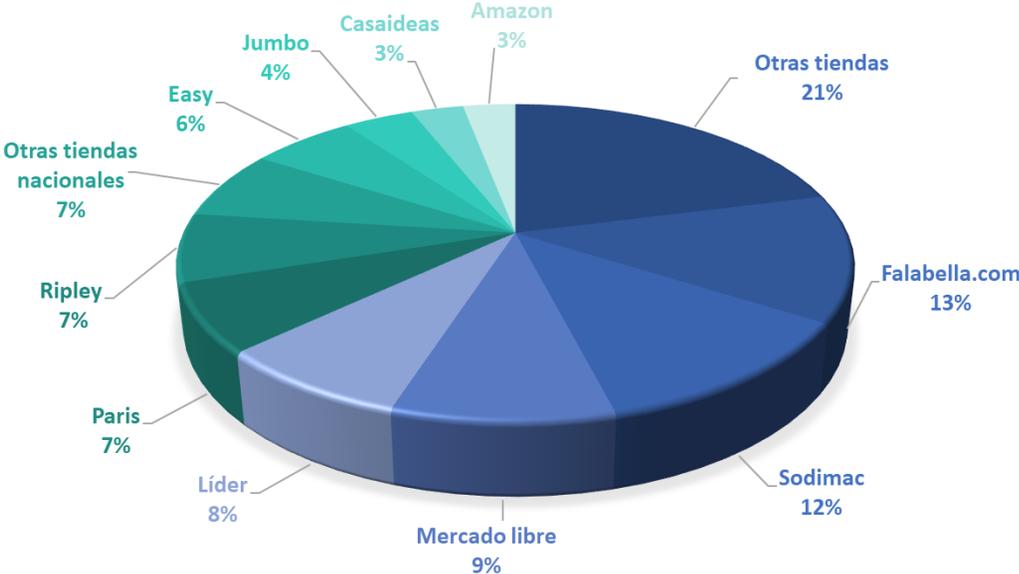


Figura 1: Gráfico participación de las principales marcas del mercado de muebles y decoración en compras online en Chile. Fuente: Kawésqar Lab.

1.3 Análisis PESTEL

Para tener una mejor comprensión respecto al entorno en el cual se encuentra inmerso IKEA en Chile, se realiza el análisis PESTEL de la compañía. A continuación, se muestra una tabla resumen de ello. Mayor detalle se deja en el anexo A.

Factor	Oportunidades	Amenazas
Políticos	Mantenerse al tanto de los sucesos políticos le permitirá adaptar sus estrategias para disminuir riesgos y beneficiarse de las oportunidades.	La inestabilidad política y agitación comercial pueden llevar al aumento del desempleo y la reducción del poder adquisitivo de las personas.
Económicos	El conocimiento respecto al panorama actual le permitirá tomar acciones para enfrentar de la mejor manera posible el complejo entorno.	Alta inflación y turbulencias en el sector financiero indican que la economía mundial no logrará una recuperación estable en 2023. En Chile, existe una dinámica inflacionaria compleja.
Sociales	La globalización ha permitido que el estilo de vida europeo se difunda. Esto permite que IKEA, al utilizar el mismo catálogo en todos los mercados, vea facilitada la entrada de sus productos.	Debido a la situación económica, los consumidores planifican mejor sus compras. Buscan reducir riesgos, comparar precios y elegir marcas que brinden mayores beneficios. No están dispuestos a pagar de más.
Tecnológicos	Las tecnologías brindan oportunidades para mejorar su eficiencia en la cadena de suministro y reducir costos de producción. Internet y las redes sociales le permiten ingresar a nuevos mercados, establecer relaciones duraderas con sus clientes, mejorar su reputación y aumentar ventas.	Internet permite que un cliente insatisfecho que comparta su experiencia negativa en Internet pueda generar un impacto mucho mayor que en años anteriores, debido a la rápida difusión que permiten las redes sociales y las reseñas en línea.
Ecológicos	Las nuevas regulaciones e impuestos le permiten buscar maneras de mejorar, tanto sus productos como sus procesos. Como ejemplo, IKEA ha anunciado una inversión de más de \$1000 millones de dólares en energías renovables en países en desarrollo (Blog-Trends Team, 2023).	El impacto ambiental generado por sus productos podría afectar su reputación, así como el que los clientes planteen inquietudes acerca de posibles riesgos asociados en salud. Regulaciones ambientales e impuestos sobre emisiones de carbono podrían afectar las ganancias al variar los costos de producción y la rentabilidad de la empresa.
Legales	El tener que cumplir con diferentes leyes y normativas según el país en que se encuentre le permite mejorar la calidad, fiabilidad y seguridad de sus productos, así como su propia legislación interna.	El desconocimiento de leyes y normativas podría generar que la empresa enfrente acciones legales, ocasionando a su vez un impacto negativo a su reputación.

Tabla 1: Análisis PESTEL de IKEA en Chile. Fuente: Elaboración propia.

1.4 Cadena de valor

Para comprender el conjunto de actividades que realiza la empresa y como entrega valor a sus clientes, se realiza el análisis de la cadena de valor. Mayor detalle se deja en el Anexo B.

1.4.1 Actividades primarias

1.4.1.1 Logística interna

La logística interna de IKEA está estrechamente relacionada con la adquisición de materias primas y productos de alrededor de 1600 proveedores en 55 mercados de todo el mundo (IKEA, s. f.-a).

La mayoría de sus productos provienen de proveedores externos, representando el 89% del total (Inter IKEA Group, 2022, p. 3). Los factores que contribuyen a la reducción de los precios en la logística interna son la economía de escala y el concepto de "Hágalo usted mismo" o "Do it yourself" utilizado en los productos, que ayuda a reducir costos de embalaje y facilita la logística (Dudovskiy, 2022). La duración promedio de las relaciones con sus proveedores es de 11 años, e incluso varios llevan trabajando con IKEA durante más de una década (IKEA, s. f.-a).

1.4.1.2 Operaciones

Las operaciones de la compañía se dividen en tres categorías: franquicias, propiedad y finanzas, siendo las franquicias el núcleo central del negocio. IKEA busca descentralizar la gestión de sus operaciones a nivel global, otorgando autonomía a los directores regionales en la toma de decisiones (Dudovskiy, 2022). Existen 12 franquiciados que gestionan tiendas IKEA en 62 mercados del mundo (IKEA, 2023), siendo Ingka Group el mayor franquiciado al gestionar 379 tiendas en 31 mercados (Ingka Group, s. f.). IKEA cuenta con 35 unidades de producción de muebles, ubicadas principalmente en Europa, además de dos fábricas de componentes para muebles (Inter IKEA Group, 2022, p. 6). Gran parte de los productos de IKEA son desarrollados por IKEA Industry, el mayor fabricante de muebles a nivel mundial, que cuenta con 36 unidades de producción (Inter IKEA Group, 2022, p. 4). El principal valor de las operaciones de IKEA se relaciona con los beneficios en costos, al ahorrar recursos humanos ubicando la mayor parte de sus unidades de fabricación en Europa y China. Asimismo, se destaca por su eficiencia operativa al usar tecnologías avanzadas y sofisticadas en sus procesos (Dudovskiy, 2022).

1.4.1.3 Logística externa

Esta actividad implica el almacenamiento y distribución de productos listos para su uso, desde las 460 tiendas en 62 mercados (IKEA, 2023). En cuanto a productos comprados en tienda, son los propios clientes los encargados de los costes asociados a su transporte. IKEA ofrece servicios de despacho, pero los productos pueden ser entregados al cliente, sin intermediarios. El uso de paquetes planos para ahorrar espacio, el transporte de mercancía en ferrocarril y mar siempre que sea posible, esto en desmedro del uso de vehículos, y la aplicación de técnicas de ahorro de combustibles en el transporte, son otras de las fuentes de valor destacables (Dudovskiy, 2022).

1.4.1.4 Marketing y ventas

IKEA realiza investigaciones exhaustivas sobre sus clientes y los mercados, esto como base para desarrollar su estrategia de marketing. Para obtener información precisa, envían expertos en diseño a los hogares de las personas, con el fin de comprender sus preocupaciones y así utilizar estas experiencias de la vida real para tomar decisiones de marketing. Según el Portal de tendencias y conocimientos en marketing, Marketinginteli (s.f.), IKEA utiliza diversos canales de comunicación de marketing, como publicidad impresa y en medios, promociones de ventas, eventos y marketing directo. En su contenido, buscan inspirar a las personas al mostrar cómo utilizar sus productos, convirtiendo los muebles en una forma de obtener experiencias. En cuanto al marketing directo, se destaca su programa de fidelización, llamado IKEA Family, el cual ofrece beneficios como la acumulación de puntos en las compras, acceso a eventos especiales y tutoriales, entre otros.

IKEA se destaca por su variedad de productos asequibles, su ubicación estratégica de tiendas (Marketinginteli, s.f.) y su presencia en diversos canales de venta, incluyendo tiendas físicas, sitios

web y aplicaciones móviles. No obstante, en 2020 anunciaron que dejarían de imprimir catálogos a partir de 2022 debido a la baja demanda (Dudovskiy, 2022).

1.4.1.5 Servicios

La compañía aborda el servicio al cliente mediante un conjunto estándar de técnica y prácticas. Sin embargo, no es conocida por ofrecer una alta calidad de este servicio, teniendo como una de sus causantes la búsqueda de reducción de costos. Como ejemplo, al comenzar sus operaciones en Chile existieron problemas en sus despachos (retrasos o entregas incompletas), y ya para noviembre de 2022 alcanzaron casi 700 reclamos a 3 meses de la apertura de su primera tienda (Vives & Valdés, 2022). No obstante, se encuentran tomando acciones para mejorar esta problemática.

1.4.2 Actividades de apoyo

1.4.2.1 Infraestructura de la empresa

IKEA se compone por tres negocios principales: Franquicia, Range (surtido) y Suministro. IKEA es controlada por la fundación Interogo, pero la sociedad matriz última del grupo es Inter IKEA Holding B.V. Trabajan en conjunto con franquiciados y proveedores para crear y mejorar en el tiempo la oferta de productos, así como el sistema de franquicias (Inter IKEA Group, 2022, p. 3).

1.4.2.2 Gestión de recursos humanos

IKEA recluta a trabajadores que presenten los mismos valores de la empresa, para que le ayuden a hacer realidad su visión. Estos valores sustentan su trabajo y su cultura inclusiva, empática, abierta y honesta; creen que el crecimiento de sus colaboradores ocasiona que la empresa también lo haga y es por esto que les ofrecen oportunidades de aprendizaje y desarrollo (IKEA Chile, s. f.-a).

1.4.2.3 Desarrollo de tecnología

IKEA considera la innovación dentro de sus valores. Destacada su intento por reducir su huella ecológica con iniciativas como IWAY, en la cual exige a sus proveedores reducir las emisiones nocivas durante la fabricación de sus productos y así mejorar su tecnología (Ovejero, 2019, p. 53).

1.4.2.4 Adquisición / Aprovisionamiento

Incluye a los negocios IKEA Supply AG, IKEA Industry, IKEA Components y otros relacionados. Inter IKEA Systems B.V. encarga a IKEA Supply AG tanto la compra como la venta y distribución de los productos IKEA a los franquiciados de la compañía. IKEA Industry, fabricante de aproximadamente el 11% de la gama total de productos de IKEA, se centra en la fabricación de muebles de madera, mientras que IKEA Components es quien desarrolla, obtiene, embala y suministra componentes, como tornillos y clavijas de madera que se utilizan para ensamblar muebles del mismo material (Inter IKEA Group, 2022, p. 3 - 4).

1.5 Proyecto a desarrollar

La reciente entrada de IKEA al mercado chileno ha creado oportunidades significativas para mejorar su funcionamiento, y una de ellas se relaciona con el email marketing. El email marketing

es una técnica de marketing directo que forma parte del ámbito del marketing digital. Consiste en enviar correos a una base de datos que incluye registros o clientes potenciales, con el objetivo de proporcionarles información valiosa (Miñarro, 2021). El flujo de trabajo de esta función en la compañía presenta deficiencias, como la falta de documentación formal y claridad en cuanto a su funcionamiento. Por lo tanto, el objetivo del proyecto de titulación en desarrollo es rediseñar el flujo de trabajo del proceso de gestión de envío de email marketing, con el fin de solucionar los problemas que afectan a las partes involucradas en este proceso.

2 Justificación del proyecto

En IKEA Chile la función de email marketing se encuentra bajo la supervisión del área CRM & Loyalty, que forma parte de la gerencia de Marketing & Communication. Los envíos de email marketing se dividen en dos categorías:

- **Envío comercial:** Este tipo de envío tiene como foco comunicar las apuestas comerciales de la empresa, con el objetivo de dirigir tráfico al sitio web y convertir este en ventas.
- **Envío IKEA Family:** Este envío se dirige específicamente a los miembros del programa de fidelización de la compañía, IKEA Family. Su foco es comunicar las novedades y beneficios del programa, considerando como objetivo tanto generar el sentido de pertenencia de los clientes hacia dicho programa, como el compartirles contenido relevante.

Para el proceso de gestión de envíos de correos electrónicos, se cuenta con la colaboración de una agencia externa especializada en medios digitales. Esta agencia se encarga de crear el contenido de los correos en formato HTML y de realizar su envío a los clientes. La líder del área CRM & Loyalty explica que la razón de involucrar a una agencia digital externa en el proceso fue asegurarse de contar con un socio que tuviera experiencia en el mercado chileno, considerando la reciente apertura de las tiendas IKEA en el país. Esta agencia no solo debería proporcionar conocimientos especializados, sino que también les guiaría en la creación y ejecución del proceso de gestión de email marketing. Además, al trabajar con una agencia, podían aprovechar varias funcionalidades por el mismo costo, en comparación con la internalización de todas estas tareas, lo cual sería más costoso. Inicialmente, el volumen de envíos de correos no requeriría una dedicación de tiempo completo, por lo que contar con personal interno para estas labores sería poco eficiente (V. Niño, comunicación personal, 29 abril del 2023).

En lo que respecta a la frecuencia de envíos, hasta marzo de 2023, tanto el correo de IKEA Family como el correo comercial son enviados al menos una vez por semana, con el objetivo de evitar saturar a los clientes con excesivas comunicaciones. La base de datos de clientes cuenta con 106.931 miembros, de los cuales el 59,5% son contactables. Sin embargo, el flujo de trabajo del proceso de gestión de envío de email marketing a los clientes presenta deficiencias.

Las herramientas que se utilizan en el proceso de gestión de envíos de email marketing son:

1. Asana: Software de gestión de proyectos que ayuda a planificar y gestionar de manera fácil y eficiente el trabajo (Asana, s. f.). Se utiliza como canal oficial de comunicación entre los participantes del proceso, mediante la función de calendario, la cual permite planificar, gestionar y visualizar el trabajo de los equipos en un calendario en línea compartido (Asana, s. f.-a). Dicho calendario pertenece a la gerencia de Marketing & Communication, y además del uso descrito, se utiliza para indicar fechas relevantes a nivel comercial (como Cyber o

- día de la madre), así como fechas donde se realizarán comunicaciones (campañas en televisión, por ejemplo). Imágenes de visualización de Asana se adjuntan en el Anexo D.
2. Microsoft Dynamic 365: Plataforma de software de gestión que forma parte del ecosistema de Microsoft, que es una solución ERP y CRM de gestión en la nube.
 3. ClickDimensions: Es una solución de automatización de marketing para Microsoft Dynamics 365, que permite personalizar cada campaña según las necesidades de la empresa y las del equipo de comunicación. A su vez, posibilita a las organizaciones a descubrir quién está interesado en sus productos, cuantificar el nivel de interés y así tomar las decisiones apropiadas (ARBENTIA, 2023). Esta solución es la que se utiliza para realizar el envío, tanto en su estructura como para la muestra de métricas de los correos.

Con el objetivo de obtener una comprensión más profunda de los problemas del proceso, se lleva a cabo un análisis sobre las causas y consecuencias de este mediante la construcción de un árbol de problemas. La información que se muestra en la siguiente sección se basa en las conversaciones llevadas a cabo con los equipos de CRM & Loyalty, Ecommerce y la agencia externa).

2.1 Árbol de problemas

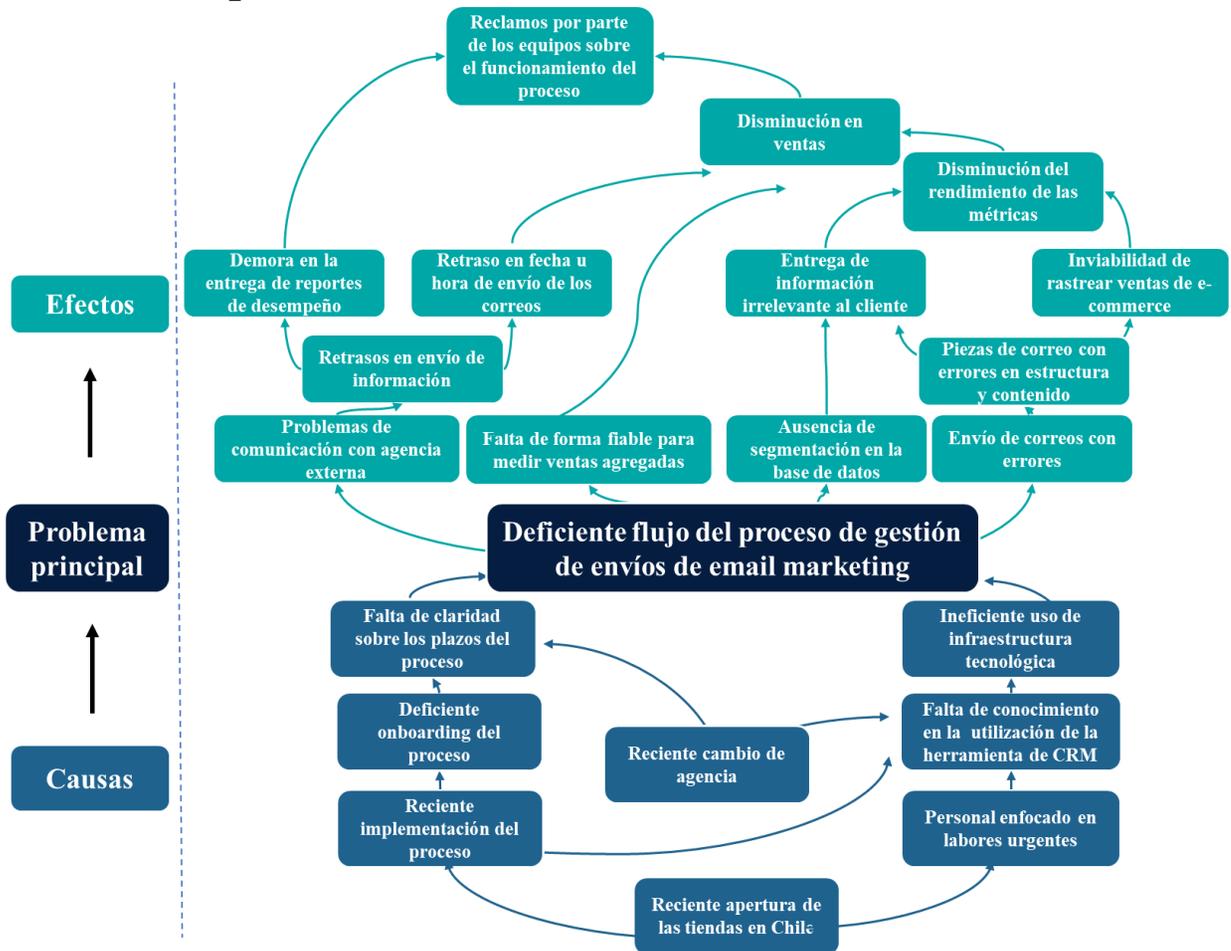


Figura 2: Árbol de problemas proceso de gestión de envíos de email marketing. Fuente: Elaboración propia.

El problema principal se define como el deficiente flujo del proceso de gestión de envío de email marketing. Sus causas, las cuales se muestran en la parte inferior de la imagen, son:

- En Chile, las tiendas de IKEA abrieron en agosto y diciembre de 2022, lo que ha resultado en diversos problemas operativos, como se mencionó anteriormente en relación con el servicio al cliente. Situaciones como esta requieren que los colaboradores enfoquen sus esfuerzos en las tareas más urgentes, y el área de CRM y Loyalty no es una excepción. El equipo encargado de garantizar el correcto funcionamiento del proceso está compuesto por un número limitado de profesionales (dos colaboradores a tiempo completo) que realizan múltiples tareas, lo que implica que tengan la necesidad de priorizar sus labores, para así optimizar el uso de su tiempo. Esta situación les impide dedicar las horas necesarias a la comprensión del uso Microsoft Dynamic, la herramienta de CRM mediante la cual se llevan a cabo los envíos de correos. Un ejemplo concreto es la implementación de estrategias como las pruebas A/B en los envíos, las cuales tienen como objetivo evaluar el nivel de interés de los clientes hacia un tipo específico de correo, esto en comparación con otro envío. Sin embargo, actualmente no es posible realizar estas pruebas debido a la falta de entendimiento sobre cómo obtener los resultados de las métricas que permiten evaluar el rendimiento de los correos electrónicos, las cuales deben extraerse de la herramienta de CRM.
- La fase de incorporación de la agencia externa (Onboarding) al proceso no se llevó a cabo de la mejor manera. Lo ideal habría sido que durante esta fase se aclararan todas las dudas sobre el funcionamiento del proceso y el uso de la herramienta CRM, esto mediante reuniones de capacitación. Sin embargo, aunque sí se realizaron reuniones donde el equipo de CRM & Loyalty informó a la agencia sobre cómo se encontraban llevando a cabo el proceso de gestión de envíos de email marketing, la información allí entregada no fue lo suficientemente clara, por lo que el equipo de la agencia externa aún no comprende del todo cómo funciona el proceso. A su vez, desde los equipos de IKEA se esperaba que la agencia externa les entregara información sobre cómo realizar un uso eficiente de la herramienta de CRM, pues se suponía que la agencia contaba con experiencia en el uso de esta. Sin embargo, este tipo de capacitaciones nunca fueron realizadas. Como resultado, se tiene que los colaboradores de la agencia externa aún presentan dudas generales respecto al funcionamiento del proceso, mientras que los equipos de IKEA (CRM & Loyalty y Ecommerce) todavía desconocen cómo utilizar eficientemente la herramienta de CRM.
- La reciente apertura de las tiendas en Chile ha llevado consigo la implementación reciente del proceso de envío de correos electrónicos. Esto ha generado incertidumbre entre los participantes del proceso, a pesar de su experiencia en email marketing, respecto a cómo funciona el proceso en IKEA, especialmente en lo que respecta a los plazos de las actividades dentro del mismo. Además, la herramienta de CRM es nueva para los participantes del proceso, lo que ha dificultado su comprensión completa.
- La agencia externa que participa en el proceso fue contratada en febrero de 2023 y aún no ha adquirido conocimiento suficiente sobre la plataforma de CRM, el cual le permita realizar sus funciones de manera eficiente. Además, su comprensión del funcionamiento general del proceso aún no es del todo clara, por ejemplo, aún existe desconocimiento de los plazos que se cuenta para realizar las actividades de este.

En cuanto a los efectos que provoca la problemática principal detectada, que en la imagen del árbol de problemas se muestran en la parte superior y estos son:

- Se han presentado dificultades en la comunicación con la agencia externa, ya que en ocasiones no logran comprender las necesidades de la compañía ni los plazos establecidos para determinadas entregas. Esto ha dado lugar a retrasos en el envío de distintos tipos de información, como los informes de métricas de rendimiento que permiten evaluar cada uno de los correos electrónicos, así como el incumplimiento en los plazos establecidos para el envío de correos, los cuales suelen no llevarse a cabo en la fecha y hora establecidas.
- Hasta el momento, no se dispone de un método confiable para medir de manera precisa las ventas totales generadas por los envíos. Es decir, no se tiene conocimiento acerca de la cantidad de ventas indirectas que resultan de la influencia de un correo en particular, como, por ejemplo, que haya servido de estímulo para que un cliente visite las tiendas físicas. Esta situación podría llevar a una subestimación de las ventas reales atribuidas a este canal.
- En la actualidad, no se lleva a cabo una segmentación de la base de datos, sino que se envían los mismos correos a todos los clientes indiscriminadamente.
- En determinadas situaciones, se han producido envíos con errores en la información, tanto en el contenido del correo como en su formato. Un ejemplo de este último aspecto es la presencia de errores de escritura en los parámetros UTM (Urchin Traffic Monitor), los cuales se agregan a las URL con el fin de permitir a las herramientas de análisis comprender y clasificar el tráfico proveniente de una campaña de marketing específica (Benito, 2021). Estos errores impiden el seguimiento de las ventas generadas por un correo electrónico.
- Tanto el envío de información irrelevante a los clientes como la incapacidad para rastrear ventas generan una disminución en el rendimiento de las métricas utilizadas para evaluar los envíos, lo que a su vez resulta en una reducción de las ventas atribuidas a este canal.
- Todos estos efectos mencionados conducen a la aparición de reclamos por parte de los involucrados en el proceso (equipos de CRM & Loyalty, Ecommerce y la agencia externa), quienes expresan que el mismo no funciona correctamente y requiere optimización.

Un dato no menor por considerar es que en el segundo semestre de 2023, IKEA tiene planificado abrir una nueva tienda en Colombia, la cual estará a cargo del equipo regional actual. Esto implica que las personas encargadas de enviar correos electrónicos en Colombia serán las mismas que hoy desempeñan esta tarea en Chile. No obstante, aún no se ha decidido si se seguirá trabajando con la misma agencia externa o se elegirá una nueva, pues actualmente se está llevando a cabo un proceso de licitación para este puesto. Con el objetivo de optimizar los recursos, se buscará replicar el proceso de envío actual de Chile en Colombia. Sin embargo, para lograrlo, será esencial contar con un proceso que asegure tanto que los envíos se realizarán en el día y hora planificados, así como que se incluyan los parámetros que permitan medir su rendimiento.

3 Rol del estudiante

La estudiante se encuentra desarrollando su proyecto de título en el área de CRM & Loyalty, Esta área tiene por principales funciones:

1. Se encarga de las interacciones 1:1 de la compañía con los clientes, tanto en el corto como en el largo plazo, y en todos los puntos de contacto a lo largo del ciclo de vida del cliente.
2. Es el área responsable de explotar y expandir la base de datos de clientes, aumentando la membresía y activación del programa IKEA Family, el programa de fidelización de IKEA.

En cuanto a tamaño, CRM & Loyalty se encuentra compuesta por cuatro personas, donde la jerarquía, sus respectivos cargos y la relación con otras áreas se muestra en la siguiente imagen:

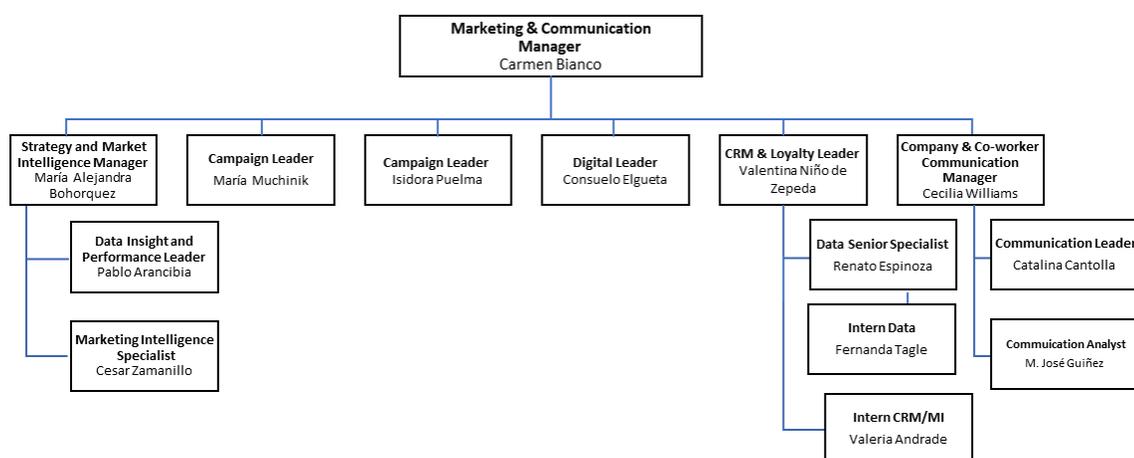


Figura 3: Organigrama gerencia de Marketing & Communication. Fuente: Elaboración propia.

El rol de la estudiante en el proceso de gestión de envío de email marketing consiste en gestionar y garantizar el cumplimiento de las entregas y plazos establecidos en el proceso. Entre sus responsabilidades se encuentra definir el contenido de algunas campañas de email marketing, coordinar ciertas tareas con el equipo de la agencia externa encargada del email marketing y monitorear el rendimiento de los envíos de forma semanal, entre otras tareas. En el contexto del proyecto de titulación, la estudiante será la encargada proponer un nuevo diseño del flujo de trabajo, es decir, será la responsable del desarrollo total de este proyecto.

4 Objetivos

4.1 Objetivo general

Diseñar el flujo de trabajo para el proceso de gestión de envíos de email marketing con la finalidad de que las comunicaciones se envíen en el tiempo y forma planificada. Dicha propuesta será entregada a la gerencia de comunicaciones de Ikea Chile en Julio 2023.

4.2 Objetivos específicos

1. Realizar el levantamiento y diagnóstico de la situación actual del proceso de gestión de envíos de email marketing, para lograr su comprensión y poder contrastarlo con un proceso ideal.
2. Generar una propuesta de rediseño del proceso de gestión de envíos de email marketing, para que los participantes del proceso logren su comprensión.
3. Entregar una propuesta de indicadores clave de desempeño con el propósito de poder medir el rendimiento de los emails enviados a clientes.

5 Alcances

La propuesta de rediseño del proceso de gestión de envío de email marketing se realiza exclusivamente para el mercado chileno. Por lo tanto, el rediseño del proceso se basará en datos específicos de este mercado. Considerando que actualmente solo existe un equipo regional, con sede en Chile, encargado de las tiendas IKEA para tanto para Chile, Colombia y Perú, se da la posibilidad de que el rediseño planteado sea utilizado en estos otros dos mercados, si es que así la empresa lo decide.

Por otra parte, debido a restricciones de tiempo se conversó con la empresa que el desarrollo del proyecto de titulación no contempla la implementación del rediseño. En su lugar, se proporcionará documentación (un archivo en formato PDF), para que en el futuro la empresa pueda llevar a cabo un proyecto de implementación en base a lo desarrollado en este proyecto de título, si así lo desea.

6 Marco conceptual

En esta sección se especifican los criterios bajo los cuales se desarrolla el proyecto de título.

6.1 Marketing directo

De acuerdo Muñiz (2014), el marketing directo se puede definir como un conjunto de técnicas que permiten establecer un contacto inmediato y directo con posibles compradores, teniendo en cuenta sus características sociales, económicas, geográficas o profesionales. Su objetivo es promover un producto, servicio o idea mediante medios o sistemas de contacto directo, como el correo, cupones, buzono, televenta, email marketing, sistemas multimedia móviles y otros medios interactivos.

Según Muñiz en su libro "Marketing en el siglo XXI" (2014), el email marketing es una poderosa herramienta del marketing directo en la era digital, donde se utiliza el correo con fines comerciales o informativos. Explica que se diferencia de otras herramientas de marketing tradicionales por:

- Permitir realizar ofertas personalizadas y exclusivas a cada por un medio inmediato.
- El costo de utilizar este medio para enviar ofertas es muy reducido, lo que significa que las empresas se preocuparán más por el contenido de sus mensajes para los clientes o futuros clientes y cuándo enviarlos, en lugar de verse limitadas por sus presupuestos.

- Los resultados se pueden medir casi de forma inmediata, en un máximo de dos días. Además, existe una capacidad casi infinita de probar diferentes ofertas al poder incorporar elementos de medición personalizados y gestionar las campañas de manera sencilla.

Un elemento fundamental en email marketing es el brief, el cual, como explica Mittum (2016), sirve como herramienta para comprender y desarrollar aspectos clave de una campaña de marketing. Se trata de un documento que proporciona una estructura y visión general de objetivos, público objetivo, mensajes clave, plazos y cualquier otro aspecto relevante para el desarrollo de la campaña de email marketing. Al utilizar un brief se asegura que todos los involucrados en la campaña tengan una comprensión clara de los objetivos y los resultados esperados. Además, proporciona una referencia útil durante todo el proceso de creación y ejecución de la campaña, permitiendo una comunicación efectiva entre el equipo de marketing y el cliente o la empresa.

6.1.1 Embudo de conversión y métricas

Según Smartlead.ai (2022), un embudo de conversión permite diseñar una estrategia en la que los correos electrónicos se envían en momentos oportunos para captar posibles clientes. A medida que los usuarios avanzan en las etapas del embudo, solo un grupo determinado de ellos progresa a la siguiente fase. Existen cinco fases o etapas básicas en este embudo:

1. Awareness o concienciación: El objetivo es obtener que las personas proporcionen sus correos electrónicos y se agreguen a la base que contiene los correos.
2. Consideración: En esta etapa, las personas muestran interés en lo que la marca ofrece y realizan acciones, como abrir un mensaje o hacer clic en un enlace dentro del correo.
3. Conversión: Se busca impulsar al cliente a realizar una acción deseada por la marca. En ocasiones, se pueden proporcionar incentivos, como cupones de descuento.
4. Fidelización: Los clientes satisfechos son un activo valioso para una marca, pues es más fácil retener a un cliente dando ofertas que buscar nuevos clientes.
5. Promoción: Se establece una conexión sólida entre el cliente y la empresa, donde el primero se convierte en un defensor de la marca, pues puede entregar reseñas positivas, compartir información sobre la marca en redes sociales, entre otros.



Figura 4: Fases de un embudo de conversión. Fuente: Elaboración propia, según información proporcionada por Smartlead.ai.

Las métricas relevantes que permiten obtener una visión clara del desempeño de los correos y tomar decisiones informadas para mejorar las estrategias de email marketing, según Windup (2021) son:

- a) Tasa de rebote: Indica el porcentaje de correos que no pudieron ser entregados en relación con el número total de correos enviados. Esta métrica permite evaluar la calidad de la base de datos de destinatarios y la efectividad de los filtros antispam.
- b) Tasa de clics por aperturas únicas (Click to Open rate): Es la proporción de suscriptores que han realizado al menos un clic en algún enlace del correo sobre la cantidad de correos abiertos. No se toma en cuenta la cantidad de clics realizados por cada suscriptor, sino únicamente la cantidad de suscriptores que han interactuado con el contenido
- c) Tasa de apertura (Open Rate): Es el porcentaje de correos electrónicos abiertos en comparación con el total de correos entregados. Esta métrica permite evaluar si los asuntos de los correos están generando interés en los destinatarios.
- d) Tasa de clics (Click Through Rate): Es la proporción entre el número de clics realizados en uno o más enlaces dentro del correo y la cantidad total de correos enviados. Esta métrica permite medir el nivel de interacción de los destinatarios con el contenido del correo.
- e) Tasa de baja o cancelación (Unsubscribe Rate): Es el porcentaje de suscriptores que optan por darse de baja de una lista de correo. Esta métrica es importante para evaluar el nivel de satisfacción de los destinatarios y la calidad del contenido proporcionado.

Para un análisis de las métricas, es importante que cualquier link del correo incorpore el parámetro UTM. Este es un código personalizado que se agrega a una dirección web con el fin de rastrear el origen, medio y nombre de una campaña. Resulta útil en el ámbito de la analítica web, pues permite que Google Analytics haga un seguimiento completo de las campañas. (Armetrics, 2023).

6.2 Rediseño de procesos

En el desarrollo del proyecto de título, se empleará como base la metodología propuesta por Oscar Barros en su libro "Rediseño de procesos mediante el uso de patrones". Según el autor, el rediseño de procesos implica una revisión profunda de las actividades de un proceso, generalmente utilizando Tecnologías de la Información para mejorar significativamente su desempeño (Barros, 1995, citado en Barros, 2000). Barros plantea que las empresas e instituciones pueden considerarse como conjuntos de cadenas de actividades interconectadas, todas dirigidas a la producción de productos o servicios para clientes internos o externos, representando así los procesos de negocios. Barros (2000) destaca que, debido a la naturaleza funcional de las organizaciones, es necesario realizar cambios y mejoras específicas en estos procesos, lo que conduce al rediseño. Además, señala que, independientemente del tipo de empresa, muchos procesos comparten similitudes en su ejecución y se repiten, lo que lleva a la conclusión de que existen un número limitado de tipos de procesos con una estructura común esencial, denominada patrón de proceso. Esta conceptualización de patrones de procesos permite incorporar las mejores prácticas de diferentes ámbitos, lo que resulta en una acumulación de conocimiento sobre cómo gestionar de manera efectiva los procesos. El libro también enfatiza que, al poner esta información a disposición, se espera que las organizaciones puedan mejorar sus procesos sin tener que empezar desde cero.

Además, anima a otras empresas a contribuir desde su experiencia, ya sea en la creación de nuevos patrones o en la mejora de los existentes para dominios específicos (Barros, 2000).

En cuanto a las metodologías de rediseño de procesos, se mencionan dos enfoques:

- a) Diseño desde cero, lo cual implica crear un diseño de proceso completamente nuevo sin considerar prejuicios históricos sobre el proceso actual. Las ideas de cambio se basan en experiencias previas que sugieren enfoques completamente diferentes.
- b) Diseño basado en el conocimiento del proceso actual, donde se comienza con un profundo conocimiento del proceso existente mediante la documentación o el modelado de este, y a partir de esta comprensión, se genera una propuesta de rediseño.

La metodología propuesta por Barros (2000) aborda estas dos vertientes, reconociendo que en casos donde el proceso existente carece de valor, se justifica un cambio radical que omite el análisis de la situación actual. Dicha metodología considera las siguientes etapas:

1. Definir el proyecto
En esta fase, se procede a establecer con precisión los objetivos del proceso de rediseño. Se determina qué proceso a rediseñar y se evalúa si es necesario llevar a cabo un estudio de la situación actual. Es relevante destacar que, en el caso de que el proceso actual carezca de una estructura formal, se procederá directamente a la etapa de rediseño. Por otro lado, si el proceso actual se encuentra en ejecución, se llevará a cabo un análisis exhaustivo para obtener una comprensión profunda de la situación existente antes de avanzar hacia la etapa de entendimiento de la situación actual.
2. Entender la situación actual
El propósito de esta etapa radica en representar de manera detallada la situación actual del proceso con el fin de obtener una comprensión precisa. Para ello, se emplean herramientas tanto para modelar el proceso a través de diagramas, así como para medir su desempeño.
3. Rediseñar
Esta fase se encuentra orientada a determinar los cambios necesarios para optimizar el funcionamiento del proceso en cuestión. Se establecen las direcciones de cambio, se seleccionan las tecnologías adecuadas para llevar a cabo las modificaciones propuestas, se modela y evalúa del rediseño. Posteriormente, se proporciona un mayor nivel de detalle del rediseño y se lleva a cabo una prueba, ya sea mediante simulación o a través de un prototipo.
4. Implementación
En esta etapa se procede a poner en práctica el rediseño concebido. Esto implica adquirir e implementar las tecnologías requeridas para el correcto funcionamiento del proceso, así como llevar a cabo el entrenamiento del personal encargado de ejecutar el proceso. Además, se debe realizar una fase de prueba conocida como "marcha blanca" para garantizar la efectividad de la implementación.

6.2.1 Business Process Modeling Notation

Para modelar los procesos se utiliza la notación de modelado de procesos de negocios (Business Process Modeling Notation, BPMN). Esta es un estándar gráfico ampliamente utilizado para

representar visualmente los procesos de extremo a extremo. Proporciona coherencia y garantiza la comprensión de los procesos, tanto entre las partes interesadas como entre las organizaciones. Los diagramas de BPMN utilizan símbolos básicos para visualizar los procesos de negocio, los cuales se agrupan en cuatro categorías principales: objetos de flujo (eventos, actividades y compuertas), objetos de conexión (flujos de secuencia, flujos de mensajes y asociaciones), diagramas de flujo (cajas y líneas) y artefactos (objetos de datos, grupos y anotaciones). Esta notación facilita la representación clara y estructurada de los procesos, lo que resulta en una mejor comunicación y comprensión tanto dentro como fuera de la organización (Bizagi, 2022).

6.2.2 Matriz de asignación de responsabilidades

La matriz de asignación de responsabilidades, conocida como matriz RACI, es una herramienta gráfica importante en la gestión de proyectos. Permite representar de manera visual las funciones y responsabilidades que recaen sobre los distintos miembros de un equipo de trabajo. Esta matriz se convierte en un recurso esencial para la rápida identificación de a quién se debe reportar o comunicar algo en un momento determinado (Hurtado, 2023). Según la información entregada por Negocios y Empresa (2020), la matriz RACI establece cuatro roles clave:

- a) Responsable (R): Este rol recae en quienes tienen la responsabilidad de ejecutar una tarea específica. Son los encargados de llevarla a cabo dentro de plazos y condiciones establecidas, asumiendo total responsabilidad por su ejecución, incluso si han delegado parte de ella. Cabe destacar que más de una persona puede cumplir esta función.
- b) Autoridad responsable (A): La persona que desempeña este papel se asegura de que la tarea se realice de acuerdo con especificaciones y requisitos establecidos. Además, tiene la responsabilidad de poder definir roles dentro del proyecto, supervisar el proceso y verificar que se complete adecuadamente. Esta función es desempeñada por una única persona.
- c) Consultor (C): Los consultores aportan información valiosa sobre cómo llevar a cabo una tarea. Suelen ser expertos en la materia o estar directamente afectadas por la dicha tarea. Este papel puede ser asumido por una persona, un equipo o un área completa de la empresa.
- d) Informado (I): Los individuos designados en este rol son aquellos a quienes se les debe proporcionar información relacionada con una tarea específica. Aunque se les mantiene al tanto del progreso del proyecto, su rol se limita a recibir información y no incluye la revisión ni la formulación de comentarios.

El uso de la matriz RACI aporta una serie de beneficios en la gestión de proyectos. Negocios y Empresa (2020) destaca:

- Mejora en la Comunicación: Facilita el flujo de la comunicación al clarificar quién debe ser informado o consultado en cada etapa del proyecto.
- Distribución Efectiva del Trabajo: Cada miembro del equipo comprende su rol y responsabilidades, lo que agiliza la ejecución y mejora la productividad.
- Optimización del Tiempo: La matriz RACI contribuye a una mayor organización de las responsabilidades, lo que se traduce en un tiempo de ejecución más eficiente.
- Gestión de la Información: La información llega a quienes realmente deben procesarla, evitando desviaciones y malentendidos.
- Seguimiento Eficaz: La asignación de responsabilidades específicas facilita la identificación de dificultades o errores en el proceso.

7 Metodología

La metodología seleccionada para el desarrollo de este proyecto de título se basa en un enfoque de rediseño, mencionado en el marco teórico, pero adaptado al contexto y tiempo disponible. Esta metodología consta de las siguientes etapas:

1. Entender la situación actual

Esta etapa tiene como finalidad representar la situación actual del proceso de gestión de envíos de email marketing, para así obtener un mejor entendimiento. Incluye:

a) Modelar situación actual

Se procede a representar la situación actual del proceso mediante el uso de diagramas y modelos. El objetivo de esta etapa es generar documentación que permita visualizar el flujo del proceso, identificando los responsables de cada actividad, tanto a nivel general como específico. Asimismo, se seleccionan las herramientas de modelado de procesos más adecuada para llevar a cabo esta tarea.

b) Validar y medir

En esta fase se busca verificar que el modelo represente fielmente la situación actual, evaluando su desempeño en relación con los objetivos que conlleva la realización del proceso. En caso de no existir indicadores y métricas establecidas, es necesario proponer nuevas medidas para realizar la evaluación. De disponer de indicadores, se utilizarán aquellos definidos por la empresa para realizar la medición.

2. Rediseñar

Esta etapa busca establecer aquellos cambios que se requieren realizar a la situación actual del proceso en cuestión, los cuales permitan lograr su funcionamiento óptimo. Incluye:

a) Recopilar información sobre mejores prácticas

Se desarrolla una comparativa de prácticas sobre la gestión de envíos de email marketing mediante documentación y entrevistas a agencias especializadas en este servicio. El propósito es comprender cómo se desarrolla actualmente este proceso en el mercado y así encontrar prácticas a seguir.

b) Establecer dirección de cambio

Se generan ideas sobre los cambios a implementar al proceso, buscando clarificar las diferencias entre el proceso actual y un proceso ideal. Es importante considerar la información recopilada sobre las mejores prácticas del proceso de gestión de envíos de email marketing, ya que proporcionará pautas para apoyar la generación y selección de ideas de cambios, brindando una base sólida para justificar las modificaciones propuestas.

c) Modelar y evaluar rediseño

Se realiza una representación formal del nuevo proceso. Esta representación no necesita ser extremadamente detallada, pero tiene como objetivo visualizar y materializar el nuevo proceso, para así poder discutirlo y evaluarlo.

En comparación con la metodología desarrollada por Barros, para este proyecto de título se ha optado por no incluir las etapas de definición del proyecto y su implementación. Respecto a la fase de definición del proyecto, toda la información requerida ya ha sido detallada en este documento, pues los objetivos del rediseño han sido plasmados en la sección 4 y el proceso a rediseñar se ha establecido desde el inicio. Como se ha mencionado en secciones previas, se trata de un proceso existente, que cuenta con definiciones que permiten su análisis. Con respecto a la etapa de implementación, debido a limitaciones de tiempo sobre el desarrollo del proyecto de título, se ha decidido llevar a cabo el proyecto hasta la fase de construcción del rediseño.

La metodología planteada también incorpora una etapa crucial: la recopilación de información sobre mejores prácticas. Su objetivo es generar conocimiento que permita la construcción de un proceso que refleje las mejores prácticas vigentes del mercado. Esto anterior ayuda a incorporar cambios basados en experiencias de actores relevantes de la industria, así como en las lecciones aprendidas de agencias que han colaborado previamente con Ikea en otros mercados.

7.1 Comparación con otras metodologías de rediseño

En lo que respecta a otras metodologías de rediseño, se usan cuadros comparativos que analizan las ventajas y desventajas de utilizar una metodología basada en patrones en comparación con otras metodologías, como Six Sigma y Business Process Reengineering (BPR). Cabe mencionar que Six Sigma es una metodología que se centra en la medición de la eficiencia operativa y busca soluciones para problemas complejos mediante el uso de herramientas de control y reducción de la variabilidad en los procesos de alto rendimiento (Santos, 2023). Aunque es eficaz para mejorar la eficiencia, puede resultar en un proceso más largo y complejo en comparación con un enfoque basado en patrones. Por otra parte, Business Process Reengineering (BPR) implica una mejora radical del rendimiento empresarial a través del rediseño completo de los procesos principales y las dinámicas de trabajo. Busca la simplificación y la eficacia mediante el análisis y la redefinición de cada proceso y tarea de la empresa (Marte, 2020). Aunque puede lograr mejoras significativas, puede ser un proceso intensivo en tiempo y recursos.

Metodología / Característica	Rediseño de Procesos Mediante el Uso de Patrones	Six Sigma y Business Process Reengineering (BPR)
Eficiencia en la implementación	Presenta soluciones predefinidas y probadas que se pueden aplicar rápidamente, lo que acelera el proceso de rediseño y la obtención de resultados.	Estas metodologías pueden requerir un análisis más exhaustivo y cambios radicales, lo que puede llevar más tiempo.
Soluciones probadas	Los patrones representan mejores prácticas que se han demostrado efectivas en situaciones similares, lo que reduce el riesgo de errores costosos.	Si bien estas metodologías también se basan en enfoques probados, a veces implican cambios radicales que pueden generar más riesgos.
Estandarización	El uso de patrones promueve la estandarización de procesos en toda la organización, mejorando la consistencia y la eficiencia.	Estas metodologías también pueden llevar a la estandarización, pero a menudo requieren un esfuerzo adicional para lograrla.

Tabla 2: Comparativa sobre las ventajas de utilizar Rediseño de Procesos Mediante el Uso de Patrones sobre otras metodologías. Fuente: Elaboración propia.

Metodología / Característica	Rediseño de Procesos Mediante el Uso de Patrones	Six Sigma y Business Process Reengineering (BPR)
Falta de personalización	Los patrones pueden no adaptarse completamente a las necesidades únicas de la organización, lo que llevaría a procesos subóptimos en situaciones específicas.	Estas metodologías pueden personalizarse más fácilmente para abordar necesidades específicas.
Rigidez	La existencia de dependencia excesiva de soluciones predefinidas puede limitar la flexibilidad para adaptarse a cambios inesperados o demandas cambiantes.	Si bien pueden ser más flexibles en algunos aspectos, a veces también pueden ser demasiado rígidos en la implementación.
Pérdida de innovación	Depender en exceso de patrones podría impedir la búsqueda de soluciones innovadoras y mejores prácticas.	A menudo, estas metodologías fomentan la innovación en el contexto de la mejora de procesos.

Tabla 3: Comparativa sobre las desventajas al utilizar Rediseño de Procesos Mediante el Uso de Patrones sobre otras metodologías. Fuente: Elaboración propia.

La elección de la metodología de Rediseño de Procesos Mediante el Uso de Patrones para este proyecto de título se sustenta en múltiples consideraciones. Una de las razones principales radica en la necesidad de crear un rediseño fundamentado en la experiencia real y exitosa de la implementación de procesos de gestión de envíos de email marketing. Esto cobra especial relevancia dado que la autora del proyecto de título no posee experiencia previa en este ámbito, lo que implica la importancia de recopilar información que sirva como base para la creación de un proceso óptimo. La elección mencionada de metodología se justifica aún más al considerar que ha sido desarrollada a partir de la experiencia acumulada por numerosas empresas en la implementación de procesos. Este enfoque la convierte en una alternativa sólida y confiable para ser aplicada al proyecto. Además, es importante destacar que esta metodología goza de un reconocimiento destacado y se utiliza como referencia en cursos académicos, como el caso de IN5502 Diseño de Procesos de Negocio de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile. Este respaldo académico refuerza aún más su credibilidad y eficacia.

8 Desarrollo

En cuanto al desarrollo del proyecto, se comienza por comprender el estado actual del proceso en cuestión.

8.1 Entendimiento de la situación actual

8.1.1 Modelamiento de la situación actual

A continuación, se muestra un diagrama simplificado del proceso de gestión de envío de email marketing. El diagrama en detalle se deja en el anexo D.

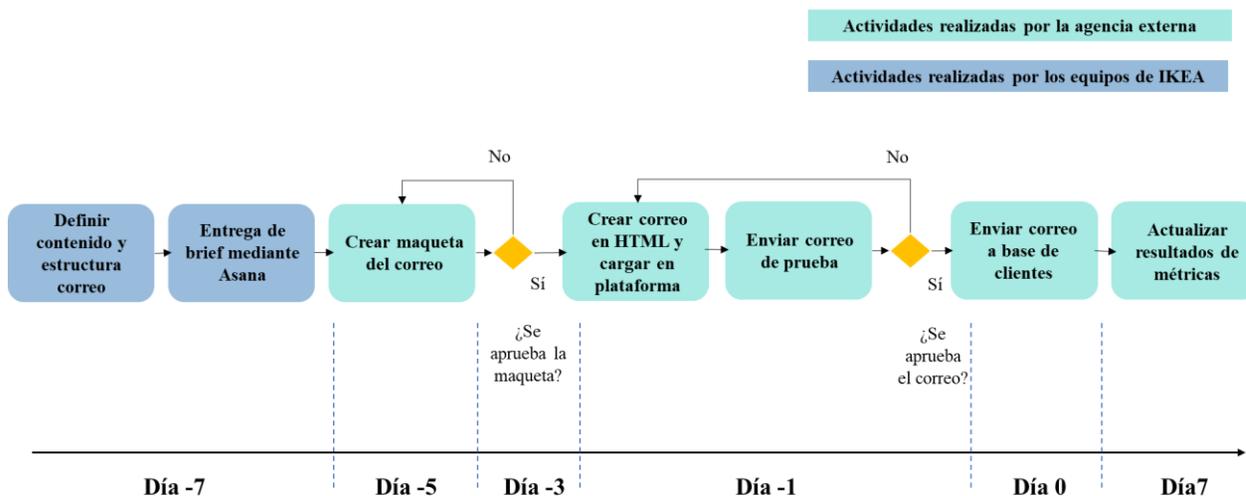


Figura 5: Diagrama resumen actividades del proceso actual de gestión de envíos de email marketing. Fuente: Elaboración propia.

1. Definición de contenido y estructura del correo

El proceso de gestión de envío de email marketing inicia cuando el equipo correspondiente (CRM & Loyalty o Ecommerce) decide tanto el contenido como la estructura del correo a enviar. Para ello, cada equipo se reúne de manera interna y toma las respectivas decisiones. Estas comunicaciones se guían según el calendario comercial que maneja IKEA, a cargo del área de ventas, donde el año se divide en periodos de tiempo y para cada uno de estos se define tanto la temática a comunicar como los productos a promocionar. También es importante establecer la fecha en la que se llevará a cabo cada envío. Por lo general, la persona responsable de establecer y crear la tarea en Asana es la líder del área de CRM & Loyalty.

2. Entrega de Brief mediante Asana

Una vez determinada la fecha de envío, se dispone de siete días hábiles previos al envío para cargar el brief del correo en la tarea. Dependiendo del tipo de envío, el equipo de CRM & Loyalty o el equipo de Ecommerce se encargarán de subir el documento:

- Si se trata de un envío para IKEA Family, el brief será creado y cargado por el equipo de CRM & Loyalty.
- Si se trata de un envío comercial, el brief será creado y cargado por el equipo de Ecommerce.

Para la creación del brief, se utilizan archivos Excel. Aunque la estructura general del brief es similar entre ambos tipos de envío, lo que varía principalmente son los contenidos específicos. Información respecto a las características distintivas de estos brief se muestra en el Anexo F.

3. Creación de maqueta de correo y aprobación

Una vez que la agencia externa recibe la información del brief, adapta este contenido a una maqueta de correo, en un plazo de dos días, lo que permite obtener una vista previa del correo. Lista la

maqueta, la agencia proporciona un enlace en la tarea de Asana, el cual dirige a la previsualización. En este punto, los equipos de IKEA revisan si la previsualización coincide con lo esperado. En particular, los envíos de IKEA Family son revisados por el equipo de CRM & Loyalty, mientras que los envíos comerciales son revisados tanto por el equipo de Ecommerce como por CRM & Loyalty. Los equipos tienen un día para dejar sus comentarios en la misma tarea de Asana. Dependiendo de los comentarios, la agencia tomará diferentes acciones:

- Si se requieren ajustes en la maqueta, la agencia los realizará y enviará nuevamente el enlace de previsualización.
- Si los equipos confirman que no hay errores, la agencia procederá a crear el correo en la herramienta Microsoft Dynamic CRM, específicamente, en ClickDimensions.

Eventualmente dejarán de existir errores a corregir y en ese momento los equipos entregarán la aprobación sobre la previsualización y la carga final de la maqueta.

4. Creación y envío de correo de prueba para su revisión y aprobación

En cuanto a la creación del correo en lenguaje HTML y su carga en la herramienta CRM, la agencia cuenta con dos días para ello. Posteriormente, se realiza una prueba del correo, enviando este a una lista reducida de direcciones de correo electrónico que incluye a los revisores (CRM & Loyalty y/o Ecommerce). Nuevamente, los equipos verifican si el email cumple con los lineamientos establecidos y envían sus comentarios a través de Asana. En este punto las acciones de la agencia dependerán otra vez de los comentarios recibidos:

- Si se solicitan ajustes, la agencia los corregirá y modificará el correo en la herramienta CRM. Luego, volverá a enviar el correo a las direcciones de los equipos participantes.
- Si se aprueba el correo, la agencia procederá a enviarlo a los clientes.

5. Envío de correo

Al igual que en el caso anterior, eventualmente no se encontrarán errores en la prueba del correo, lo que llevará a realizar el envío. Entre el envío del correo de prueba y la entrega de comentarios por parte de los equipos de IKEA existe un plazo máximo de un día. Después del envío del correo, los equipos de CRM & Loyalty y Ecommerce cierran la tarea correspondiente en Asana, finalizando así su participación en el proceso.

6. Actualización de métricas de desempeño del correo

La agencia externa espera siete días para conocer el desempeño del correo. Transcurrido el plazo, extrae los datos de las métricas de rendimiento de la herramienta CRM y los agrega a un archivo Excel y una presentación Power Point, ambos compartidos en línea con la agencia. Estos documentos pertenecen a los equipos de IKEA y contienen los resultados históricos de los envíos

7. Reunión de aprendizaje

Una vez por semana se realiza una reunión de aprendizaje, donde se revisan los resultados de los envíos de la semana anterior y se comparan con los valores históricos. Con esta actividad, concluye el proceso para la agencia externa y el proceso completo de gestión de envíos de email marketing.

8.1.2 Validar y medir la situación actual

En esta sección se muestran los principales hallazgos encontrados:

1. La tarea de definir fechas de envío presenta una incertidumbre significativa, ya que no existe un protocolo establecido para ello. Esto genera falta de claridad en aspectos como los responsables de realizar esta labor y con cuánta anticipación se establecen las fechas.
2. Aunque la empresa cuenta con un calendario comercial que muestra el enfoque que deberán tener tanto las campañas como los productos a destacar en fechas específicas, a menudo se lanzan promociones comerciales de manera improvisada, como sorteos o actividades para los miembros del programa IKEA Family. Esto implica que la programación de los envíos del programa de fidelización donde se comunica esta información a los clientes también se decida en último momento. Por tanto, se ve como mejora posible el crear un calendario para este tipo de actividades, que este coordinado con calendario comercial existente.
3. La entrega del brief a la agencia por parte de los equipos de IKEA, si bien se propone en un plazo de siete días antes del envío, este suele reducirse a menos días. Según los equipos de CRM & Loyalty, parte del contenido se decide en último momento, en función de las situaciones contingentes, lo que hace imposible tener esa información con siete días de antelación. Por su parte, Ecommerce menciona que el stock de los productos destacados en los envíos también varía día a día, lo que significa que un producto que esté disponible siete días antes del envío podría ya encontrarse agotado justo siete días después, lo que ocasionaría volver a buscar un nuevo producto y así cambiar el brief inicial.

Dado que actualmente no se manejan indicadores de rendimiento del proceso, se crearon las siguientes métricas para verificar posibles problemas. Las mediciones corresponden solo al mes de marzo, puesto que el trabajo con la nueva agencia externa comenzó a finales de febrero y son los únicos datos disponibles sobre los tiempos del proceso.

	Enviados	Brief fuera de plazo	Problemas de stock	Reprogramados (Día)	Reprogramados (Hora)
Nº de correos	8	5 (62,25%)	2 (25%)	2 (25%)	8 (100%)
Tiempo promedio de retraso	-	1 día	-	2 días	Media jornada

Tabla 4: Métricas sobre problemas de cumplimiento de plazos en la situación actual del proceso de gestión de envíos de email marketing. Fuente: IKEA Chile.

Como ya se mencionó, cada semana se realizan dos envíos (un envío IKEA Family y otro de Ecommerce), lo cual da un total de ocho envíos mensuales. En marzo de 2023, según la información que se muestra en la tabla 4, la mayoría de los briefs se subieron a Asana fuera del plazo establecido, provocando que todos los envíos tuvieran que ser reprogramados en cuanto a su hora de envío. Esto evidencian el incumplimiento de los plazos establecidos en el proceso, lo cual se había identificado previamente como un efecto de las deficiencias en el flujo del proceso. Con relación al stock de productos, aproximadamente una cuarta parte

de los correos del mes presentó problemas relacionados con la disponibilidad de productos y en promedio, se realizaron tres modificaciones en los productos de estos correos.

4. Respecto a las tareas de adaptación de la maqueta y el envío de la previsualización realizadas por la agencia externa, generalmente se entregan dentro de los dos días solicitados. Sin embargo, debido a retrasos en la entrega del brief y dado que la agencia utiliza estos dos días señalados, se dispone de poco tiempo para las actividades siguientes.
5. Con relación a la revisión de la previsualización del correo, existe falta de claridad tanto en los equipos de IKEA como de la agencia externa sobre el tiempo asignado para esta actividad. En la mayoría de los casos, los comentarios se realizan hasta el día previo al envío e incluso en ocasiones se comparten el mismo día del envío. Además, no existe un rol designado que se encargue de entregar dichos comentarios, por lo cual cualquier integrante de los equipos de IKEA puede utilizar el medio, lo que termina resultando en una acumulación de textos en la tarea de Asana. Esto genera confusión en el equipo de la agencia, según lo comunicado, pues la información pierde el hilo conductor.
6. Una vez que los comentarios indican que no hay errores por corregir o se expresa la aprobación de la previsualización, la agencia externa envía el correo de prueba y los equipos de IKEA lo revisan. Como se mencionó anteriormente, este proceso en la situación actual posee un tiempo bastante limitado debido a los retrasos en las actividades previas, llegando en algunos casos a constar de sólo un día laboral. Esto implica que la revisión por parte de Ecommerce y CRM & Loyalty de un envío también se realice en un período reducido. Sin embargo, si no se logran completar estas tareas antes de la fecha programada para el envío, el líder del equipo interno responsable del envío toma la decisión de cambiar la fecha programada a un día posterior, dependiendo el número de días adicionales del tiempo de retraso del proceso. Algo que estaría provocando esta rápida revisión de los correos es que no se comprueba la integración del parámetro UTM en los CTA del envío, lo cual impide posteriormente realizar un análisis completo de las métricas de desempeño de los correos.
7. Aunque los equipos conocen sus actividades en el proceso, no existe designación de roles ni de personas específicas para ello. Sin embargo, es importante contar con roles claramente definidos que aseguren una distribución adecuada de responsabilidades y que garanticen responsables a las tareas, para así tener una mayor eficiencia y claridad del proceso.
8. Para el desempeño de los envíos, se utilizan 4 métricas clave: Open Rate, Click to Open Rate, Bounce Rate y Unsubscribed, Hasta la primera semana de abril de 2023, los resultados promedio individuales de IKEA para cada tipo de envío, como los promedios de la industria son los siguientes:

	Bounce Rate promedio	Open Rate Promedio	Click to Open Rate promedio	Unsubscribe Rate Promedio
IKEA Family	0,45%	39,56%	3,86%	0,09%
Comercial	0,40%	38,39%	7,03%	0,07%
Retail (Campaign Monitor, 2023)	7,61%	17,10%	5,80%	0,10%

Tabla 5: Promedio histórico del desempeño de email marketing hasta la primera semana de abril de 2023. Fuente: IKEA Chile.

Al comparar los valores de IKEA con los promedios de la industria, se observa que la empresa se encuentra en una posición favorable, a excepción del Click to Open Rate de los envíos IKEA Family. Sin embargo, los resultados experimentan un deterioro en el tiempo, que es visible al analizar los valores promedio de las métricas en enero, febrero y marzo:

IKEA Family	Bounce Rate promedio	Open Rate Promedio	Click to Open Rate promedio	Unsubscribe Rate Promedio
Enero	0,43%	39,42%	4,72%	0,13%
Febrero	0,50%	36,62%	4,21%	0,07%
Marzo	0,52%	37,69%	3,49%	0,07%

Tabla 6: Resultados promedio de desempeño de los envíos IKEA Family para enero, febrero y marzo de 2023. Fuente: IKEA Chile.

Comercial	Bounce Rate promedio	Open Rate Promedio	Click to Open Rate promedio	Unsubscribe Rate Promedio
Enero	0,43%	38,27%	9,96%	0,09%
Febrero	0,47%	37,10%	6,39%	0,07%
Marzo	0,41%	38,35%	5,65%	0,06%

Tabla 7: Resultados promedio de desempeño de los envíos comerciales para los meses de enero, febrero y marzo de 2023. Fuente IKEA Chile.

	IKEA Family		Comercial	
	Open Rate	Click to Open Rate	Open Rate	Click to Open Rate
Diferencia porcentual entre enero y febrero	2,80%	0,51%	1,17%	3,57%
Diferencia porcentual enero y marzo	1,73%	1,23%	- 0,08%	4,31%

Tabla 8: Variación porcentual entre los promedios de desempeño de los envíos, para los meses enero-febrero y enero-marzo de 2023. Fuente IKEA Chile.

Tras analizar las tablas, se observa que los valores promedio mensuales de ambos tipos de envíos tienden a disminuir con el tiempo. Por ejemplo, en el caso del Open Rate promedio de los envíos IKEA Family, al comparar los meses de enero y febrero se tiene que, dado que en enero se tuvo un promedio de 39,42% como valor para el indicador, pero en febrero se alcanzó la cifra de 36,62%, se concluye que en febrero el indicador disminuyó en 2.8%. Realizando el mismo cálculo sobre los otros indicadores de los envíos IKEA Family, para la comparativa entre enero y febrero, se tiene que el Click to Open Rate disminuyó en 0.51% en febrero, mientras que, entre los meses de enero y marzo, en este último mes el Open Rate disminuyó en 1,73% y el Click to Open Rate en 1,23%. Sobre los envíos comerciales, entre enero y febrero, en el segundo mes el Open Rate disminuyó en 1,17% y el Click to Open Rate en 3,57%, mientras que, entre enero y marzo, el Open Rate aumentó ligeramente en 0,08% y el Click to Open Rate disminuyó en 4,31%. Todos estos valores encontrados permiten verificar una disminución en la respuesta de los clientes en el tiempo.

9. Se ha detectado una situación peculiar en relación con el contenido de envíos IKEA Family. Se observa una variación negativa en las métricas al enviar correos sin un enfoque claro o

con repetición de contenido. Por ejemplo, durante febrero se realizó un taller online sobre organización del hogar. Al comparar el correo de invitación al taller con los envíos posteriores, donde se recordaba la invitación y se animaba a ver la actividad, se obtiene:

Información en envío	Bounce Rate	Open Rate	Click to Open Rate	Unsubscribe Rate
Invitación	0,43%	39,42%	4,72%	0,13%
Recordatorio	0,54%	39,07%	3,77%	0,07%
Volver a ver taller	0,46%	34,16%	4,65%	0,06%

Tabla 9: Resultados de desempeño de correos con contenido similar. Fuente: IKEA Chile.

	Open Rate	Click to Open Rate
Diferencia porcentual entre invitación y recordatorio	0,35%	0,95%
Diferencia porcentual entre invitación y volver a ver taller	5,26%	0,07%

Tabla 10: Variación porcentual entre los desempeños de los envíos de incitación, recordatorio y volver a ver el taller. Fuente: IKEA Chile.

De las tablas 9 y 10 se extrae que el Open Rate disminuye en 0.35% entre el correo de invitación y el correo de recordatorio, y un 5,26% entre el envío de invitación y el de volver a ver el taller. Por otra parte, el Click to Open Rate disminuye en 0.95% entre el correo de invitación y el de recordatorio, y en 0,07% entre el envío de invitación y el de volver a ver el taller. Estos resultados indican que la repetición de contenido genera una disminución en el interés y la interacción de los clientes.

8.2 Rediseño del proceso

8.2.1 Recopilar información sobre mejores prácticas

Con el propósito de comprender de manera integral el desarrollo óptimo de un envío de email marketing, se han llevado a cabo reuniones con cuatro agencias de marketing digital: Ogilvy, Findasense, MullenLowe Mass y Wunderman Thompson. Paralelamente, se ha realizado una revisión del material que las agencias MediaPost e Ikano Insight hicieron llegar a IKEA sobre mejores prácticas del proceso. Datos relevantes sobre las agencias se muestran en la siguiente tabla:

Agencia	Grupo / agencia de pertenencia	Presencia en mercados	País de origen
Ogilvy	WPP Group	Global. 497 oficinas en 125 países	Estados Unidos
Findasense	Majorel Company	41 países con clientes de 129 mercados	España
MullenLowe Mass	MullenLowe Global	57 mercados	Reino Unido
Wunderman Thompson	WPP Group	Global. Mas de 200 oficina en 90 países	Estados Unidos
MediaPost	Grupo La Poste	Francia, Portugal, Rumanía y Bulgaria	Estados Unidos
Ikano Insight	Ikano Group	Presencia en 13 mercados	Suecia

Tabla 11: Comparativa entre características de las agencias de marketing digital. Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por las agencias Ogilvy, Findasense, MullenLowe Mass y Wunderman Thompson, MediaPost e Ikano Insight.

Es importante destacar que se eligió un análisis basado en información proporcionada por agencias debido a la colaboración entre IKEA y una agencia externa. Estas agencias poseen experiencia en marketing digital y algunas de ellas han trabajado con la marca en otros mercados, lo que las hace conocedoras del proceso.

Con respecto a mejores prácticas, sobre establecer objetivos estratégicos, todas las agencias destacan que cada envío debe tener un objetivo claro, ya que la estructura y el contenido del correo dependen de ello. También concuerdan en que se debe contar con una política de contactabilidad, que corresponde al número de veces que se pueden enviar correos a los clientes, esto en un período de tiempo determinado. Respecto a plantillas de correo, cuatro de las agencias consultadas (Ogilvy, Findasense, MullenLowe Mass y Wunderman Thompson) destacan la importancia de contar con ellas, pues esto permite disminuir los tiempos del proceso al no tener que crear un correo completo, si no que se dispone de un formato de correo al cual se le deben cambiar sólo textos e imágenes.

En cuanto a segmentar la base de datos de clientes, todas las agencias recomiendan obtener un mapa de segmentos de clientes, para así comenzar a generar listas a las cuales enviar correos específicos, esto basado en sus características. Lo anterior es útil tanto para definir un plan de contacto de clientes como para el diseño de los envíos y las acciones comerciales específicas que se lancen. En particular, MediaPost indica que existen 2 tipos de variables principales: indicadores de negocio (productos, precio, motivos de compra, etc.) e indicadores sociodemográficos y económicos (género, edad, ubicación geográfica, entre otros) (MediaPost, presentación, 2022).

Respecto al testeo de envíos, todas las agencias consultadas resaltan la importancia de hacer pruebas sobre los correos, para así obtener evidencias e ideas clave respecto a los segmentos de clientes. Aunque se obtiene información más detallada si se realiza después de tener la segmentación, también se pueden llevar a cabo pruebas sin necesidad de ella. Dichos testeos suelen ser sobre asunto y preheader; contenido y remitente; día, hora y frecuencia de envío, y sobre los segmentos de clientes. Información respecto a la estructura de un correo se deja en el Anexo C. Desde Ikano Insight resaltan que probar el asunto, día y hora de un correo ayuda a tomar decisiones que aumenten la tasa de apertura, mientras que probar botones de llamados a la acción (CTA), imágenes y la estructura del envío son útiles para tomar decisiones que impulsen los indicadores relacionados a clics. También sugieren que estas pruebas sean limitadas y realizadas de forma gradual, con un objetivo claro. A su vez, recomiendan que los testeos consideren un tiempo suficiente entre su realización y la obtención de resultados, para garantizar la fiabilidad de estos y así lograr una diferenciación clara entre pruebas realizadas (Ikano Insight, presentación, 2022).

Cuatro de las agencias consultadas (Ogilvy, Findasense, MullenLowe Mass y Wunderman Thompson) destacan actividades indispensables en un proceso de gestión de envío de email marketing. Estas son:

1. Entrega de brief (dos días antes del envío): Esta actividad marca el comienzo del proceso operacional de la agencia. La compañía proporciona a la agencia un brief con información para crear y configurar adecuadamente el envío. Esto incluye la definición del público objetivo del correo, así como los requisitos sobre el mensaje que se desea transmitir.
2. Ajuste de diseño y contenido en la maqueta (un día antes del envío): La agencia realiza ajustes en el contenido entregado en el brief para adaptarlo a una plantilla de envío. Dado que las agencias consideran tener una plantilla base ya creada, se realizan modificaciones

solo en textos e imágenes, así como la adición o eliminación de banners. Una vez completados los ajustes, se envía la maqueta a la empresa que ha contratado los servicios.

3. Aprobación de diseño (un día antes del envío): La empresa recibe la maqueta y verifica si cumple con los requisitos especificados en el brief, proporcionando comentarios sobre los ajustes que deben realizarse. Esta tarea concluye cuando no hay ajustes pendientes y la empresa entrega su aprobación del diseño.
4. Diseño y programación HTML en la plataforma de envío (día del envío): La agencia se encarga de cargar la plantilla en la plataforma de envío. Se completa toda la información necesaria para el envío, como los parámetros UTM, asunto, preheader, entre otros.
5. Envío de correo de prueba (día del envío): La agencia envía correos de prueba a las personas designadas por la empresa para revisar que el envío no presente errores. Es importante asegurarse que el correo se vea bien, que los enlaces funcionen correctamente, que las imágenes se muestren adecuadamente y que el asunto sea el correcto. En resumen, se deben verificar todos los detalles del envío para garantizar su correcto funcionamiento.
6. Aprobación del envío (día del envío): Una vez que la empresa revisa los correos de prueba y no encuentra correcciones por hacer, otorga su aprobación. La agencia programa el envío en la herramienta, estableciendo la fecha y la hora, que pueden ser el mismo día de la aprobación o una programación posterior, esto según se considere conveniente.

Sobre un panel de control, todas las agencias consultadas resaltan la importancia de contar con información en tiempo real sobre el rendimiento de los correos, para así analizar y realizar cambios al proceso que permitan optimizarlo continuamente. En particular, sugieren la implementación de un dashboard con datos en tiempo real, el cual contenga métricas relevantes para los envíos. Este panel debería ser accesible para cualquier persona autorizada y preferiblemente disponible en línea.

Con relación a métricas, si bien todas las agencias concuerdan en que se debe medir el rendimiento de un envío, solo una de ellas (Findasense) entrega una propuesta de métricas, utilizando para ello el embudo de conversión en email marketing. Las propuestas son las siguientes:

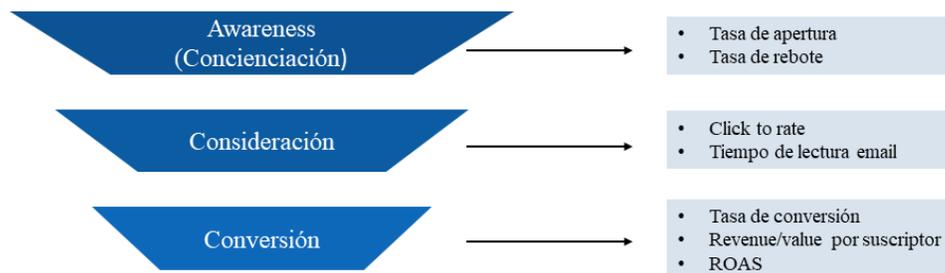


Figura 6: Embudo de conversión para un envío de email marketing y métricas relevantes por fase. Fuente: Elaboración propia, según información proporcionada por la agencia Findasense.

1. Tiempo de lectura: Promedio de tiempo que los usuarios pasan en un correo. Este indicador refleja el nivel de interés que el contenido despierta en los usuarios. Por lo general, contactos comprometidos tienen tiempos de lectura superiores a ocho segundos, contactos

interesados oscilan entre dos y ocho segundos y contactos sin interés tienen tiempos de lectura inferiores a dos segundos (Acrelia News, s. f.).

2. Tasa de conversión: Porcentaje de personas que realizan una acción deseada gracias a un correo. Esta métrica ayuda a identificar cuántas personas no realizan una compra y así buscar las razones detrás de ello, con el objetivo de mejorar las estrategias y así aumentar las conversiones. Se calcula dividiendo el número de usuarios que realizaron una compra entre el número de correos abiertos, y luego se multiplica por 100 (Fresinga, 2021).
3. Revenue/valor o ingresos por suscriptor: Esta métrica permite comprender el valor que cada suscriptor aporta al negocio y así identificar oportunidades que aumenten los ingresos por suscriptor. Se calcula dividiendo los ingresos totales generados por un email por el total de personas contactadas (Salazar, 2023).
4. ROAS (Return on Advertising Spend): Mide los ingresos brutos generados por cada peso gastado en publicidad. Es importante para evaluar la eficacia de las estrategias y determinar si la inversión de los emails está generando resultados positivos. Se calcula dividiendo los ingresos entre la inversión y luego multiplicando el resultado por 100 (Cedrún, 2022).

8.2.2 Establecer dirección de cambio

Según la información recopilada de mejores prácticas, el entendimiento de la situación actual del proceso de gestión de envío de email marketing y reuniones sostenidas con los equipos de CRM & Loyalty, Ecommerce y la agencia externa, se consideran implementar las siguientes prácticas:

1. Establecer objetivos estratégicos: Cada correo deberá contar con una fecha y hora definida, una temática clara, objetivos específicos, piezas de correo electrónico seleccionadas y segmentos de clientes a los cuales se dirige, todo en línea con el calendario comercial de IKEA. Para los envíos IKEA Family, se utilizará un calendario exclusivo con actividades específicas para los miembros del programa.
2. Segmentar la base de datos de clientes: Se realizará una segmentación de la base de datos para obtener un mayor entendimiento de los clientes actuales y permitir el envío de comunicaciones personalizadas a cada segmento.
3. Testeo de los envíos: Se coordinarán pruebas para cada envío, con el fin de obtener información relevante sobre el comportamiento de los clientes, lo cual contribuya a la mejora continua del proceso.
4. Modificaciones en brief: Se implementarán modificaciones en el brief de cada envío. Este incluirá información detallada como el día, hora y segmento objetivo del correo. Además, se utilizarán las UTM proporcionadas por la herramienta de CRM (ClickDimensions) para evitar errores en el seguimiento de los envíos. En relación a los productos incluidos en los envíos comerciales, se requerirá que se entreguen al menos tres opciones por categoría, dando prioridad a un producto principal. Esta estructura permitirá que, en caso de que el stock del producto principal se agote, se proceda con el siguiente producto definido según su prioridad. De esta manera, se garantiza una oferta de productos más robusta y adaptable a las circunstancias de disponibilidad.

5. Actividades del proceso: Si bien el flujo de actividades del proceso actual no difiere significativamente del de un proceso ideal, los tiempos de ejecución se ajustarán para optimizar la eficiencia.
6. Comunicación en Asana: Se designa a una persona responsable de la comunicación a través de Asana en cada equipo (CRM & Loyalty y Ecommerce). Estos serán responsables de recopilar los comentarios de su equipo y proporcionar las aprobaciones mediante comentarios en la plataforma, dejando en claro que se trata de la conclusión de la actividad.
7. Indicadores clave: A los indicadores actuales se suman el Tiempo de Lectura Promedio, la Tasa de Conversión, el Promedio de Ingresos por Suscriptor y ROAS. Para obtener información de los ingresos, se utilizará Google Analytics.
8. Roles del proceso: Se crean los siguientes roles, con la idea de contar con responsables definidos.
 - Líder de Email Marketing CRM & Loyalty: Es el dueño del proceso y quien vela por el buen desarrollo de este. Junto con el Interlocutor de CRM & Loyalty son los encargados de ver los asuntos relacionados con los envíos IKEA Family.
 - Líder de Email marketing Ecommerce: Es quien lidera el proceso por parte del equipo de Ecommerce. Junto con el Interlocutor de Ecommerce son los encargados de ver los asuntos relacionados con los envíos comerciales.
 - Interlocutor de CRM & Loyalty: Es la persona responsable de gestionar la comunicación a través de Asana en nombre del equipo de CRM & Loyalty de IKEA. Su función principal consiste en proporcionar el brief para los envíos de IKEA Family y emitir comentarios y aprobaciones sobre las maquetas y correos de prueba.
 - Interlocutor de Ecommerce: Es la persona responsable de la comunicación mediante la plataforma Asana en representación del equipo de Ecommerce de IKEA. Se encarga de entregar el brief para los envíos comerciales y de realizar comentarios y aprobaciones sobre las maquetas y correos de prueba.
 - Interlocutor de la Agencia: Es el colaborador perteneciente a la agencia externa encargado de recibir el brief en Asana, crear la maqueta del email, el correo de prueba, realizar el envío a la base de clientes mediante ClickDimensions y actualizar las métricas de desempeño.
 - Equipo Revisor de IKEA: Es el equipo de IKEA encargado de velar por la correcta implementación de los contenidos en los correos. Incluye a Líder Email Marketing CRM & Loyalty, Líder Email marketing Ecommerce, Interlocutor de CRM & Loyalty y el Interlocutor de Ecommerce.
 - Equipo Agencia Externa: Son los colaboradores pertenecientes a la agencia externa encargados de analizar las métricas de desempeño y proponer estrategias innovadoras para mejorar los resultados de los envíos. Este equipo se compone fundamentalmente de

los roles de Interlocutor de la Agencia y del Especialista en CRM, quien posee un profundo conocimiento estratégico y creativo en el ámbito del email marketing.

8.2.3 Modelar y evaluar rediseño

A continuación, se detalla la propuesta de diseño del proceso de gestión de envíos de email marketing. Para facilitar el entendimiento, solo se tomará en consideración el envío comercial, dado que el envío IKEA Family sigue un proceso es similar. La descripción para el envío de IKEA Family se adjunta en el Anexo I.

8.2.3.1 Rediseño del proceso

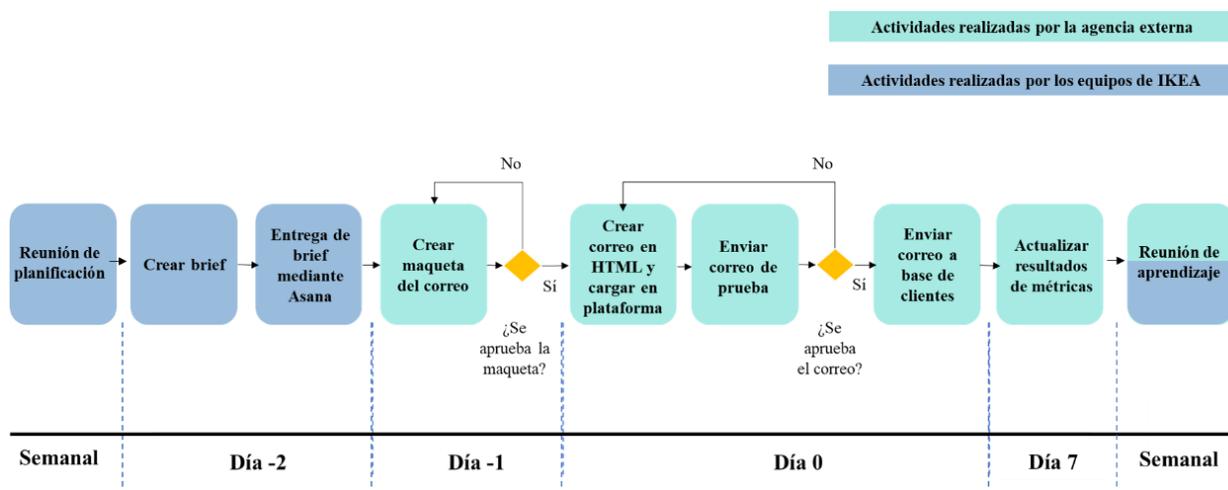


Figura 7: Diagrama resumen actividades nueva propuesta del proceso de gestión de envíos de email marketing. Fuente: Elaboración propia.

1. Reunión de planificación del envío

El proceso de gestión de envío de email marketing se inicia con la reunión semanal de planificación de un envío, donde el equipo de Ecommerce define los objetivos y la estructura que se abordará en él. En particular, se debe establecer:

- Temática del correo.
- Objetivos que alcanzar.
- Segmentos de clientes.
- Piezas de correo que se enviarán, lo cual depende de los segmentos.
- Coordinación de pruebas sobre los correos.

Es esencial que las decisiones tomadas en esta reunión se basen en los resultados obtenidos en envíos anteriores, tanto en las pruebas realizadas como en el rendimiento de los indicadores. En cuanto al contenido a mostrar, los productos o grupos de productos que se deseen comunicar deben estar alineados a la temática correspondiente en el calendario comercial. Con el objetivo de evitar mostrar productos que no estén disponibles en stock, se proporcionan al menos tres opciones de productos para incluir en el envío, esto por cada producto principal. Respecto a las UTM de los correos, éstas serán asignadas por la propia plataforma y no de manera manual.

2. Crear y entregar brief mediante Asana

Tomadas las decisiones en la reunión de planificación, el rol de Interlocutor de Ecommerce debe crear el brief, asegurándose de proporcionar toda la información necesaria para que la agencia pueda crear correctamente las piezas a enviar, es decir, se debe entregar día, hora, segmentos objetivos del envío, productos a mostrar e imágenes y textos a incluir. Para cada pieza diferente de correo se debe crear una nueva hoja en el documento. Cada una de estas piezas corresponde a un testeo o al envío de correos distintos para diferentes segmentos. Un ejemplo de este tipo de brief se deja en el Anexo G.

El Interlocutor de Ecommerce entrega el brief a la agencia a través de Asana, adjuntando el archivo Excel y, si es necesario, deja algún comentario adicional. Este rol es la única persona del equipo de Ecommerce encargada de la comunicación a través de este medio, quien recopila las opiniones y comentarios. Si bien existe un único interlocutor, es importante destacar que todo el equipo está involucrado y pendiente del envío. En cuanto al plazo, el brief debe ser cargado en Asana a más tardar la mañana de dos días antes de la fecha programada para el envío.

3. Creación de maqueta de correo y aprobación

El Interlocutor de la Agencia recibe la información proporcionada por IKEA y la adapta a una maqueta de correo en un plazo máximo de un día. Esto permite obtener una vista previa del correo o correos, dependiendo de si se decide enviar diferentes correos a distintos segmentos o se deciden hacer testeos de los envíos a clientes. Una vez creadas las maquetas, la agencia proporciona un enlace en la tarea de Asana, el cual dirige a las previsualizaciones de los emails. En este punto, tanto el Interlocutor de Ecommerce como el Interlocutor de CRM & Loyalty revisan las previsualizaciones para asegurarse de que coinciden con lo esperado.

Los Interlocutores tienen hasta el final del mismo día en que el Interlocutor de la Agencia sube las maquetas para dejar sus comentarios en la tarea de Asana correspondiente. Tanto el Interlocutor de Ecommerce como el Interlocutor de CRM & Loyalty dejan cada uno un comentario en Asana, donde resumen todas las modificaciones necesarias sobre el o los correos. Estos comentarios pueden ser tanto sobre el contenido como respecto a la apariencia del correo (por ejemplo, los colores de los botones de los CTA, cambios en el texto o en las imágenes, entre otros aspectos). Dependiendo de los comentarios recibidos, la agencia tomará diferentes acciones:

- Si se requieren ajustes en las maquetas, la agencia los realizará y el Interlocutor de la Agencia enviará nuevamente el enlace de previsualización.
- Si los equipos confirman que no hay errores, la agencia procederá a crear el o los correos en la herramienta CRM (Microsoft Dynamics), específicamente en ClickDimensions.
- En caso de haberse cumplido el tiempo acordado para la revisión (el final del día) y que la Agencia no haya recibido comentarios, ya sea de correcciones o de aprobación del correo, la agencia procederá a crear el o los correos en la herramienta CRM.

4. Creación y envío de correo de prueba para su revisión y aprobación

Para el envío del correo de prueba, el Interlocutor de la Agencia crea el correo en lenguaje HTML y lo configura a través de ClickDimensions. A continuación, realiza una prueba de este, enviándolo a las direcciones de correo electrónico del Equipo Revisor de IKEA. Este equipo verifica si el email

cumple con los lineamientos establecidos y envían sus comentarios a través de Asana, mediante los dos Interlocutores por parte de IKEA. En esta etapa, los comentarios deben estar relacionados únicamente con la visualización del correo en diferentes plataformas o dispositivos. Las acciones de la agencia en este punto dependerán nuevamente de los comentarios recibidos:

- Si se solicitan ajustes, la agencia los realizará y modificará el correo en ClickDimensions. Luego, volverá a enviarlo a las direcciones del Equipo Revisor de IKEA.
- Si se aprueba el correo, la agencia procederá a enviarlo a los clientes.

5. Envío de correo

A diferencia de la aprobación de la maqueta, el envío solo se realiza si tanto el Interlocutor de CRM & Loyalty como el Interlocutor de Ecommerce dan su aprobación sobre el envío de prueba, en un tiempo máximo de una hora antes del horario programado. Una vez que el Interlocutor de la Agencia recibe este mensaje, procede a realizar el envío a la base de datos de clientes. Finalizada la actividad anterior, el Interlocutor de Ecommerce cierra la tarea correspondiente en Asana.

6. Actualización de métricas de desempeño del correo

El Interlocutor de la Agencia espera siete días para conocer el desempeño del correo. Pasado este plazo, recopila los datos de las métricas del correo en ClickDimensions y los agrega a una presentación PowerPoint que contiene los datos históricos. Además del documento mencionado, se debe contar con un panel de control en línea que permita conocer en tiempo real el desempeño de las métricas más relevantes de los envíos de la marca.

7. Reunión de aprendizaje

Semanalmente se realiza una reunión de aprendizaje donde participan los equipos de IKEA (CRM & Loyalty y Ecommerce) y el equipo de la agencia externa. En ella se revisan los resultados de las métricas de los envíos de la semana anterior y se comparan con la información del desempeño histórico de los correos. El propósito de esta reunión es que de este análisis se extraigan hallazgos que permitan seguir optimizando el proceso y que así cada equipo de IKEA utilice dicho conocimiento para definir los objetivos y estructura que se abordará en el siguiente envío, esto en su reunión de planificación. Para medir el desempeño de los emails, los indicadores clave a considerar son Bounce Rate, Open Rate, Click to Open Rate, Unsubscribe, Tiempo de lectura promedio, Tasa de conversión, Promedio de ingresos por suscriptor y ROAS, todos ellos descritos en secciones anteriores. En esta misma reunión de aprendizaje se definen fechas y horas de los envíos de la semana siguiente, por lo que el Líder de Email Marketing CRM & Loyalty y el Líder de Email Marketing Ecommerce proceden a crear las tareas respectivas en el calendario de Asana, en las cuales se llevará la comunicación con la agencia externa. De esta manera concluye el proceso.

8.2.3.2 Matriz de asignación de responsabilidades del rediseño para los envíos comerciales

Con la idea de generar un mejor entendimiento respecto a las tareas asignadas a los nuevos roles del proceso se crea la siguiente matriz RACI. Cabe mencionar que la matriz RACI para los envíos IKEA Family se adjunta en el anexo J.

Roles / Tareas	Líder de Email Marketing CRM & Loyalty	Líder de Email marketing Ecommerce	Interlocutor de CRM & Loyalty	Interlocutor de Ecommerce	Interlocutor de la Agencia	Equipo Revisor de IKEA	Equipo Agencia Externa
Reunión de planificación del envío		R/A		R			
Crear brief del envío		C/A		R			
Entregar brief a la agencia	I	I	I	R	A	I	
Crear y enviar maqueta de correo	I	I	I	C/A	R	I	C
Revisar maqueta de correo	C	C	R	R/A	C	C	
Enviar comentarios sobre la maqueta	C	C	R	R/A	I	C	
Aprobar maqueta de correo	C	C	R	R/A	I	C	
Crear y enviar correo de prueba	I	I	C	C/A	R	I	C
Revisar correo de prueba	R	R	R	R/A	C	R	
Enviar comentarios sobre correo de prueba	C	A	R	R	I	C	
Aprobar correo	C	A	R	R	I	C	
Enviar correo a clientes	I	I	C	C/A	R	I	C
Cerrar tarea en Asana		A		R			
Crear presentación con información de métricas	I	A	I	I	R	I	C
Reunión de aprendizaje	R/A	R	C	C	C		C
Crear nueva tarea para envío en asana	C	R	I	I	I	I	

Tabla 12: Matriz de asignación de responsabilidades del rediseño del proceso de gestión de envíos comerciales de email marketing. Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla, se ha procurado asignar a cada persona/equipo un único rol. No obstante, debido a la limitación de colaboradores, es inevitable que se produzca duplicidad de funciones. Por otra parte, aunque se aconseja que los Responsables (R) de una tarea no desempeñen el papel de Autoridad Responsable (A), en este caso se ha optado por asignar ambos roles a un mismo trabajador en ciertas ocasiones. Esto se justifica en que, en estos casos particulares, otros roles no tienen el mismo nivel de involucramiento en las actividades, a diferencia de aquellos que asumen esta doble función. La expectativa es que esta duplicidad permita una transición fluida de una tarea a otra, para que el flujo del proceso no se vea interrumpido por largos tiempos de espera.

8.2.3.3 Evaluación del rediseño

A continuación, se entregan detalles respecto a la situación actual e ideal de las principales propuestas a integrar al proceso, junto con su factibilidad de implementación.

Propuesta	Proceso actual	Proceso ideal	Factibilidad de implementación
Reunión definición de objetivos y la estructura en el envío	Existe, pero solo se define el contenido y la estructura del email.	Se define fecha, hora, temática, objetivos a alcanzar de un envío, las piezas de correo que se enviarán y los segmentos de clientes.	Factible de implementar, dado que ya existe dicha reunión, por lo que se requeriría estructurar de mejor forma.
Segmentar la base de datos	No existe.	Segmentación según características de los clientes	Factible de implementar dada la cantidad de datos (106,931 miembros, donde el 59.5% son contactables) y la herramienta actual de CRM permite realizarlo.
Testear los envíos a clientes	No existe	Para cada envío se debe planificar algún tipo de testeo.	Factible de implementar, pues la herramienta de CRM lo permite.
Modificaciones brief	Existe brief, pero sin datos de hora de envío, ni segmentos, ni alternativas de productos.	El brief debe contener la hora de envío, segmentos objetivo y productos de remplazo, en caso de problemas de stock.	Hora de envío y productos de reemplazo es sencillo de implementar en el brief. El segmento objetivo solo es posible de asignar si existe segmentación de la base de datos.
Roles dentro del proceso	No existen roles claros.	Considera la implementación de cinco roles.	Factible de implementar, pues con ello solo se busca dar claridad al proceso respecto a las actividades que ya se están realizando.
Tiempos del proceso	Existen tiempos definidos para las actividades, pero no se cumplen.	Se disminuyen los tiempos de ejecución de las actividades.	Factible de implementar, dado que son los mismos equipos del proceso (CRM & Loyalty, Ecommerce y agencia externa) quienes sugieren también estos tiempos.
Panel de control en tiempo real y métricas	Existen métricas.	Se cuenta con un panel de control que muestra el desempeño de los correos mediante métricas relevantes, esto en tiempo real.	Difícil de implementar, pues se desconoce cómo realizar las conexiones que permiten exportar datos a un panel de control. A su vez, se requiere conseguir permisos para exportar dichos datos, los cuales son difíciles de conseguir.
Reunión de aprendizaje	Existe, pero solo se revisan los resultados del envío.	En esta reunión se propone realizar un análisis más profundo respecto al desempeño de los correos, con la idea de obtener información que permita ir mejorando el proceso.	Factible de implementar, pero la eficiencia de la reunión se encuentra sujeta a la existencia de segmentación y testeo sobre los correos enviados a clientes.

Tabla 13: Comparativa entre la situación actual e ideal de las características a implementar en el proceso de gestión de envíos de email marketing. Fuente: Elaboración propia.

De la tabla 13, se puede inferir que gran parte de las mejoras planteadas se ven como factibles de realizar en un periodo reducido de tiempo, salvo la segmentación y la creación del panel de control en tiempo real, dado los recursos tecnológicos y de conocimiento técnico que estas soluciones requieren.

Sobre los indicadores propuestos adicionales a los que ya contempla el proceso actualmente, se entrega la siguiente tabla descriptiva, la cual permite entender tanto su definición como su factibilidad de implementación.

Indicador	Función	Cálculo	Periodicidad del cálculo	Factibilidad de implementación
Tiempo de lectura	Reflejar el nivel de interés que el contenido despierta en los usuarios.	Promedio de tiempo que los usuarios pasan en un correo.	Por cada correo.	Factible de implementar, ya que las actuales herramientas del proceso permiten obtener este valor.
Tasa de conversión	Entrega el porcentaje de personas que realizan una acción deseada a un correo.	Se divide el número de usuarios que realizaron una compra por el número de correos abiertos, y luego se multiplica por 100.	Por cada correo.	Factible de implementar, ya que las herramientas que hoy se utilizan en el proceso entregan tanto el número de usuarios que compraron mediante el correo, como la cantidad de correos abiertos.
Ingresos por suscriptor	Permite comprender el valor que cada suscriptor aporta al negocio.	Se dividen los ingresos totales generados por un email por el total de personas contactadas.	Por cada correo.	Factible de implementar, ya que las herramientas que hoy se utilizan en el proceso entregan tanto los ingresos totales generados por un correo, así como la cantidad total de personas contactadas. Es importante señalar que los ingresos mencionados se refieren exclusivamente a las ventas directas que resultan de la redirección de los destinatarios a la página web de IKEA a través del correo.
ROAS (Return on Advertising Spend)	Mide los ingresos brutos generados por cada peso gastado en el envío de correos.	Se dividen los ingresos de los correos por la inversión y luego se multiplica el resultado por 100.	Mensual.	Factible de implementar, ya que las herramientas que hoy se utilizan en el proceso entregan tanto los ingresos totales generados por cada correo e IKEA conoce la inversión que se realiza en el proceso (la inversión debe considerar tanto el costo de la agencia externa, como los pagos por uso de herramientas). Al igual que el indicador anterior, los ingresos mencionados corresponden a ventas directas que resultan de la redirección de los destinatarios a la página web de IKEA a través del correo.

Tabla 14: Descripción y factibilidad de implementación de los indicadores adicionales propuestos para la medición del proceso de gestión de envíos de email marketing. Fuente: Elaboración propia.

De la tabla 14, se puede concluir que todos los indicadores son relativamente sencillos de implementar. Esto se debe a que las herramientas actualmente utilizadas en el proceso de gestión de envíos de email marketing proporcionan la mayoría de los datos necesarios. Es importante destacar que los indicadores que incluyen ingresos en su cálculo se refieren exclusivamente a las ventas directas generadas mediante la redirección a la página web de IKEA, como ya se explicó en la misma tabla. Sin embargo, sería posible mejorar estos indicadores incorporando los ingresos

generados por ventas indirectas, que son influenciadas por el envío de correos, pero que se concretan a través de canales diferentes al de la web. Actualmente, este cálculo no se realiza, por lo que sería necesario desarrollar una metodología para su medición.

Por otra parte, para el cálculo de los ingresos se debe utilizar Google Analytics, Actualmente esta herramienta se encuentra en uso, pero dado que solo los equipos de IKEA tienen acceso a esta información, deberán ser ellos quienes realicen el cálculo de los indicadores asociados (Promedio de ingresos por suscriptor y ROAS).

8.2.3.3.1 Conclusiones sobre la factibilidad y riesgos de implementación

Acerca las dificultades y riesgos de la implementación del proyecto, dado que en general las propuestas planteadas son factibles de implementar debido a la disponibilidad de recursos tecnológicos y conocimientos técnicos, las preocupaciones se centran en aspectos relacionados con la gestión del cambio. Es posible que los equipos de CRM & Loyalty, Ecommerce y la agencia externa muestren resistencia al cambio si no comprenden completamente el rediseño propuesto o no se sienten involucrados en su implementación. Esto podría afectar la moral de los equipos y la productividad. Para mitigar estos riesgos, es esencial desarrollar un plan de implementación que no solo incluya la forma de incorporar las mejoras técnicas del rediseño, sino también cómo comunicar eficazmente los cambios y cómo involucrar a los trabajadores de los equipos en este plan. Es relevante señalar que, en base a la experiencia de la autora de este proyecto de título con los equipos de CRM & Loyalty, Ecommerce y la agencia externa, todos los miembros de estos equipos han demostrado una notable capacidad de adaptación y aceptación al cambio. Esto se considera beneficioso para la implementación del rediseño, ya que reduce los riesgos de resistencia al cambio.

Dado lo anterior, la factibilidad de implementación del rediseño completo se considera en general como factible y no altamente compleja. La disponibilidad de conocimientos técnicos, herramientas adecuadas y la disposición de los equipos involucrados para abrazar el cambio deberían contribuir a una implementación exitosa y con riesgos reducidos de resistencia al cambio.

9 Resultados

Durante el desarrollo de este proyecto de título, al realizar un análisis detallado de la situación del proceso de gestión de envíos de email marketing, se ha constatado que actualmente presenta deficiencias. Estos problemas están relacionados principalmente con la falta de una estructura sólida en el proceso, el incumplimiento de los plazos establecidos para sus actividades y la ausencia de un enfoque estratégico. Al comparar el levantamiento y diagnóstico de la situación actual con las mejores prácticas propuestas por las seis agencias consultadas, se ha observado que, si bien el flujo de actividades del proceso actual parece estar en línea con el de un proceso ideal, las deficiencias se centran en la falta de una visión estratégica. Por ejemplo, los equipos de CRM & Loyalty y Ecommerce de IKEA no definen adecuadamente los objetivos de los envíos en sus reuniones de planificación, ni aprovechan los aprendizajes valiosos que podrían obtenerse de los resultados históricos de los envíos, esto en sus reuniones de análisis.

En cuanto a la propuesta de rediseño, se ha logrado establecer un proceso de gestión de envíos de email marketing estructurado, que incluye actividades clave y diversas mejoras en comparación con el proceso actual. Entre estas mejoras se destacan la implementación de reuniones de

planificación y análisis que contemplen objetivos claros en su realización, así como la segmentación de la base de datos de clientes y la creación de roles para el proceso. Considerando la falta de enfoque estratégico en el proceso actual, la mayoría de estos cambios son de naturaleza estratégica, con el propósito de crear un proceso que pueda seguir optimizándose con el tiempo, basándose en su propio desempeño y hallazgos para identificar oportunidades de mejora. Además, gran parte de las ideas propuestas son factibles de implementar en un corto plazo, ya que se aprovechan de instancias y herramientas ya existentes, como las reuniones de planificación y aprendizaje ya mencionadas. Sin embargo, se reconoce que la implementación del panel de control en tiempo real puede ser un desafío más complejo, debido a la necesidad de conocimientos técnicos específicos que aún no están presentes en los equipos involucrados en el proceso (CRM & Loyalty, Ecommerce y la agencia externa). Esto puede requerir una capacitación adicional o la búsqueda de especialistas externos para llevar a cabo esta parte del rediseño. A su vez, aún no es posible contar con el impacto real de los correos sobre las ventas de la compañía, pues la empresa actualmente no cuenta con una metodología para realizar este cálculo.

10 Conclusiones

El trabajo realizado en este proyecto de título ha permitido adentrarse en el proceso de gestión de envíos de email marketing de IKEA en Chile. Durante este proceso, se han identificado y abordado las deficiencias existentes en el proceso actual, culminando en una propuesta de rediseño para su mejora.

Respecto al estado actual del proceso de gestión de envíos de email marketing, se observa que, desde una perspectiva de actividades a realizar, parece estar en línea con las mejores prácticas del mercado. Además, los resultados de las métricas de desempeño de los envíos indican un rendimiento satisfactorio, ya que sus valores están por sobre el promedio del mercado, por lo que IKEA se encuentra en una posición favorable. Sin embargo, se revelan ciertas deficiencias tanto a nivel estructural, pero sobre todo a nivel estratégico. Esto se debe a que la implementación del proceso se encuentra en una fase inicial, a pesar de que se han enviado comunicaciones durante algún tiempo. Esta situación plantea preocupaciones sobre el rendimiento a largo plazo del proceso. Para evitar el deterioro del desempeño, es esencial la incorporación de mejoras que eliminen estas deficiencias.

Por otra parte, tanto la comparación de los hallazgos del diagnóstico de la situación actual con las mejores prácticas del mercado, como la comprensión de las mejoras necesarias permiten proponer un rediseño integral. Este aborda cuestiones estructurales, como la definición de roles, actividades clave e indicadores, así como la incorporación de una perspectiva estratégica destinada a mejorar la eficiencia y los resultados a lo largo del tiempo. La adopción de esta propuesta, especialmente en lo que respecta a las mejoras estratégicas, fortalecerá el proceso de IKEA. Asimismo, facilitará que los equipos de CRM & Loyalty, Ecommerce y la agencia externa adquieran el conocimiento necesario para seguir mejorando tanto el proceso como sus propias habilidades, lo que asegurará un desempeño óptimo del proceso en el futuro. A pesar de esto, se reconoce que algunos aspectos requerirán un esfuerzo adicional para una implementación exitosa, como la segmentación de la base de datos, la creación de un panel de control en tiempo real y la incorporación de las ventas indirectas en el cálculo de los ingresos totales generados por los envíos de correos electrónicos.

En virtud de lo expuesto en los párrafos previos, es factible concluir que los objetivos de este proyecto de título han sido alcanzados. Se ha llevado a cabo de manera efectiva el levantamiento y diagnóstico de la situación actual del proceso de gestión de envíos de email marketing. La información recopilada durante este proceso, en conjunto con las prácticas destacadas en el mercado, ha posibilitado la formulación de una propuesta integral que abarca tanto el rediseño del proceso como la identificación de indicadores clave de desempeño. Estos logros, a su vez, satisfacen el objetivo general de este proyecto, que consiste en diseñar el flujo de trabajo para el proceso en cuestión. Sin embargo, cabe mencionar que, aunque la entrega de la propuesta de rediseño a la gerencia de comunicaciones no pudo concretarse en julio de 2023, se proyecta llevar a cabo esta tarea en un futuro próximo.

El análisis llevado a cabo en este proyecto de título permite reflexionar sobre la relevancia de la contratación de agencias externas en la ejecución del proceso de gestión de envíos de email marketing. Como se planteó en el proyecto, esta decisión puede ser acertada cuando la empresa no dispone de los conocimientos necesarios y cuando los costos de contratar una agencia son más bajos que contratar personal interno para llevar a cabo las tareas requeridas. No obstante, el aprendizaje obtenido a través de este proyecto subraya la importancia de realizar una evaluación exhaustiva antes de contratar una agencia. Es crucial asegurarse de que la agencia cuente con los conocimientos y la experiencia necesarios para gestionar y abordar eficazmente el proceso de gestión de email marketing. Además, la integración exitosa de la agencia al proceso requiere una planificación detallada y una fase de incorporación efectiva. En dicha etapa se debe proporcionar a los participantes toda la información necesaria para aclarar cualquier duda sobre el funcionamiento y el uso de las herramientas del proceso de gestión de envíos de email marketing.

Por último, este proyecto de título abre nuevas posibilidades para el desarrollo de futuros proyectos, como la segmentación de la base de clientes para email marketing, el desarrollo de un panel de control en tiempo real que muestre los indicadores relevantes para el proceso, la creación de una metodología que permita calcular las ventas indirectas generadas por el envío de correos y la implementación completa del rediseño del proceso de gestión de envíos de email marketing planteado. Estas iniciativas pueden contribuir a mejorar la eficiencia y los resultados del proceso. Por una parte, brindarían a IKEA una ventaja competitiva en el mercado y también podrían ser oportunidades valiosas para generar conocimiento y servir como referencia para otras empresas que busquen implementar iniciativas similares.

Bibliografía

- Acrelia News. (s. f.). *Tiempo de lectura, una alternativa a la tasa de aperturas*. Recuperado 28 de junio de 2023, de <https://www.acrelianews.com/es/blog/post/tiempo-de-lectura-una-alternativa-a-la-tasa-de-aperturas/>
- Agenda País. (2023, 8 mayo). Estudio Chile 3D 2023: cuál es el banco más valorado por las personas. *El Mostrador*. Recuperado 7 de mayo de 2023, de <https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2023/05/08/estudio-chile-3d-2023-cual-es-el-banco-mas-valorado-por-las-personas/>
- ARBENTIA. (2023, 10 enero). *ClickDimensions: herramienta de Email Marketing y Automation*. Recuperado 29 de mayo de 2023, de <https://www.arbentia.com/crm/clickdimensions/>
- Arimetrics. (2023, 19 abril). *Qué es UTM - Definición, significado y ejemplos*. Recuperado 1 de junio de 2023, de <https://www.arimetrics.com/glosario-digital/utm>
- Asana. (s. f.-a). *Software de calendario de equipo: una herramienta de calendario grupal compartido • Asana*. Recuperado 27 de mayo de 2023, de <https://asana.com/es/uses/team-calendar>
- Asana. (s. f.-b). *Software para gestión de proyectos*. Recuperado 27 de mayo de 2023, de <https://asana.com/es/uses/project-management>
- Baeza, M. (2022). El atomizado mercado al que entra a competir IKEA ¿Cuál será el impacto de la firma sueca? *Diario financiero*. Recuperado 17 de abril de 2023, de <https://www.dii.uchile.cl/wp-content/uploads/2022/08/31-DIARIO-FINANCIERO-EL-atomizado-mercado-al-que-entra-a-competir-IKEA-cual-sera-el-impacto-de-la-firma-sueca.pdf>
- Banco Central de Chile. (2023, 5 abril). *Banco Central publicó Informe de Política Monetaria (IPoM) de marzo de 2023 - Banco Central de Chile*. Banco Centra de Chile. Recuperado

- 7 de mayo de 2023, de <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/banco-central-publico-informe-de-politica-monetaria-de-marzo-de-2023>
- Barros, Ó. (2000). *Rediseño de procesos de negocios mediante el uso de patrones : mejores prácticas de gestión para aumentar la competitividad*. Recuperado 26 de mayo de 2023, de <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/175941>
- Benito, A. (2021, 21 abril). ¿Qué son las UTM? ¿Cómo usarlas en mis campañas de Marketing? *BiMind*. Recuperado 25 de mayo de 2023, de <https://www.bimind.es/blogs/post/que-son-las-utm>
- Bizagi. (2022, 6 junio). *Modelamiento de Procesos*. Recuperado 20 de junio de 2023, de <https://www.bizagi.com/es/modelamiento-de-procesos>
- Blog-Trends Team. (2023, 17 abril). IKEA Pestel Analysis 2023. *Blog-Trends*. Recuperado 7 de mayo de 2023, de <https://www.blog-trends.com/ikea-pestel-analysis/>
- Campaign Monitor. (2023, 31 enero). *Email Marketing Benchmarks and Statistics for 2022*. Recuperado 25 de mayo de 2023, de <https://www.campaignmonitor.com/resources/guides/email-marketing-benchmarks/>
- Cedrún, M. Á. B. (2022, 6 junio). *Qué es el ROAS: cómo medir el retorno de tu inversión publicitaria*. Marketing 4 Ecommerce. Recuperado 28 de junio de 2023, de <https://marketing4ecommerce.net/que-es-el-roas/>
- CRM & Loyalty IKEA Chile, Colombia & Perú. (s. f.). *Onboarding & Learning Plan* [Diapositivas].
- Dudovskiy, J. (2022, 17 agosto). *IKEA Value Chain Analysis*. Business Research Methodology. Recuperado 7 de mayo de 2023, de <https://research-methodology.net/ikea-value-chain-analysis/>

Fresinga, G. (2021, 26 marzo). Cinco métricas esenciales en email marketing. *titular.com*.

Recuperado 28 de junio de 2023, de <https://www.titular.com/blog/cinco-metricas-esenciales-en-email-marketing>

Hurtado, J. S. (2023, 19 mayo). *Matriz RACI ¿Para qué sirve y cómo hacerla?* Thinking for Innovation. Recuperado 26 de agosto de 2023, de

<https://www.iebschool.com/blog/matriz-raci-para-que-sirve-y-como-hacerla-agile-scrum/>

Ikano Group. (2023, 21 abril). *Ikano Insight - Ikano Group*. Recuperado 23 de julio de 2023, de

[https://group.ikano/stories/ikano-insight-financial-results-](https://group.ikano/stories/ikano-insight-financial-results-2021/#:~:text=Our%20markets%3A%20Australia%2C%20Denmark%2C,%2C%20UK%2C%20Philippines%2C%20USA.)

[2021/#:~:text=Our%20markets%3A%20Australia%2C%20Denmark%2C,%2C%20UK%2C%20Philippines%2C%20USA.](https://group.ikano/stories/ikano-insight-financial-results-2021/#:~:text=Our%20markets%3A%20Australia%2C%20Denmark%2C,%2C%20UK%2C%20Philippines%2C%20USA.)

IKEA. (s. f.-a). *How to become an IKEA supplier*. Recuperado 7 de mayo de 2023, de

<https://about.ikea.com/en/work-with-us/for-suppliers>

IKEA. (s. f.-b). *Sobre IKEA como empresa*. Recuperado 7 de abril de 2023, de

<https://www.ikea.com/es/es/customer-service/faq/sobre-ikea-pub191ed851>

IKEA. (2023). *About IKEA*. Recuperado 7 de abril de 2023, de <https://about.ikea.com/en/about-us>

IKEA Chile. (s. f.-a). *Desarrolla una carrera con nosotros*. Recuperado 7 de mayo de 2023, de

<https://www.ikea.com/cl/es/this-is-ikea/work-with-us/desarrolla-una-carrera-con-nosotros-pub1d4c22b0>

IKEA Chile. (s. f.-b). *Visión e idea de negocio*. Recuperado 7 de abril de 2023, de

<https://www.ikea.com/cl/es/this-is-ikea/about-us/vision-e-idea-de-negocio-pubbb369600>

IKEA España. (s. f.). *Sobre IKEA como empresa*. IKEA. Recuperado 2 de mayo de 2023, de

<https://www.ikea.com/es/es/customer-service/faq/sobre-ikea-pub191ed851>

Informes de Expertos. (2022). *Mercado de Muebles en Chile*. Expert Market Research.

Recuperado 12 de abril de 2023, de

<https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-muebles-en-chile>

Ingka Group. (s. f.). *About IKEA*. Ingka. Recuperado 7 de mayo de 2023, de

<https://about.ikea.com/en/about-us>

Inter IKEA Group. (2022). *Inter IKEA Holding B.V. Annual report FY22*. Recuperado 8 de

mayo de 2023, de [https://gbl-sc9u2-prd-cdn.azureedge.net/-/media/interikea/inter-ikea-holding-bv-annual-report-fy22-](https://gbl-sc9u2-prd-cdn.azureedge.net/-/media/interikea/inter-ikea-holding-bv-annual-report-fy22-final.pdf?rev=f32744f4f3af4035b8ff455749f12d7a&sc_lang=en&hash=504B5DA93B0DC88C2158E4DB99A234CD)

[final.pdf?rev=f32744f4f3af4035b8ff455749f12d7a&sc_lang=en&hash=504B5DA93B0DC88C2158E4DB99A234CD](https://gbl-sc9u2-prd-cdn.azureedge.net/-/media/interikea/inter-ikea-holding-bv-annual-report-fy22-final.pdf?rev=f32744f4f3af4035b8ff455749f12d7a&sc_lang=en&hash=504B5DA93B0DC88C2158E4DB99A234CD)

Lenis, A. (2023, 20 enero). La estructura de un correo electrónico perfecto en 2022. *HubSpot*.

Recuperado 30 de mayo de 2023, de <https://blog.hubspot.es/marketing/estructura-correo-electronico>

Marketinginteli. (s. f.). *Caso IKEA, muebles y artículos para el hogar al alcance de todos*. Portal

de Estrategia y Marketing. Recuperado 24 de mayo de 2023, de

<https://www.marketinginteli.com/casos-empresariales/caso-ikea/>

Marte, C. (2020, 13 mayo). *Claves y características de la Reingeniería de Procesos o BPR*.

Recuperado 23 de agosto de 2023, de <https://www.ambit-bst.com/blog/claves-y-caracter%C3%ADsticas-de-la-reingenier%C3%ADa-de-procesos-o-bpr>

Mediapost. (2023, 25 enero). *Mediapost*. Recuperado 22 de julio de 2023, de

[https://www.mediapost.es/empresa-marketing-](https://www.mediapost.es/empresa-marketing-relacional/#:~:text=Mediapost%20es%20la%20compa%C3%B1%C3%ADa%20especializada,retailers%20y%20empresas%20de%20servicios.)

[relacional/#:~:text=Mediapost%20es%20la%20compa%C3%B1%C3%ADa%20especializada,retailers%20y%20empresas%20de%20servicios.](https://www.mediapost.es/empresa-marketing-relacional/#:~:text=Mediapost%20es%20la%20compa%C3%B1%C3%ADa%20especializada,retailers%20y%20empresas%20de%20servicios.)

- Miñarro, M. (2021, 6 julio). *Email marketing: qué es y cómo ponerlo en marcha (+ 13 tipos de emails que funcionan)*. inboundcycle. Recuperado 6 de mayo de 2023, de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/email-marketing-13-tipos-emails-que-funcionan>
- Mittum. (2016, 13 octubre). *5 puntos primordiales en la elaboración del brief de tu campaña*. Recuperado 30 de mayo de 2023, de <https://mittum.com/5-puntos-brief/>
- MullenLowe Global. (s. f.). *About*. Recuperado 20 de julio de 2023, de <https://www.mullenloweglobal.com/about/>
- Muñiz, R. (2014). *Marketing en el siglo XXI* (5.^a ed.). <https://www.marketing-xxi.com/marketing-directo-123.htm>
- Negocios y Empresa. (2020, 16 julio). *Matriz RACI | Mejora la asignación de roles y responsabilidades en los proyectos*. Recuperado 26 de agosto de 2023, de <https://negociosyempresa.com/matriz-responsabilidades-raci/>
- Organización de las Naciones Unidas. (2023, 11 abril). *Cae el crecimiento económico global y continúa la inflación*. Noticias ONU. Recuperado 7 de mayo de 2023, de <https://news.un.org/es/story/2023/04/1520062>
- Ovejero, J. (2019). *IKEA* [Trabajo de fin de grado]. Universidad Complutense de Madrid.
- Palma, M. (2021, 27 abril). *Leyes laborales en Chile: ¿Cuántas hay?* Abogados Laborales. Recuperado 7 de mayo de 2023, de <https://www.abogadoslaborales.cl/blog/tramites-laborales/leyes-laborales-en-chile/#:~:text=Como%20norma%20principal%20en%20materia,los%20trabajadores%20como%20los%20empresarios.>
- Real Academia de la Lengua Española. (s. f.). *Diccionario de la lengua española*. Diccionario de la lengua española. Recuperado 7 de abril de 2023, de <https://dle.rae.es/mueble>

Salazar, D. (2023, 3 mayo). 10 métricas de Email Marketing para tiendas en línea - Shopitek.

Shopitek. Recuperado 27 de junio de 2023, de <https://shopitek.com/blog/10-metricas-de-email-marketing-para-tiendas-en-linea>

Santos, D. (2023, 20 enero). Six sigma: qué es, para qué sirve y ejemplos. *HubSpot*. Recuperado

22 de agosto de 2023, de <https://blog.hubspot.es/marketing/que-es-six-sigma>

Smartlead.ai. (2022, 29 junio). *How to Create an Email Marketing Funnel That gets Converts*.

Recuperado 27 de junio de 2023, de <https://www.smartlead.ai/blog/email-marketing-funnel>

Tapia, M. J. (2022, 8 agosto). El modelo Ikea que llega a Chile en pocos días. *La Tercera*.

Recuperado 8 de mayo de 2023, de <https://www.latercera.com/pulso/noticia/el-modelo-ikea-que-llega-a-chile-en-pocos-dias/BB27O3XYP5HSBEBICIJI6FJGWOM>

Vives, J., & Valdés, M. (2022, 17 noviembre). IKEA en Chile acumula casi 700 reclamos en el

SERNAC: 53% son por retrasos en entregas. *Chócale*. Recuperado 8 de mayo de 2023, de <https://chocale.cl/2022/11/ikea-en-chile-acumula-casi-700-reclamos-en-el-sernac-53-son-por-retrasos-en-entregas/>

Windup. (2021). Los KPIs más importantes en Email Marketing. *WindUp*.

https://windup.es/blog/los-kpis-mas-importantes-en-email-marketing/?_gl=1*13nz941*_up*MQ..*_ga*MjA1OTI5MzI2OS4xNjg1NDY3MTIw*_ga_CMGRHV09WF*MTY4NTQ2NzEyMC4xLjEuMTY4NTQ2NzEyMS4wLjAuMA..#KPIs_mas_importantes_en_Email_Marketing

Anexos

Anexo A: Análisis PESTEL

Factores políticos

Según lo analizado por Blog- Trends Team (2023) en una publicación titulada “IKEA Pestel analysis 2023 – Pestel analysis of IKEA” de su página web, se comenta que dado que IKEA es una compañía multinacional, el entorno político mundial tendrá una gran influencia sobre su rendimiento, rentabilidad y longevidad. Sucesos como la inestabilidad política o la agitación comercial pueden llevar a un aumento del desempleo, una reducción del poder adquisitivo de las personas y la elevación de las tasas de inflación. Esto a su vez podría implicar que tanto las ventas de la compañía como su rentabilidad se vean perjudicadas.

Lo político también repercute en lo normativo, pues cambios en normativas laborales, medioambientales y fiscales afectan las operaciones y rentabilidades. Por ejemplo, la introducción de impuestos sobre el carbono podría afectar la cadena de suministros y las estrategias de fijación de precios.

Lo expuesto anteriormente implica que IKEA debe mantenerse al tanto de todos los sucesos políticos que acontecen, pues de esta manera podrá adaptar sus estrategias con la finalidad tanto de disminuir riesgos como de beneficiarse de las oportunidades que se presenten.

Factores económicos

Las crisis económicas tienen un impacto negativo en cualquier tipo de empresa. En el caso de IKEA, la pandemia de Covid-19 ha resultado en una disminución de sus ventas y utilidades debido a la pérdida de empleos por parte de muchas personas, lo que ha llevado a los consumidores a tomar decisiones de compra más conscientes y racionales (Blog-Trends Team, 2023). A nivel mundial, el panorama para el año 2023 sigue siendo desfavorable, según las declaraciones del informe Perspectivas de la economía mundial del Fondo Monetario Internacional (FMI), citado por la Organización de las Naciones Unidas (2023). Se comenta que la persistente inflación alta y las turbulencias en el sector financiero indican que la economía mundial no logrará una recuperación estable, a pesar de los esfuerzos de los bancos centrales para controlar la inflación. En el caso de Chile, el Informe de Política Monetaria (IPoM) del Banco Central de Chile (2023) destaca un mayor grado de incertidumbre en el escenario actual, con el riesgo asociado al deterioro del entorno externo y la desaceleración del consumo interno, lo que podría dar lugar a una dinámica inflacionaria más compleja. En este contexto, el mercado actual no parece ser el más adecuado para IKEA, ya que enfrenta numerosas amenazas que podrían afectar sus ganancias. Por lo tanto, la compañía debe tomar acciones para enfrentar de la mejor manera posible este complejo entorno económico.

Factores sociales

Las preferencias de los consumidores chilenos pueden tener un impacto significativo en el éxito de los productos de IKEA. Según el diario Agenda País (2023), basándose en el estudio Chile 3D 2023 realizado por la consultora GfK, Carolina Acuneo, head of Marketing & Consumer

Insights de GfK Chile, afirma que la situación económica del país ha llevado a los consumidores a ser más planificados en sus compras, buscar reducir el riesgo, comparar precios y elegir marcas que les brinden mayores beneficios. Aunque valoran los productos o servicios que facilitan su vida, no están dispuestos a pagar de más. También destaca tres factores clave que las empresas deben considerar para satisfacer las expectativas de los consumidores: ser más honestas y transparentes como marcas, tener un profundo conocimiento y empatía hacia su público objetivo, y trabajar en la relevancia, diferenciación y valor que pueden ofrecer como marca.

A nivel global, IKEA siempre se ha esforzado por adaptarse a las características culturales y sociales de los mercados en los que opera. En Chile, han realizado un exhaustivo trabajo para comprender a los consumidores, sus vidas, sueños y desafíos en los hogares, con el objetivo de orientar sus soluciones y oferta de productos en base a esta información (Tapia, 2022).

En relación al diseño de interiores y la decoración, la globalización ha sido una ventaja para la compañía, ya que ha permitido que el estilo de vida europeo se difunda en todo el mundo. Además, el hecho de que IKEA utilice el mismo catálogo en todos los mercados en los que opera facilita la entrada de sus productos en nuevos mercados como África, Asia y América Latina (Blog-Trends Team, 2023).

Factores tecnológicos

De acuerdo con Blog-Trends Team (2023), las tecnologías como Internet y las redes sociales representan una oportunidad para que IKEA ingrese a nuevos mercados, prospere, establezca relaciones duraderas con sus clientes, mejore su reputación y aumente sus ventas. Como ejemplo de esto, la compañía ha pasado de utilizar un catálogo impreso a mostrar su oferta en línea a través de su sitio web, donde también incluye descuentos e ideas de decoración. Además, estas tecnologías brindan oportunidades para mejorar la eficiencia en la cadena de suministro y reducir los costos de producción.

Sin embargo, existe un aspecto negativo asociado a las tecnologías, y está relacionado con la reputación de la empresa. Según Blog-Trends Team (2023), un cliente insatisfecho que comparta su experiencia negativa en Internet puede generar un impacto mucho mayor que en años anteriores, debido a la rápida difusión que permiten las redes sociales y las reseñas en línea. Por lo tanto, es fundamental para IKEA gestionar de manera efectiva su presencia en línea y mantener una buena reputación, para así evitar posibles repercusiones negativas.

Factores ecológicos

En la actualidad, la preocupación por la protección del medio ambiente y la salud de las personas puede representar una amenaza para IKEA, ya que los clientes plantean inquietudes acerca de los posibles riesgos para la salud asociados con los muebles de la marca. Hay estudios que demuestran que el uso de ciertos materiales o procesos, como la viruta de madera o la liberación de formaldehído, puede ser tóxico y peligroso. Esto implica que el impacto ambiental generado por los productos de la empresa podría afectar su reputación. No obstante, IKEA ha anunciado una inversión de más de \$1000 millones de dólares en energías renovables en países en desarrollo, con el objetivo de lograr que todas sus tiendas obtengan su energía de fuentes renovables y que sus suministros, como la madera y el algodón, provengan de fuentes sostenibles. Además, aspectos que

pueden verse como desfavorables para la empresa incluyen las regulaciones ambientales y los impuestos sobre emisiones de carbono, ya que estos podrían afectar las ganancias al variar los costos de producción y la rentabilidad de la empresa (Blog-Trends Team, 2023).

Factores legales

Las grandes empresas siempre se encuentran expuestas a amenazas legales, pues se debe cumplir con diferentes leyes y normativas según el país en que se encuentre presente (por ejemplo, la ley de protección al consumidor). Es por ello que IKEA necesita asegurarse de la fiabilidad y seguridad de sus productos, ya que de no hacerlo puede que enfrente acciones legales, lo que ocasionaría un impacto negativo en la reputación de la empresa. Además, dado que IKEA se establece con tiendas físicas, requiere tener conocimiento respecto a la legislación laboral que rige en cada lugar, siendo en Chile el Código del Trabajo la norma principal en esta materia (Palma, 2021).

Anexo B: Análisis Cadena de Valor

Actividades primarias

Logística interna

La logística interna de IKEA está estrechamente relacionada con la adquisición de materias primas y productos de alrededor de 1600 proveedores en 55 mercados de todo el mundo (IKEA, s. f.-a). La mayoría de sus productos provienen de proveedores externos, representando el 89% (Inter IKEA Group, 2022, p. 3). Dado que las 31 oficinas de servicios comerciales de la compañía se encuentran cerca de las ubicaciones de los proveedores, la empresa puede supervisar la producción, probar nuevas ideas, negociar los precios y verificar tanto la calidad de los productos como de las materias primas que se adquieren.

Existen varios factores que contribuyen a la reducción de los precios en la logística interna. Por un lado, se encuentra la economía de escala, que se beneficia de la producción a gran escala de IKEA y por otro lado, el concepto de "Hágalo usted mismo" o "Do it yourself" utilizado en los productos de IKEA también ayuda a reducir los costos de embalaje y facilita la logística (Dudovskiy, 2022).

Es importante destacar las relaciones estratégicas que la empresa mantiene con sus proveedores. La duración promedio de estas relaciones es de 11 años, e incluso muchos de ellos llevan trabajando con IKEA durante más de una década (IKEA, s. f.-a).

Operaciones

Las operaciones de la compañía se dividen en tres categorías: franquicias, propiedad y finanzas, siendo las franquicias el núcleo central del negocio. En términos de estrategia empresarial, IKEA busca descentralizar la gestión de sus operaciones a nivel global, otorgando autonomía a los directores regionales para la toma de decisiones. Esto se basa en el hecho de que los directores regionales están más familiarizados con los aspectos distintivos del mercado al que pertenecen, como la cultura local o los patrones de comportamiento de los consumidores (Dudovskiy, 2022).

En relación a las franquicias, actualmente existen 12 franquiciados que gestionan tiendas de IKEA en 62 mercados alrededor del mundo (IKEA, 2023), siendo Ingka Group el mayor franquiciado con la gestión de 379 tiendas en 31 mercados (Ingka Group, s. f.). IKEA cuenta con 35 unidades de producción de muebles, principalmente ubicadas en Europa, además de 2 fábricas encargadas de producir componentes para los muebles (Inter IKEA Group, 2022, p. 6). Casi la totalidad de los productos de IKEA son desarrollados por IKEA Industry, el cual es el mayor fabricante de muebles a nivel mundial y cuenta con 36 unidades de producción (Inter IKEA Group, 2022, p. 4).

El principal valor generado por las operaciones de IKEA está relacionado con los beneficios en costos. La compañía logra ahorrar recursos humanos significativos al ubicar la mayor parte de sus unidades de fabricación en Europa y China. Asimismo, se destaca por su eficiencia operativa al utilizar las tecnologías más avanzadas y sofisticadas en sus procesos (Dudovskiy, 2022).

Logística externa

Esta actividad implica el almacenamiento y distribución de productos listos para su uso, desde las 460 tiendas en 62 mercados (IKEA, 2023). En cuanto a los productos comprados en tienda, son los propios clientes los encargados de los costes asociados al transporte de estos. Dentro de sus opciones, IKEA ofrece servicios de despacho, donde sus valores dependen del tamaño y lugar de destino. A su vez, los productos pueden también ser entregados al cliente, sin intermediarios, convirtiéndose esta en una de las principales fuentes de valor de la logística. Junto a ello, el uso de paquetes planos para ahorrar espacio, el transporte de mercancía en ferrocarril y mar siempre que sea posible, esto en desmedro del uso de vehículos, y la aplicación de técnicas de ahorro de combustibles en el transporte son otras de las fuentes de valor destacables (Dudovskiy, 2022).

Marketing y ventas

IKEA realiza investigaciones exhaustivas sobre sus clientes y los mercados, esto como base para desarrollar su estrategia de marketing. Para obtener información precisa, envían expertos en diseño a los hogares de las personas, con el fin de comprender sus preocupaciones y así utilizar estas experiencias de la vida real para tomar decisiones de marketing.

Según el Portal de tendencias y conocimientos en marketing, Marketinginteli (s.f.), IKEA utiliza diversos canales de comunicación de marketing, como publicidad impresa y en medios, promociones de ventas, eventos y experiencias, relaciones públicas y marketing directo. Dependiendo del canal, emplean diferentes formatos. En su contenido, buscan inspirar a las personas al mostrar cómo utilizar sus productos, convirtiendo los muebles en una forma de obtener experiencias. En cuanto al marketing directo, se destaca su programa de fidelización, llamado IKEA Family, el cual ofrece beneficios como la acumulación de puntos en las compras, acceso a eventos especiales y tutoriales, entre otros.

En términos de productos, IKEA se esfuerza por ofrecer una amplia gama de opciones a precios asequibles. También consideran elementos como la ubicación estratégica de las tiendas y la oferta de promociones (Marketinginteli, s.f.). A su vez, opera en múltiples canales, incluyendo tiendas físicas, sitios web, aplicaciones móviles y, anteriormente, ventas a través de catálogos. Sin embargo, en 2020 anunciaron que dejarían de producir los catálogos a partir de 2022, debido a la disminución en la demanda (Dudovskiy, 2022).

Servicios

La compañía aborda el servicio al cliente mediante un conjunto estándar de técnica y prácticas (por ejemplo, atención en línea y/o por teléfono, contar con cambio o devolución de productos). Sin embargo, la empresa no es conocida por ofrecer una alta calidad de este tipo de servicio, lo cual tendría como una de sus causantes la búsqueda de reducción de costos. Como ejemplo, al comenzar sus operaciones en Chile existieron problemas en sus despachos, tales como retrasos o entregas incompletas de productos, y ya para noviembre de 2022 alcanzaron casi 700 reclamos a 3 meses de la apertura de su primera tienda en Chile (Vives & Valdés, 2022). Sin embargo, ya se encuentran tomando acciones para mejorar esta problemática.

Actividades de apoyo

Infraestructura de la empresa

La marca se compone por tres negocios principales: Franquicia, Range (surtido) y suministro. IKEA es controlada por la fundación Interogo, pero la sociedad matriz última del grupo IKEA es Inter IKEA Holding B.V. Estos trabajan en conjunto con los franquiciados y los proveedores para crear e ir mejorando en el tiempo, tanto la oferta de productos como el sistema de franquicias. Sus franquiciados deben poner en práctica el concepto IKEA, comercializando y vendiendo la gama de productos. Para ello, todas las tiendas operan bajo acuerdos, los cuales entrega Inter IKEA System B.V. y cada franquiciado tiene la responsabilidad de dirigir, gestionar y desarrollar su negocio local. Sin embargo, todos trabajan de manera independiente y no están relacionados con Inter IKEA Group (Inter IKEA Group, 2022, p. 3).

Gestión de recursos humanos

IKEA recluta a trabajadores que presenten los mismos valores de la empresa, quienes les ayudan a hacer realidad su visión. En la página de IKEA Chile declaran que estos valores son los que sustentan su trabajo y su cultura inclusiva, empática, abierta y honesta. También, comentan que creen que el crecimiento de sus colaboradores ocasiona que la empresa también lo haga y es por esto que ofrecen oportunidades de aprendizaje y desarrollo. Confían en el potencial de sus colaboradores, animándolos a que prueben distintos roles y cambien de funciones, para así adquirir mayor experiencia (IKEA Chile, s. f.-a).

Desarrollo de tecnología

IKEA desde sus inicios ha destacado por su capacidad de innovación. Entre las ideas destacadas se encuentra su intento por reducir su huella ecológica con iniciativas como IWAY, en la cual exige a sus proveedores, dentro de otras situaciones, reducir las emisiones nocivas durante la fabricación de sus productos y así también mejorarlos tecnológicamente. Esto ha ocasionado que, por ejemplo, se utilicen materiales reciclados, se tengan lámparas con placas de carga solar o telas que no utilizan agua en su proceso (Ovejero, 2019, p. 53).

Adquisición / Aprovisionamiento

Incluye a los negocios IKEA Supply AG, IKEA Industry AB, IKEA Components AB y otros relacionados. Inter IKEA Systems B.V. encarga a IKEA Supply AG tanto la compra como la venta y distribución de los productos IKEA a los franquiciados de la compañía. Como se comentó en la logística interna, cerca del 89% de los productos procede de proveedores externos de todas partes del mundo y sus relaciones operativas son gestionadas por las oficinas de compras que se sitúan cerca de donde se encuentran estos proveedores. IKEA Supply AG gestiona y opera la cadena de suministro de IKEA, sus filiales mayoristas y socios comerciales externos (transportistas, proveedores de almacenes y agentes de aduanas). Estas filiales mayoristas compran productos IKEA a proveedores internos y externos para venderlos a los franquiciados de IKEA. IKEA Industry, fabricante de aproximadamente el 11% de la gama total de productos de IKEA, se centra en la fabricación de muebles de madera. Por último, IKEA Components es quien desarrolla,

obtiene, embala y suministra componentes, como tornillos y clavijas de madera que se utilizan para ensamblar muebles del mismo material (Inter IKEA Group, 2022, p. 3 - 4).

Anexo C: Partes de un correo electrónico

En cuanto a las partes de un correo, según Lenis (2023) estas son:

a) Encabezado (Header)

El encabezado de un correo electrónico contiene los primeros elementos que el usuario verá al recibir el mensaje. Estos elementos son cruciales para captar la atención del destinatario y determinar si abrirá o no el correo electrónico. El encabezado se divide en los siguientes elementos:

- a. Línea de asunto (Subject): Es la primera línea visible en la bandeja de entrada del destinatario. Su objetivo es resumir el contenido del correo electrónico y generar interés en el lector.
- b. Preencabezado (Preheader): Es una frase que aparece después de la línea de asunto y es visible desde la bandeja de entrada. Se utiliza para proporcionar más contexto o información adicional sobre el contenido del correo electrónico.
- c. Nombre del remitente y dirección de correo: Se muestra el nombre del remitente, que puede ser el nombre de la empresa o de una persona, seguido de la dirección de correo electrónico desde la cual se envía el mensaje.
- d. Dirección de respuesta: Se incluye una dirección de correo electrónico a la cual el destinatario puede responder en caso de tener alguna pregunta o comentario.

a) Cuerpo

En esta sección se presenta el contenido principal del correo electrónico. Aquí se incluye la información que se desea transmitir al destinatario. Además, es común incluir llamados a la acción o "call to action" (CTA), los cuales tienen como objetivo persuadir al destinatario a realizar una acción específica, como comprar, suscribirse a un servicio, descargar un archivo, entre otros.

Para facilitar un análisis adecuado posteriormente, es importante que los CTA incorporen el parámetro UTM. El UTM es un código personalizado que se agrega a una dirección web con el fin de rastrear el origen, medio y nombre de una campaña. Este código resulta especialmente útil en el ámbito de la analítica web, ya que permite que Google Analytics proporcione un seguimiento completo de las campañas desde las cuales se originan las visitas, así como identificar la fuente de las conversiones. Gracias a los códigos UTM, podemos obtener información valiosa que nos permitirá optimizar nuestras campañas de marketing digital en el futuro (Armetrics, 2023).

b) Pie de página (Footer)

El pie de página del correo electrónico se encuentra al final del mensaje y generalmente contiene información adicional. Entre los elementos comunes que se incluyen en esta sección se encuentran:

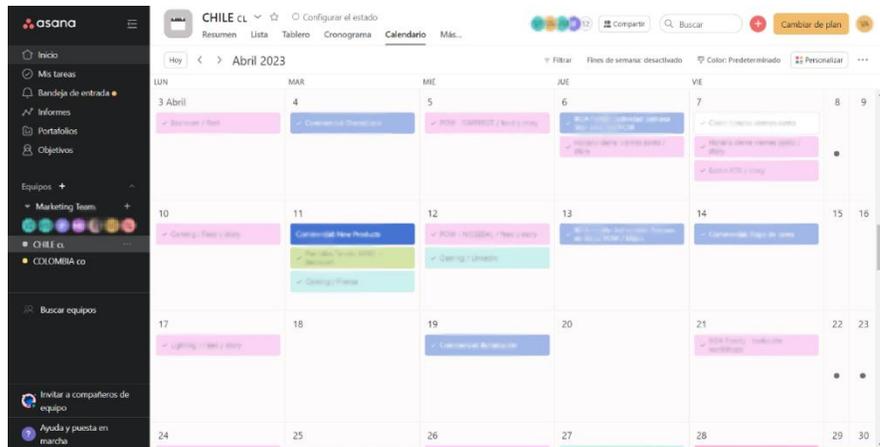
- e. Información de contacto: Se proporcionan los datos de contacto de la empresa, como dirección física, número de teléfono y dirección de correo electrónico de contacto.
- f. Suscripción al sitio web: Se invita al destinatario a suscribirse al sitio web o a recibir más actualizaciones y promociones por correo electrónico.
- g. Enlace para anular la suscripción: Se brinda la opción de anular la suscripción al correo electrónico si el destinatario no desea recibir más comunicaciones.

En relación a las métricas, dentro de las más relevantes para analizar el rendimiento de un correo electrónico, según Windup (2021) se encuentran:

- 4. **Tasa de rebote:** Indica el porcentaje de correos que no pudieron ser entregados en relación con el número total de correos enviados. Esta métrica permite evaluar la calidad de la base de datos de destinatarios y la efectividad de los filtros antispam.
- 5. **Clics por aperturas únicas (Click to Open rate):** Es la proporción de suscriptores que han realizado al menos un clic en algún enlace del correo sobre la cantidad de correos abiertos. No se toma en cuenta la cantidad de clics realizados por cada suscriptor, sino únicamente la cantidad de suscriptores que han interactuado con el contenido
- 6. **Tasa de apertura (Open Rate):** Es el porcentaje de correos electrónicos abiertos en comparación con el total de correos entregados. Esta métrica permite evaluar si los asuntos de los correos están generando interés en los destinatarios.
- 7. **Tasa de clics (Click Through Rate):** Es la proporción entre el número de clics realizados en uno o varios enlaces dentro del correo electrónico y la cantidad total de correos entregados. Esta métrica permite medir el nivel de interacción de los destinatarios con el contenido del correo..
- 8. **Tasa de baja o cancelación (unsubscribes):** Es el porcentaje de suscriptores que optan por darse de baja de una lista de correo. Esta métrica es importante para evaluar el nivel de satisfacción de los destinatarios y la calidad del contenido proporcionado.

El análisis de estas métricas permite obtener una visión clara del desempeño de los correos electrónicos y tomar decisiones informadas para mejorar las estrategias de email marketing.

Anexo D: Asana



Vista calendario en software Asana. Fuente: IKEA Chile

En la imagen proporcionada, se pueden observar diferentes rectángulos de colores en el calendario, los cuales representan tareas asignadas en fechas específicas. Cada tarea puede ser abierta para agregar información relevante, como comentarios, imágenes, entre otros.

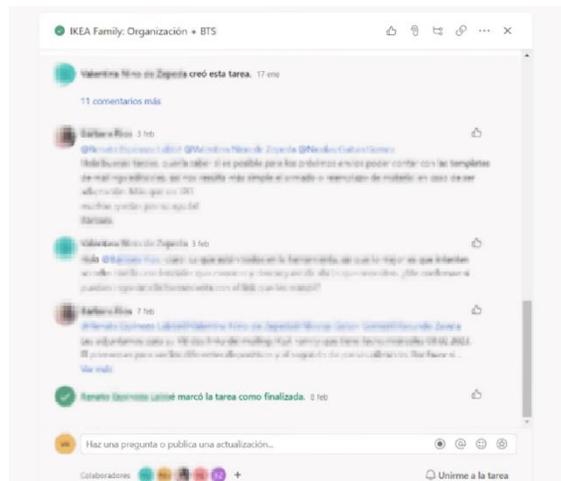


Figura 4: Vista tarea en software Asana. Fuente: IKEA Chile

Anexo F: Estructura Brief IKEA

Para el envío de IKEA Family, la estructura del brief se compone de los siguientes elementos distintivos:

a) Información general

Se proporciona la fecha, el nombre del correo electrónico a enviar y el nombre del diseño del correo. En general, los nombres hacen referencia a algún contenido destacado del envío. Por ejemplo, si se desea resaltar alguna actividad específica en la tienda para celebrar el Día de la Madre, el nombre del correo podría ser "Día de la Madre".

b) Header

En esta sección se incluye la información que el destinatario visualizará antes de abrir el correo, así como los primeros textos e imágenes que verá al abrirlo. Se deben indicar los siguientes elementos:

- Asunto (se recomienda un máximo de 45 caracteres)
- Preencabezado (se recomienda un máximo de 55 caracteres)
- Llamado
- Subllamado: Además del texto, también se debe proporcionar la llamada a la acción correspondiente (CTA).
- Imagen de referencia
- URL a la que dirige el primer banner del correo electrónico.

c) Módulos

Esta sección define las distintas partes que componen el correo, después del llamado inicial. Se consideran 5 tipos de módulos, de entre las cuales se decide aquellas que se utilizarán en función de lo que se desea comunicar en el correo. Pueden aparecer todas las secciones en un mismo envío, o solo una de ellas, según sea pertinente. Estos módulos son:

- Inspiración y consejos: Se proporciona información sobre cómo mejorar aspectos del hogar.
- Datos de perfil al día: Se motiva al destinatario a actualizar sus datos de perfil en la página de IKEA.
- Sé el primero en enterarte: Se brinda información sobre novedades que ocurran en la compañía o en su entorno.
- Conoce más de IKEA: Se ofrece información sobre la propia marca IKEA, como su historia, visión de negocios, entre otros.
- Actividades Småland: Småland es el área de juegos supervisada de las tiendas IKEA, donde los visitantes pueden dejar a sus niños por un tiempo limitado. En esta sección se proporciona información sobre las actividades que se realizan cada fin de semana.

d) Banners

Esta sección indica la información a resaltar al final del correo. Actualmente, solo se considera la promoción de productos con descuento, como el "producto de la semana", que consiste en un artículo de la tienda que reduce su precio durante un período determinado.

INFORMACIÓN GENERAL	
FECHA*	02-03-2023
HEB	
PA	
EVEN TO	
NOMBRE MAIL	Ejemplo

		HEADER	LARGO	MÁXIMO
CONTENIDO	SUBJECT		0	45
	PREHEADER		0	55
	LLAMADO		0	
	SUBLLAMADO		0	
CONTENIDO	IMAGEN REFERENCIA O FAMILIA			
COMERCIAL	URL VER TODO (MOSAICO)			
	URL VER ESPECIAL (LANDING)			

		Oferta Comercial						
COMERCIAL	Call to action	LLAMADO	IMAGEN REFERENCIA	PRECIO NORMAL	PRECIO OFERTA	¿PONER PRECIO?	URL	URL DISEÑO

CONTENIDO	BANNERS	LLAMADO	IMAGEN REFERENCIA	URL	URL TRACKEADA

Brief envío comercial. Fuente: IKEA Chile

Anexo G: Brief rediseño

INFORMACIÓN GENERAL	
FECHA	22122023
HORA	12:00
HFB	MultHFB
PA	Coffee and tea accessories.
EVENTO	Navidad
NOMBRE MAIL	Navidad
NOMBRE DISEÑO	MultiHFB_Coffee and tea accessories_Navidad_Navidad
SEGMENTO	FAMILIA 1

HEADER		LARGO	MÁXIMO
CONTENIDO	SUBJECT	¡Bienvenida navidad!	24 45
	PREHEADER	Disfruta estas fiestas	22 55
	LLAMADO	Prepara tu mesa para estas fiestas	34
	SUBLLAMADO	Decora tu mesa con estos productos	34
CONTENIDO	IMAGEN REFERENCIA O FAMILIA	AB00000	
COMERCIAL	URL VER TODO (MOSAICO)		
	URL VER ESPECIAL (LANDING)	www.ikea.cl	

Oferta Comercial								
	Prioridad	DESCRIPCIÓN DE PRODUCTO	IMAGEN REFERENCIA	PRECIO NORMAL	PRECIO OFERTA	¿PONER PRECIO?	COMENTARIO EXTRA	URL
COMERCIAL	1	Mantel 1	PH1111111	\$12.390		Si		www.ikea.cl/mantel1
	2	Mantel 2	PH1111112	\$10.500		Si		www.ikea.cl/mantel2
	3	Mantel 3	PH1111113	\$12.390		Si		www.ikea.cl/mantel3
COMERCIAL	1	Copas 1	AB1111111	\$28.560		Si		www.ikea.cl/copas1
	2	Copas 2	AB1111112	\$30.000		Si		www.ikea.cl/copas2
	3	Copas 3	AB1111113	\$42.000		Si		www.ikea.cl/copas3
COMERCIAL	1	Adorno 1	CD1111111	\$11.600		Si		www.ikea.cl/adorno1
	2	Adorno 2	CD1111112	\$9.650		Si		www.ikea.cl/adorno2
	3	Adorno 3	CD1111113	\$18.000		Si		www.ikea.cl/adorno3

Brief rediseño envío comercial. Fuente: Elaboración propia en base a lo entregado por IKEA Chile

Anexo H: Buenas prácticas sobre la estructura de correos

En cuanto a información relacionada a buenas prácticas de la estructura de los correos electrónicos, Findasense indica lo siguiente:

1. **Claridad en los asuntos de los emails:** Es fundamental que los asuntos de los correos sean claros y precisos. La frase utilizada como asunto debe reflejar con exactitud el contenido del correo, con el objetivo de persuadir al destinatario y despertar su interés por abrirlo.
2. **Diseño adaptado a diferentes dispositivos:** Es importante realizar pruebas en los correos electrónicos para asegurarse de que se vean correctamente en cualquier tipo de dispositivo. El diseño debe ser pensado y optimizado para garantizar una buena visualización en computadoras, tablets y teléfonos móviles.
3. **Claridad en los llamados a la acción (CTA):** Contar con llamados a la acción claros aumenta la posibilidad de lograr conversiones a través del correo electrónico. Los CTA deben ser directos, fáciles de entender y alineados con el objetivo de la campaña.
4. **Optimización de imágenes:** Se recomienda utilizar imágenes que contribuyan a reducir el tiempo de carga del correo electrónico. Además, las imágenes deben ser relevantes y estar en concordancia con el contenido del correo, de modo que refuercen el mensaje y atraigan la atención del destinatario.

Al seguir estas recomendaciones, se pueden mejorar significativamente los resultados de las campañas de correo electrónico, aumentando la efectividad de los mensajes y logrando una mejor interacción con los destinatarios (Findasense, presentación, 6 de mayo del 2023).

Anexo I: Rediseño envío IKEA Family

1. Reunión de planificación del envío

El proceso de gestión de envío de email marketing se inicia con la reunión semanal de planificación de un envío, donde el equipo de CRM & Loyalty define los objetivos y la estructura que se abordará en él. En particular, se debe establecer:

- a) Temática del correo.
- b) Objetivos que alcanzar.
- c) Segmentos de clientes.
- d) Piezas de correo que se enviarán, lo cual depende de los segmentos.
- e) Coordinación de pruebas sobre los correos.

Es esencial que las decisiones tomadas en esta reunión se basen en los resultados obtenidos en envíos anteriores, tanto en las pruebas realizadas como en el rendimiento de los indicadores. En cuanto al contenido a mostrar, la información que se desea comunicar debe estar alineada tanto a la temática correspondiente en el calendario comercial, como al calendario de actividades específicas para los miembros del programa IKEA Family. Respecto a las UTM de los correos, éstas serán asignadas por la propia plataforma y no de manera manual.

2. Crear y entregar brief mediante Asana

Tomadas las decisiones en la reunión de planificación, el rol de Interlocutor de CRM & Loyalty debe crear el brief, asegurándose de proporcionar toda la información necesaria para que la agencia pueda crear correctamente las piezas a enviar, es decir, se debe entregar día, hora, segmentos objetivos del envío, productos a mostrar e imágenes y textos a incluir. Para cada pieza diferente de correo se debe crear una nueva hoja en el documento. Cada una de estas piezas corresponde a un testeo o al envío de correos distintos para diferentes segmentos. Un ejemplo de este tipo de brief se deja en el Anexo G.

El Interlocutor de CRM & Loyalty entrega el brief a la agencia a través de Asana, adjuntando el archivo Excel y, si es necesario, deja algún comentario adicional. Este rol es la única persona del equipo de CRM & Loyalty encargada de la comunicación a través de este medio, quien recopila las opiniones y comentarios. Si bien existe un único interlocutor, es importante destacar que todo el equipo está involucrado y pendiente del envío. En cuanto al plazo, el brief debe ser cargado en Asana a más tardar la mañana de dos días antes de la fecha programada para el envío.

3. Creación de maqueta de correo y aprobación

El Interlocutor de la Agencia recibe la información proporcionada por IKEA y la adapta a una maqueta de correo en un plazo máximo de un día. Esto permite obtener una vista previa del correo o correos, dependiendo de si se decide enviar diferentes correos a distintos segmentos o se deciden hacer testeos de los envíos a clientes. Una vez creadas las maquetas, la agencia proporciona un enlace en la tarea de Asana, el cual dirige a las previsualizaciones de los emails. En este punto, tanto el Interlocutor de CRM & Loyalty como el Interlocutor de Ecommerce revisan las previsualizaciones para asegurarse de que coinciden con lo esperado.

Los Interlocutores tienen hasta el final del mismo día en que el Interlocutor de la Agencia sube las maquetas para dejar sus comentarios en la tarea de Asana correspondiente. Tanto el Interlocutor de CRM & Loyalty como el Interlocutor de Ecommerce dejan cada uno un comentario en Asana, donde resumen todas las modificaciones necesarias sobre el o los correos. Estos comentarios pueden ser tanto sobre el contenido como respecto a la apariencia del correo (por ejemplo, los colores de los botones de los CTA, cambios en el texto o en las imágenes, entre otros aspectos). Dependiendo de los comentarios recibidos, la agencia tomará diferentes acciones:

- Si se requieren ajustes en las maquetas, la agencia los realizará y el Interlocutor de la Agencia enviará nuevamente el enlace de previsualización.
- Si los equipos confirman que no hay errores, la agencia procederá a crear el o los correos en la herramienta CRM (Microsoft Dynamics), específicamente en ClickDimensions.
- En caso de haberse cumplido el tiempo acordado para la revisión (el final del día) y que la Agencia no haya recibido comentarios, ya sea de correcciones o de aprobación del correo, la agencia procederá a crear el o los correos en la herramienta CRM.

4. Creación y envío de correo de prueba para su revisión y aprobación

Para el envío del correo de prueba, el Interlocutor de la Agencia crea el correo en lenguaje HTML y lo configura a través de ClickDimensions. A continuación, realiza una prueba de este, enviándolo a las direcciones de correo electrónico del Equipo Revisor de IKEA. Este equipo verifica si el email cumple con los lineamientos establecidos y envían sus comentarios a través de Asana, mediante los dos Interlocutores por parte de IKEA. En esta etapa, los comentarios deben estar relacionados únicamente con la visualización del correo en diferentes plataformas o dispositivos. Las acciones de la agencia en este punto dependerán nuevamente de los comentarios recibidos:

- Si se solicitan ajustes, la agencia los realizará y modificará el correo en ClickDimensions. Luego, volverá a enviarlo a las direcciones del Equipo Revisor de IKEA.
- Si se aprueba el correo, la agencia procederá a enviarlo a los clientes.

5. Envío de correo

A diferencia de la aprobación de la maqueta, el envío solo se realiza si tanto el Interlocutor de CRM & Loyalty como el Interlocutor de Ecommerce dan su aprobación sobre el envío de prueba, en un tiempo máximo de una hora antes del horario programado. Una vez que el Interlocutor de la Agencia recibe este mensaje, procede a realizar el envío a la base de datos de clientes. Finalizada la actividad anterior, el Interlocutor de CRM & Loyalty cierra la tarea correspondiente en Asana.

6. Actualización de métricas de desempeño del correo

El Interlocutor de la Agencia espera siete días para conocer el desempeño del correo. Pasado este plazo, recopila los datos de las métricas del correo en ClickDimensions y los agrega a una presentación PowerPoint que contiene los datos históricos. Además del documento mencionado, se debe contar con un panel de control en línea que permita conocer en tiempo real el desempeño de las métricas más relevantes de los envíos de la marca.

7. Reunión de aprendizaje

Semanalmente se realiza una reunión de aprendizaje donde participan los equipos de IKEA (CRM & Loyalty y Ecommerce) y el equipo de la agencia externa. En ella se revisan los resultados de las métricas de los envíos de la semana anterior y se comparan con la información del desempeño histórico de los correos. El propósito de esta reunión es que de este análisis se extraigan hallazgos que permitan seguir optimizando el proceso y que así cada equipo de IKEA utilice dicho conocimiento para definir los objetivos y estructura que se abordará en el siguiente envío, esto en su reunión de planificación. Para medir el desempeño de los emails, los indicadores clave a considerar son Bounce Rate, Open Rate, Click to Open Rate, Unsubscribe, Tiempo de lectura promedio, Tasa de conversión, Promedio de ingresos por suscriptor y ROAS, todos ellos descritos en secciones anteriores. En esta misma reunión de aprendizaje se definen fechas y horas de los envíos de la semana siguiente, por lo que el Líder de Email Marketing CRM & Loyalty y el Líder de Email Marketing Ecommerce proceden a crear las tareas respectivas en el calendario de Asana, en las cuales se llevará la comunicación con la agencia externa. De esta manera concluye el proceso.

Anexo J: Matriz de asignación de responsabilidades del rediseño para envíos IKEA Family

Con la idea de generar un mejor entendimiento respecto a las tareas asignadas a los nuevos roles del proceso se crea la siguiente matriz RACI:

Roles / Tareas	Líder de Email Marketing Ecommerce	Líder de Email Marketing CRM & Loyalty	Interlocutor de Ecommerce	Interlocutor de CRM & Loyalty	Interlocutor de la Agencia	Equipo Revisor de IKEA	Equipo Agencia Externa
Reunión de planificación del envío		R/A		R			
Crear brief del envío		C/A		R			
Entregar brief a la agencia	I	I	I	R	A	I	
Crear y enviar maqueta de correo	I	I	I	C/A	R	I	C
Revisar maqueta de correo	C	C	R	R/A	C	C	
Enviar comentarios sobre la maqueta	C	C	R	R/A	I	C	
Aprobar maqueta de correo	C	C	R	R/A	I	C	
Crear y enviar correo de prueba	I	I	C	C/A	R	I	C
Revisar correo de prueba	R	R	R	R/A	C	R	
Enviar comentarios sobre correo de prueba	C	A	R	R	I	C	
Aprobar correo	C	A	R	R	I	C	
Enviar correo a clientes	I	I	C	C/A	R	I	C
Cerrar tarea en Asana		A		R			
Crear presentación con información de métricas	I	A	I	I	R	I	C
Reunión de aprendizaje	R	R/A	C	C	C		C
Crear nueva tarea para envío en asana	C	R	I	I	I	I	

Tabla: Matriz de asignación de responsabilidades para el rediseño del proceso de gestión de envíos IKEA Family de email marketing. Fuente: Elaboración propia.