

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

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA LINEA RETAIL DE CUPONATIC

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

FELIPE CONTRERAS WEITZ

**PROFESOR GUÍA:
ERIKA GUERRA ESCOBAR**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
TEODORO WIGODSKI SIREBRENIK
JERKO JURETIC DIAZ**

**SANTIAGO DE CHILE
AGOSTO 2012**

El presente trabajo de título corresponde al desarrollo de un plan de negocios para la línea retail de la empresa Cuponatic, la cual se desenvuelve en la industria de los “Daily Deals”, dedicada a vender productos y servicios con grandes descuentos a través de su sitio web. La finalidad de este trabajo consiste en posicionar a la empresa dentro de la venta de productos a través de internet, logrando una ventaja competitiva con respecto a sus competidores.

Con respecto al modelo de negocios desarrollado, se concluye que la propuesta de valor debe ir centrada en los consumidores, ofreciendo dos oportunidades de consumo, productos menores a \$30.000 pesos con más de 50% de descuento, los cuales incentivan la oportunidad de consumo por su bajo precio y productos de mayores a \$30.000 pesos con descuentos menores al 50%, los cuales incentivan el consumo por el gran ahorro que se genera por su alto valor.

En el análisis del medio externo se destaca el gran crecimiento que ha tenido la industria de retail por internet, proyectando para este año una tasa de 20%. El año 2010 se valoró este mercado en US\$500 MM, el cual el año 2006 era de solo US\$250 MM, junto con esto se destaca a las empresas de Daily Deals en su ayuda a potenciar esta industria. Del análisis interno se destacan las capacidades que posee la empresa, al tener casi dos años de funcionamiento, una organización de alrededor de 70 personas entre Chile, Perú y Colombia y ser una de las empresas más grandes del sector nacional.

De la investigación de mercado se puede concluir que hasta el momento un tercio de las ventas de la empresa han sido de la categoría de productos, por lo que al desarrollar esta línea implica grandes oportunidades de hacer crecer esta participación, generando un mayor margen de ventas. Además según la encuesta, se puede concluir que del total de encuestados que ha comprado un cupón de descuento, un 93% volvería a hacerlo, mostrándose favorables a la hora de comprar productos por este sistema, prefiriendo las categorías de Electrónica, Comida y vestuario.

Del plan de marketing se concluye que la estrategia genérica se basará en Recursos Humanos, teniendo estos un claro enfoque hacia los consumidores; Marketing y Ventas, teniendo una sección especial en la página web, una campaña de e-mails diarios, y presencia en redes sociales; Servicio de post venta, de tal manera de poder atender a los consumidores en todas las etapas del proceso.

El plan de operaciones se divide en 3 procesos fundamentales, el primero corresponde a aquellos orientados a los clientes, donde se personaliza la atención a ellos a través del equipo de ventas, para ofrecer oportunidades que tengan un beneficio mutuo; aquellos procesos orientados a los consumidores, los que implican todo lo que tiene que ver con la entrega de los productos comprados por ellos y los procesos internos que tienen que ver con el manejo de inventario.

La estructura organizacional está formada por un Jefe de Ventas Retail y un equipo de 3 vendedores encargados de buscar clientes y deals día a día, más un bodeguero y una recepcionista encargados del despacho y entrega de producto de forma personal en la oficina de la empresa.

Finalmente, con una inversión de \$7,5MM pesos, el análisis financiero dió para el escenario normal sin deuda un VAN de \$101,6MM pesos y una TIR de 48,7%, el cual aumenta para el caso del escenario normal con deuda con un VAN de \$106,5MM y una TIR de 60,5%. Es por esto que se recomienda la realización del proyecto, debido a su rentabilidad y las buenas proyecciones que presenta esta industria.

ÍNDICE GENERAL

1. Introducción y Descripción del Proyecto.....	1
1.1. Introducción	1
1.2. Antecedentes Generales	1
1.2.1. Negocio de los cupones	1
1.2.2. Negocio de los Daily Deals	2
1.2.3. Caso Chileno	2
1.3. Descripción del negocio.....	2
1.4. Descripción del proyecto y justificación	4
2. Objetivos y Metodología	6
2.1. Objetivos	6
2.1.1. Objetivo General.....	6
2.1.2. Objetivos Específicos.....	6
2.2. Metodología	6
2.2.1. Realizar un análisis Externo e Interno de la empresa.....	6
2.2.2. Realizar una Investigación de Mercado	7
2.2.3. Determinar un Plan de Marketing	7
2.2.4. Determinar Plan Operacional.....	7
2.2.5. Determinar Plan de Recursos Humanos.....	7
2.2.6. Determinar el Plan Financiero	7
2.3. Marco Teórico	7
2.3.1. Business Model Canvas	7
2.3.2. Análisis PEST	9
2.3.3. Análisis FODA	10
2.3.4. Planificación de una Investigación de Mercado.....	10
2.3.5. Flujo de Caja.....	10
2.4. Alcances	12
3. Análisis del modelo de negocio	12
3.1. Análisis modelos de negocios	12
3.1.1. Amazon.....	12
3.1.2. Clubventa.....	13
3.1.3. Agrupación de compradores	14
3.2. Business Model Canvas línea Retail Cuponatic	16
3.2.1. Propuesta de Valor.....	16
3.2.2. Segmento de Clientes.....	17
3.2.3. Canales.....	17
3.2.4. Relación con los clientes y consumidores.....	18
3.2.5. Flujos de Ingreso.....	18
3.2.6. Recursos Clave	18
3.2.7. Actividades Clave	19
3.2.8. Asociaciones Clave.....	19
3.2.9. Estructura de Costos	19

4. Análisis medio externo.....	19
4.1. Análisis PEST	19
4.1.1. Político	19
4.1.2. Económico	20
4.1.3. Social	20
4.1.4. Tecnológico	20
4.2. Análisis de la competencia	20
4.2.1. LetsBonus (LivingSocial):	20
4.2.2. Pez Urbano.....	20
4.2.3. Groupon	21
4.3. Conclusión	21
5. Análisis del medio interno	21
5.1. Análisis FODA:.....	21
5.1.1. Fortalezas:.....	21
5.1.2. Oportunidades	21
5.1.3. Debilidades	22
5.1.4. Amenazas.....	22
5.2. Conclusiones	22
6. Investigación de Mercado	22
6.1. Mercado Total.....	22
6.2. Mercado Potencial	23
6.3. Análisis Base de Datos histórica de Cuponatic	24
6.4. Encuesta	26
7. Plan de Marketing	30
7.1. Marketing Estratégico	30
7.1.1. Nombre e imagen corporativa.....	30
7.1.2. Estrategia Genérica	31
7.1.3. Estrategia de posicionamiento	31
7.2. Marketing Táctico	32
7.2.1. Producto.....	32
7.2.2. Precio	32
7.2.3. Plaza.....	33
7.2.4. Promoción.....	33
8. Plan Operacional	34
8.1. Procesos enfocados en los clientes	34
8.1.1. Comités de venta.....	34
8.1.2. Reuniones de venta	34
8.1.3. Búsqueda de clientes.....	35
8.1.4. Venta de Deals	35
8.2. Procesos enfocados en los consumidores.....	35
8.2.1. Despacho de productos	35
8.2.1.1. Domicilio	35

8.2.1.2. Entrega a través de Citybox	35
8.2.2. Entrega en oficina Cuponatic	35
8.3. Servicio al cliente y Servicio de Post-Venta	36
8.4. Procesos internos	36
8.4.1. Manejo de inventario	36
8.5. Localización de las instalaciones y horarios de atención	36
9. Plan Recursos Humanos	36
9.1. Jefe de Ventas Retail.....	37
9.2. Vendedor	38
9.3. Bodeguero	39
9.4. Recepcionista	40
10. Plan Financiero.....	42
10.1. Inversión	42
10.1.1. Mobiliario	42
10.1.2. Sistemas informáticos	42
10.2. Depreciación	42
10.3. Demanda	43
10.4. Ingresos	44
10.5. Egresos	44
10.5.1. Costos Variables	44
10.5.2. Costos Fijos.....	44
10.5.3. Gastos de Administración y Ventas	44
10.6. Financiamiento	45
10.7. Estudio de escenarios	45
10.8. Resultado análisis financiero	46
10.9. Conclusiones plan financiero	50
11. Conclusiones	50
12. Bibliografía.....	52
12.1. Libros	52
12.2. Memorias.....	52
12.3. Internet.....	52
13. Anexos	52
13.1. Anexo A: Metodología encuesta.....	52
13.2. Anexo B: Encuesta	54
13.3. Anexo C: Tabla de frecuencias de la encuesta	57
13.4. Anexo D: Inversión y depreciación.....	61
13.5. Anexo E: Gastos de administración y ventas	62
13.6. Anexo F: Préstamo	63
13.7. Anexo G: Flujo de caja escenario pesimista sin deuda.....	64
13.8. Anexo H: Flujo de caja escenario pesimista con deuda	65
13.9. Anexo I: Flujo de caja escenario normal sin deuda.....	66

13.10.	Anexo J: Flujo de caja escenario normal con deuda	67
13.11.	Anexo K: Flujo de caja escenario optimista sin deuda	68
13.12.	Anexo L: Flujo de caja escenario optimista con deuda	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Principales empresas de la industria de Daily Deals en Chile.....	2
Tabla 2: Cupones vendidos, ventas y comisión mensual de Cuponatic	4

Tabla 3: Matriz FODA	10
Tabla 4: Vida útil de la inversión	42
Tabla 5: Cupones vendidos por usuarios en la base de datos	43
Tabla 6: Incremento mensual de usuarios en la base de datos	43
Tabla 7: Escenarios flujo de caja.....	45
Tabla 8: Escenarios análisis de sensibilidad}	45
Tabla 9: VAN, TIR y Capital de trabajo para cada escenario sin deuda	46
Tabla 10: VAN, TIR y Capital de trabajo para cada escenario con deuda	47
Tabla 11: VAN y TIR análisis de sensibilidad "Productos Precios Bajos"	48
Tabla 12: VAN y TIR análisis de sensibilidad "Productos Precios Altos"	49
Tabla 13: VAN y TIR análisis de sensibilidad venta promedio	49
Tabla 14: VAN y TIR análisis de sensibilidad Sueldos variables	49

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Modelo "Win, Win, Win"	3
Ilustración 2: Ventas y Comisiones de Cuponatic.....	4
Ilustración 3: Business Model Canvas	9
Ilustración 4: Acceso de la población a internet, música, cine, DVD o video en los últimos 12 meses, según nivel socioeconómico	23
Ilustración 5: Total usuarios y nuevos registrados por mes.....	24
Ilustración 6: Usuarios nuevos por mes que compran en ese mismo periodo y el mes siguiente.....	25
Ilustración 7: Ventas, comisión y número de cupones	25
Ilustración 8: Porcentaje de venta total que corresponde a productos.....	26
Ilustración 9: Distribución de encuestados por comuna.....	27
Ilustración 10: ¿Has comprado algún cupón de descuento?.....	27
Ilustración 11: ¿Volverías a comprar un cupón de descuento?	28
Ilustración 12: ¿Para qué compraste un cupón de descuento?.....	28
Ilustración 13: ¿A cuál de estas categorías corresponde el/los cupones que has comprado?	29
Ilustración 14: Preferencia categorías de productos en páginas de Daily Deals.....	29
Ilustración 15: Preferencia de despacho	30
Ilustración 16: Logo Cuponatic.....	31
Ilustración 17: Estructura organizacional línea retail Cuponatic.....	37
Ilustración 18: Flujo de caja privado sin deuda.....	47
Ilustración 19: Flujo de caja privado con deuda.....	48

1. Introducción y Descripción del Proyecto

1.1. Introducción

En el presente trabajo se desarrollará un plan de negocios para la línea Retail de la empresa Cuponatic, con el cual se espera replantear el negocio, ver nuevas oportunidades y mejorar la forma como es llevado a cabo el servicio hasta el momento.

Cuponatic es una empresa del rubro de los Daily Deals, dedicada a la venta de cupones, que ofrece a sus clientes la posibilidad de comprar productos y servicios con un gran descuento a través de su página web, ofreciendo al comercio asociado la oportunidad de ocupar los periodos del día en que tienen capacidad ociosa, dar a conocer rápidamente un local nuevo y llegar a un mayor grupo de clientes, esto en el caso de los servicios, y de poder liquidar remanentes de stock y utilizar Cuponatic como un canal de ventas alternativo, en el caso de los productos.

El trabajo comenzará con un análisis de la situación externa e interna del mercado donde se desenvuelve la empresa, luego se llevará a cabo una investigación de mercado, para conocer de esta manera quienes son realmente los clientes y qué es lo que esperan recibir al comprar un producto a través del sitio web de la empresa.

Luego, gracias a los resultados de los análisis previos, se confeccionará el Plan de Marketing el cual permitirá determinar el producto, precio, plaza y promoción, necesarios para cumplir con los objetivos de ventas en el mercado objetivo. A continuación se desarrollará el Plan Operacional, que permitirá determinar las actividades necesarias para llevar a cabo el modelo de negocios y el Plan de Recursos Humanos, que indicará la dotación humana necesaria para que el sistema funcione correctamente. Por último, en el Plan Financiero se analizarán los ingresos y costos más relevantes para el negocio, con los que se realizará un flujo de caja para distintos escenarios, los que permitirán evaluar la factibilidad del proyecto a través de distintos indicadores financieros.

Finalmente, en las conclusiones generales se desarrollarán los resultados más relevantes de este trabajo, indicando las características principales que debería tener este proyecto para que pueda ser llevado a cabo satisfactoriamente.

1.2. Antecedentes Generales

1.2.1. Negocio de los cupones

El concepto de “cupón” nace el año 1887, cuando Asa Candler transformó a Coca-Cola de un tónico insignificante, a un negocio muy rentable usando una técnica muy innovadora de marketing, repartió cupones a sus clientes potenciales que podían canjear un vaso de Coca-Cola por la compra de ciertos productos de su farmacia. Luego en 1909 C. W. Post pensó utilizar esta técnica para aumentar la venta de cereales para el desayuno, junto a otros productos. El 2010 el total de transacciones debido al uso de cupones fue de 3.7 billones de dólares solo en Estados Unidos.¹

Los cupones de descuento se clasifican actualmente como una herramienta de marketing destinada al incremento de ventas de un producto o servicio mediante el abaratamiento del producto, al aumento de la fidelización de clientes, para dar a conocer un nuevo producto.

¹ Fuente: <http://en.wikipedia.org/wiki/Coupon>

1.2.2. Negocio de los Daily Deals

El negocio de los Daily Deals nace con el lanzamiento de la empresa Groupon el año 2008 en Chicago, Estados Unidos. Esta empresa presentó un novedoso sistema en el cual se presentaban ofertas con agresivos descuentos en página web, los cuales duraban 24 horas, con la condición que para que esta oferta fuera válida, debía haber una cantidad mínima de cupones vendidos, en caso contrario, no se hacía efectivo el cargo a la tarjeta de crédito de los clientes. Actualmente Groupon se encuentra en más de 500 ciudades de 43 países y está valorada en más de 25 mil millones de dólares.

Actualmente, la industria de los Daily Deals ha presentado un gran crecimiento a nivel mundial, siendo cientos de empresas las que compiten día a día por presentar las mejores ofertas.

En Chile, actualmente hay un gran número de empresas que se dedican a este rubro, siendo las más importantes las que se detallan en la tabla a continuación:

Tabla 1: Principales empresas de la industria de Daily Deals en Chile

Nombre	Página web
GROUPON	http://www.groupon.cl/
PEZ URBANO	http://www.pezurbano.cl/
CUPONATIC	http://www.cuponatic.com/
LETBONUS	http://cl.letsbonus.com/santiago

Fuente: Elaboración propia, año 2012.

1.2.3. Caso Chileno

El negocio de los Daily Deals llega a Chile en Mayo del año 2010, cuando los creadores del sitio Needish² decidieron probar suerte creando una empresa de descuentos llamada “Clan Descuento” y solo un par de meses después, la empresa Groupon decidió comprarla, creando Groupon Latam.

Por otra parte, el año 2008, el joven emprendedor Tomás Bercovich que creó una empresa llamada Zheta Pricing, cuyo objetivo era proveer soluciones integradas de Revenue Management a comercios de diferentes rubros, tales como cines, hoteles, restaurantes, etc.

Luego, en el año 2010 con la llegada de los Daily Deals a Chile, detectaron la oportunidad de incursionar en esta nueva industria, creando la empresa Cuponatic, la cual ha tenido un gran desempeño desde sus inicios, teniendo actualmente operaciones en Perú y Colombia además de Chile.

1.3. Descripción del negocio

El negocio de Cuponatic consiste en vender cupones con un agresivo descuento, tanto de productos como de servicios, por un tiempo determinado. La empresa cobra una comisión, correspondiente a un porcentaje del valor de la venta de cada cupón, para lo cual existen vendedores, cuya labor es contactar a los comercios y determinar los posibles Deals que se pueden ofrecer y el precio de estos. Normalmente se exige que los descuentos ofrecidos sean de

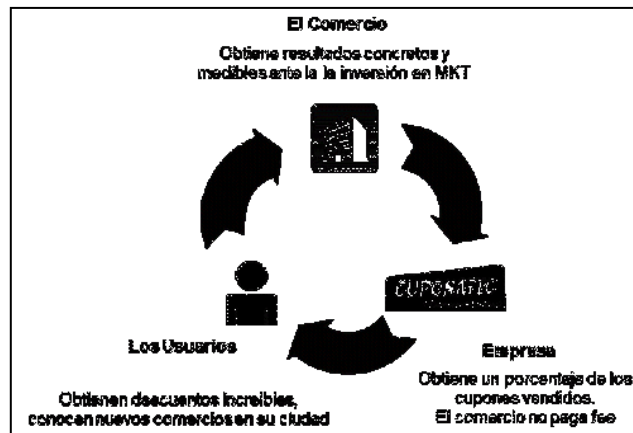
² <http://www.needish.cl/>

más de un 50%, pero esto puede variar dependiendo de la oportunidad que presente el producto o servicio ofrecido para el cliente.

Actualmente Cuponatic tiene presencia en Perú, Colombia y Chile, siendo este último la casa matriz de la empresa. Cuenta con una dotación de personal de aproximadamente 70 personas, de las cuales 26 corresponden sólo a Chile.

El negocio es denominado por la empresa como “Win, Win, Win”, donde los tres actores involucrados ganan. A continuación se presenta una ilustración y se definen los participantes de este modelo:

Ilustración 1: Modelo "Win, Win, Win"

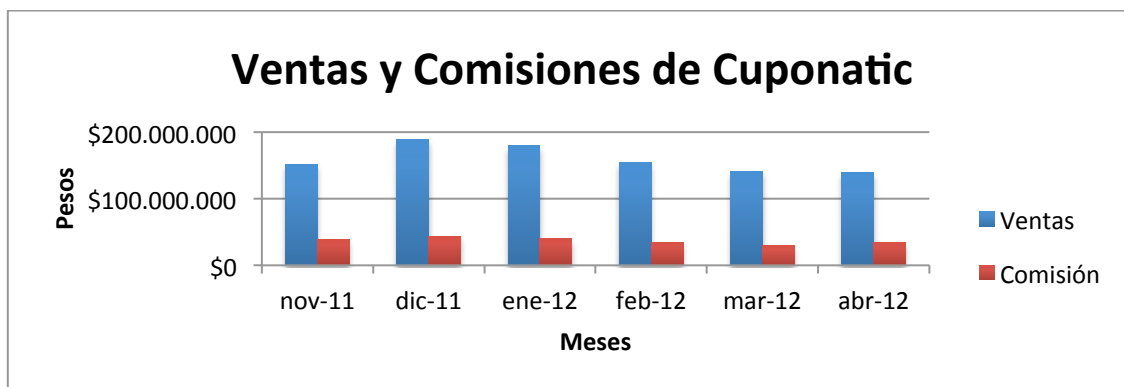


Fuente: Imagen proporcionada por la empresa Cuponatic

- **Comercio (Clientes):** Son los proveedores de los productos o servicios que son vendidos en el sistema, los cuales tienen la posibilidad de aumentar sus ventas, dar a conocer sus productos o servicios, atraer a nuevos usuarios y fidelizar a clientes antiguos.
- **Usuarios (Consumidores):** Son los clientes que compran los cupones a través del sistema, estos tienen la posibilidad de acceder a nuevos productos y servicios a un precio mucho menor que en el mercado tradicional.
- **Empresa:** Son los dueños y administradores de la plataforma de venta de cupones, los cuales se llevan un porcentaje del valor de cada cupón que venden, por publicar la oferta y hacer llegar nuevos usuarios al local.

Comenzando en Agosto del año 2010, Cuponatic ha logrado posicionarse fuertemente en el mercado chileno, presentando un gran crecimiento de las ventas. Debido a que es un negocio basado en oportunidades, cada día hay que trabajar por tener los mejores descuentos para los mejores productos y servicios que ofrezca el mercado.

Ilustración 2: Ventas y Comisiones de Cuponatic



Fuente: Elaboración propia, año 2012.

Cuponatic tiene una facturación mensual promedio de \$160.000.000 de pesos gracias a las ventas realizadas a través de su sitio web, obteniendo alrededor de \$37.000.000 de pesos de comisión, lo que equivale a aproximadamente un 23% de comisión por cada producto vendido, el cual no es igual para todos los deals.

Tabla 2: Cupones vendidos, ventas y comisión mensual de Cuponatic

Periodo	NUMERO DE CUPONES	COMISION	VENTAS
abr-12	11837	\$34.634.630	\$139.530.860
mar-12	15139	\$29.505.823	\$141.173.690
feb-12	16739	\$34.799.405	\$155.090.279
ene-12	12400	\$40.082.223	\$179.696.292
dic-11	12263	\$43.279.873	\$188.611.119
nov-11	13602	\$38.420.866	\$151.497.312
Promedio	13663	\$36.787.137	\$159.266.592

Fuente: Elaboración Propia, año 2012.

1.4. Descripción del proyecto y justificación

Desde sus inicios, Cuponatic se ha dedicado a la venta de cupones con más de 50% de descuento, tanto de productos como servicios, siendo este último la venta más fuerte, debido a que los servicios poseen un costo fijo grande, pero un variable muy bajo, muy por el contrario de lo que pasa con los productos, y de esta forma pueden ofrecer descuentos muchos mayores.

Últimamente el negocio ha estado teniendo un giro bastante interesante, debido a que las propuestas de valor para productos y servicios, al ser diferentes, han presentado problemáticas diferentes, siendo el rubro de los servicios el más perjudicado.

A continuación, se detallan las propuestas de valor para estos dos rubros:

- **Productos:** La venta de cupones de productos con más de un 50% de descuento entrega al comercio la posibilidad de generar una gran venta en un corto periodo de tiempo, esto es de gran utilidad al momento de liquidar excedentes de stock, dar a conocer un producto nuevo, etc.
- **Servicios:** La venta de cupones de servicios, en general, se basa en dar a conocer la empresa y atraer a clientes nuevos y generar una mayor fidelización.

El problema de este último, es que en la práctica, los clientes utilizan el cupón sólo por la oportunidad que este presenta, es decir, van a canjear una rica comida en un restaurant por la mitad de precio original, no consumen nada más de lo que está incluido en el cupón y no vuelven a consumir ahí.³

Es por esto que la tendencia mundial ha ido en dirección a la venta de productos, pero aquí el modelo de negocios actual se encuentra con otro problema explicado con anterioridad, los costos variables de los productos son mayores que los de los servicios, y por ende, es más difícil entregar a los consumidores una oferta de más de 50% que sea atractiva para ellos.

Groupon a mediados de Agosto del 2011, registró varios dominios del estilogroupongoods.com, mostrando un claro interés por fortalecer aún más la venta de productos a través de su página web. Si bien en un principio esto sólo fue especulativo, luego se vio materializado por primera vez en su página en Chile, introduciendo una sección de productos.⁴

Aquí es donde nace la idea de crear una nueva línea Retail en la empresa Cuponatic. El modelo funciona de tal forma que ya no se negocia la venta de productos con las tiendas que los venden al por menor, si no que se va directamente a los proveedores e importadores, para lograr un descuento significativo con respecto al precio de los productos en el mercado tradicional. Hasta el momento esto se ha logrado creando un espacio utilizado como bodega, donde se almacenan los productos vendidos a través del sistema de la empresa hasta que estos son retirados en la oficina de la empresa o enviados al domicilio del consumidor, según las preferencias de este al momento de hacer la compra.

El problema radica en tener una estrategia competitiva que sea sostenible en el tiempo, que considere tanto a los proveedores, como los servicios de valor agregado al momento de comprar un producto a través del sistema, entregando al consumidor estas ofertas de manera precisa y sin generar mala imagen por fallas en el sistema, lo que ocasiona la pérdida de fidelidad de este.

Es decir, esta estrategia debe hacerse cargo de los siguientes puntos:

- 1.4.1. **Proveedores:** Se debe seleccionar un grupo de proveedores con los que se pueda tener un sistema ágil e integrado, de tal manera de tener mejores capacidades de respuesta a la hora de levantar un nuevo deal. Además se debe evaluar la posibilidad de enviar por despacho los productos directo desde las bodegas de este, de manera de disminuir la variabilidad al tener que pasar por la bodega/centro de distribución ubicado en las oficinas de Cuponatic.
- 1.4.2. **Políticas:** Se debe generar una serie de políticas de esta nueva línea de negocios, de manera de entregar un servicio con una calidad constante y disminuir la variabilidad de error que puede existir en el sistema. Esto incluye tanto la relación

³ Fuente: Feedback de empresas con las que se ha trabajado.

⁴ Fuente: <http://techcrunch.com/2011/08/22/rumor-fuel-groupon-chile-now-selling-productos-at-significant-descuentos/>

con los comercios como con los clientes. Vale destacar que por no tener una serie de políticas con respecto a qué hacer con los reclamos por ejemplo, muchos clientes han quedado insatisfechos con el servicio entregado, lo cual es muy costoso para la empresa.

- 1.4.3. **Servicios de valor agregado:** Al momento de comprar un producto, solo se ofrece retiro en las oficinas de Cuponatic o despacho a domicilio, el problema es que este último ofrece un servicio estándar, por lo que no se tienen distintos tipos de envíos que satisfagan las necesidades actuales del cliente.
- 1.4.4. **Entregar a los clientes ofertas de acuerdo a sus gustos y necesidades:** de tal manera de generar un impacto mayor al tener más sensibilidad con respecto a cada uno de los clientes. Hasta el momento se hace una campaña vía e-mail masiva, sin diferenciar entre clientes, por lo que aquí hay una gran oportunidad al mostrarle solo aquellas ofertas que sean de valor para aquel cliente.

2. Objetivos y Metodología

2.1. Objetivos

2.1.1. Objetivo General

- Desarrollar un plan de negocios para la línea de venta Retail de Cuponatic.

2.1.2. Objetivos Específicos

- Elaborar el modelo de negocios.
- Desarrollar una investigación de mercado, analizando el mercado donde se desenvuelve la empresa, analizando su base de datos y realizando una encuesta.
- Analizar el ambiente interno y externo, para determinar como está posicionada la empresa con respecto a la competencia.
- Elaborar un plan comercial.
- Elaborar un plan operacional.
- Elaborar un plan de recursos humanos.
- Elaborar un plan financiero.

2.2. Metodología

Para llevar a cabo este trabajo, se ha propuesto un marco teórico que busca comprender tanto el ámbito interno como el ámbito externo de la empresa, sus competidores y su posición en el mercado actual, para luego desarrollar el plan de negocio de esta nueva línea de Retail que se está forjando. Para esto se presentan las etapas de este trabajo, junto con las metodologías de cada uno y como se pretenden llevar a cabo.

2.2.1. Realizar un análisis Externo e Interno de la empresa

Utilizar el Business Model Canvas para evaluar y concientizar cómo funciona el negocio actual analizando la estrategia actual de la empresa y ver qué cambios se deberían realizar para que el negocio se desarrolle en toda su capacidad. Con este análisis se espera encontrar la oportunidad de negocios específica y cómo esta se debe llevar a cabo con respecto al mercado actual.

2.2.2. Realizar una Investigación de Mercado

- Se realizará una investigación de mercado de los Daily Deals en Chile para determinar claramente cuál es la competencia y las fortalezas de esta, para poder determinar en qué se va a diferenciar Cuponatic.
- Además se estudiará a los clientes de la empresa, para caracterizar los segmentos donde se debe enfocar el plan de negocios.

2.2.3. Determinar un Plan de Marketing

- Desarrollar un plan de marketing que permitirá determinar el producto, precio, plaza y promoción, necesarios para cumplir con los objetivos de ventas en el mercado objetivo.

2.2.4. Determinar Plan Operacional

- Desarrollar un plan operacional que detalle las actividades necesarias para llevar a cabo el modelo de negocios.

2.2.5. Determinar Plan de Recursos Humanos

- Desarrollar un plan que determine la dotación total de recursos humanos necesarios para el funcionamiento de esta nueva línea de negocios.

2.2.6. Determinar el Plan Financiero

- Desarrollar un plan financiero donde se analizarán los ingresos y costos más relevantes para el negocio, con los que se realizará un flujo de caja para distintos escenarios, los que permitirán evaluar la factibilidad del proyecto a través de distintos indicadores financieros.

2.3. Marco Teórico

2.3.1. Business Model Canvas

El Business Model Canvas fue desarrollado por Alexander Osterwalder y es una forma más visual de desarrollar y documentar un modelo de negocios, describiendo la propuesta de valor, infraestructura, clientes y finanzas.

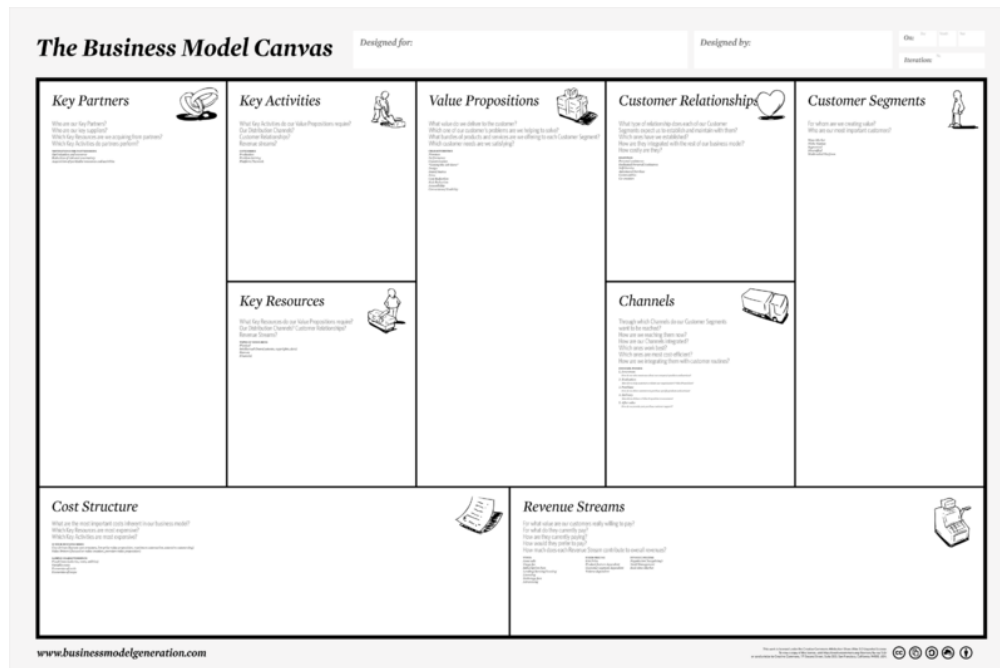
Se compone de 9 secciones:

- *Segmentos de clientes:*
 - Define los diferentes grupos de personas y organizaciones que la empresa apunta a alcanzar y servir.
 - Grupos de clientes representan diferentes segmentos si:
 - Sus necesidades requieren y justifican una oferta distinta.
 - Son satisfechos a través de diferentes canales de distribución.
 - Requieren diferentes tipos de relaciones.
 - Tienen rentabilidades sustancialmente distintas.
 - Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.
- *Propuesta de Valor:*
 - Describe el mix de productos y servicios que generan un valor específico para cada segmento de clientes
- *Canales:*

- Describe como una compañía se comunica y satisface a sus segmentos de clientes para entregar la propuesta de valor.
- Se pueden caracterizar en 5 fases:
 - **Conocimiento:** ¿Cómo hacemos que nuestros potenciales clientes conozcan nuestra empresa y lo que ofrecemos?
 - **Evaluación:** ¿Cómo ayudamos a nuestros clientes a evaluar la propuesta de valor de nuestra organización?
 - **Compra:** ¿Cómo permitimos a nuestros clientes comprar productos y servicios específicos?
 - **Entrega:** ¿Cómo entregamos la propuesta de valor a nuestros clientes?
 - **Post-Venta:** ¿Cómo proveemos de soporte post-venta a nuestros clientes?
- *Relación con los clientes:*
 - Describe los tipos de relación que una compañía establece con los segmentos de clientes que posee.
 - La relación con los clientes están influenciadas por las siguientes motivaciones:
 - Adquisición de nuevos clientes.
 - Retención de clientes.
 - Aumentar las ventas.
- *Flujos de Ingreso:*
 - Describe el dinero que una compañía genera a través de cada segmento de clientes.
 - Un modelo de negocios puede tener dos tipos de flujos de ingreso:
 - Ingresos únicos provenientes de la transacción de un cliente por la compra de un producto o servicio.
 - Ingresos recurrentes, ya sea por un pago periódico correspondiente a una entrega de propuesta de valor constante en el tiempo, o a la entrega de un servicio de post-venta.
- *Recursos clave:*
 - Describe los activos más importantes necesarios para llevar a cabo el modelo de negocios
 - Estos pueden ser: Físicos, Intelectuales, Humanos o Financieros.
- *Actividades clave:*
 - Describe las actividades más importantes que una compañía debe realizar para llevar a cabo su modelo de negocios.
 - Estas actividades se pueden categorizar en: Producción, Solución de Problemas y Plataforma/Red.
- *Aliados Clave:*
 - Describe la red de proveedores y de aliados que hacen que el modelo de negocios funcione.
 - Se puede distinguir entre 4 tipos distintos de asociaciones:
 - Alianzas estratégicas entre no competidores.

- Alianzas estratégicas entre competidores.
 - Alianzas entre empresas mixtas para generar nuevos negocios.
 - Alianzas de Comprador-Proveedor para asegurar suministros confiables.
- *Estructura de costos:*
 - Describe todos los costos en que incurre la compañía para llevar a cabo el modelo de negocios.

Ilustración 3: Business Model Canvas



Fuente: <http://www.businessmodelgeneration.com/>

2.3.2. Análisis PEST

El análisis PEST identifica los factores del entorno general que van a afectar a la empresa. El término proviene de las siglas “Político, Económico, Social y Tecnológico”. Este sirve para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa o la dirección optativa.

Los factores se clasifican en cuatro bloques:

1. **Político:** Legislación antimonopolio, Leyes de Protección del Medioambiente, Políticas Impositivas, Regulación del Comercio Exterior, Regulación sobre el Empleo, Promoción de la Actividad Empresarial y Estabilidad Gubernamental.
2. **Económico:** Ciclo económico, Evolución del PIB, Tipos de interés, Oferta Monetaria, Evolución de los Precios, Tasa de Desempleo, Ingreso Disponible, Disponibilidad y Distribución de los Recursos y Nivel de Desarrollo.
3. **Social:** Evolución Demográfica, Distribución de la Renta, Movilidad Social, Cambios en el Estilo de Vida, Actitud Consumista, Nivel Educativo, Patrones Culturales.

4. **Tecnológico:** Gasto público en investigación, Preocupación Gubernamental y de Industria por la Tecnología, Grado de obsolescencia, madurez de las tecnologías convencionales, desarrollo de nuevos productos y velocidad de transmisión de la tecnología.

2.3.3. Análisis FODA

Este análisis sirve para entender la posición de la empresa con respecto a la industria, involucra un análisis interno de la empresa para obtener las **Fortalezas y Debilidades** de esta y luego un análisis externo de la industria sobre sus **Oportunidades y Amenazas**.

Tabla 3: Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externos	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO

2.3.4. Planificación de una Investigación de Mercado

La planificación de una investigación de mercado se debe desarrollar de la siguiente manera:

- a. Planteamiento del problema y necesidades.
- b. Determinar el objetivo que se pretende alcanzar.
- c. Determinar el contenido de la investigación, es decir, definir el tipo de información que se quiere obtener.
- d. Metodología para obtener la información: Una vez determinadas las fuentes, hay que planificar a través de qué sistema se obtendrá esta información (entrevistas, encuestas, focus group, etc.)
- e. Recopilación de la información obtenida en el estudio.
- f. Análisis de los datos obtenidos y elaboración de conclusiones.

2.3.5. Flujo de Caja

2.3.5.1. Principales componentes

- Egresos Iniciales de Fondos: Corresponde a la inversión total para llevar a cabo la puesta en marcha del proyecto, la cual incluye el capital de trabajo.
- Ingresos y Egresos operacionales: los que constituyen los flujos reales de entradas y salidas de capital durante la operación.
- Valor de desecho del proyecto: Al momento de evaluar un proyecto, este se debe contemplar en un cierto horizonte temporal. Cuando este es menor a la vida útil de los bienes, al final de la evaluación se debe contemplar la venta de estos.

2.3.5.2. Flujo de caja operacional

Los flujos que caen en este grupo están afectos a impuestos de primera categoría.

- Ingresos por ventas: corresponde a los ingresos generados por la venta de los productos.
- Intereses por depósitos: corresponde a los ingresos generados por depósitos en el mercado de capitales.
- Otros Ingresos: Posibles ingresos no mencionados en los 2 anteriores.
- Ganancia / pérdida de capital: Se considera ganancia de capital la diferencia entre la venta de un activo a un precio y el precio que se le asigna según valor libro. Si el precio de libro es mayor al de venta se considera la diferencia como pérdida de capital.
- Costos fijos: son los costos que una vez establecida la empresa no dependen del número de unidades transadas, es decir deben cancelarse aún si no hay ventas.
- Costos variables: Son aquellos costos que dependen del volumen de ventas de la empresa, ya que se incurren debido a la actividad de esta.
- Gastos financieros: representa los intereses pagados en el periodo.
- Depreciaciones legales: Se calcula como el valor de compra de un bien de capital el cual se divide por el número de periodos de vida útil que define la ley, los cuales se asignan para descontar impuestos durante todos los periodos de vida útil a este ítem.
- Pérdidas de ejercicios anteriores: la ley permite descontar pérdidas de periodos anteriores a los impuestos.
- Impuesto de primera categoría: se aplica sobre las utilidades operacionales de la empresa.

2.3.5.3. Flujo de capitales

- Inversión Fija: Inversión destinada a la compra de activos fijos que se utilizaran para la operación el proyecto.
- IVA de la Inversión y Recuperación IVA de la inversión: Por ley, el IVA de las compras en activos fijos es devuelto. Este desfase entre el gasto y la devolución es reflejado en estas filas.
- Valor residual de los activos: Corresponde al ingreso según libro de la venta de los activos fijos.
- Capital de trabajo y recuperación capital de trabajo: refleja el desfase entre el ingreso del capital de trabajo, al comienzo de periodo y la devolución de este, al final del periodo.
- Préstamos y amortizaciones: Estas filas corresponden al ingreso de los préstamos solicitados por la empresa y el pago de las amortizaciones correspondientes.

2.3.5.4. Flujo de Caja Privado

Corresponde a la suma del flujo de caja operacional y el flujo de capitales.

2.3.5.5. Indicadores

- *Tasa de descuento*

La tasa de descuento es la tasa que se aplica para descontar los flujos de caja y así llevarlos a valor presente para que puedan ser sumados.

- *Valor presente neto (VPN)*

El valor presente neto corresponde a descontar los flujos de cajas privados de cada periodo por la tasa de descuento y sumarlos con el fin de obtener la ganancia/pérdida de capital generada por el proyecto en moneda actual.

- *Tasa interna de retorno (TIR)*

Es la tasa a la cual el VPN se vuelve 0. Es decir, corresponde a la tasa máxima de descuento que

puede aplicarse a los flujos de caja privados de tal forma que no se obtengan pérdidas de capital, en la suma durante el periodo del proyecto.

2.4. Alcances

A través de la metodología expuesta, se desarrollará un plan de negocios para la línea retail de Cuponatic, la cual ayudará a la empresa patrocinadora a evaluar su estrategia actual y determinar los planes a futuro con respecto al funcionamiento de la línea Retail que actualmente están llevando a cabo. De esta manera se desarrollará un modelo de negocios enfocado en los consumidores, con estrategias claras para lograr una ventaja competitiva en el tiempo con respecto a la competencia, todo esto con el foco de aumentar la rentabilidad de la empresa y lograr una mayor participación de mercado.

3. Análisis del modelo de negocio

3.1. Análisis modelos de negocios

Antes de definir el modelo de negocios que debe seguir la línea Retail de Cuponatic, se hizo una comparación de tres modelos con objetivos similares al que se pretende obtener con este trabajo. A continuación, se detallan estos tres utilizando la metodología Business Model Canvas, para luego compararlos y concluir en los aspectos más relevantes a considerar para desarrollar un modelo de negocios robusto para este nuevo negocio:

3.1.1. Amazon

Amazon es una empresa fundada en Estados Unidos dedicada al comercio electrónico. En su comienzo se dedicó a la venta de libros por internet evolucionando hasta el día de hoy vendiendo bienes de todo tipo, incluyendo electrónica, muebles, ropa y comida entre otros. Actualmente, tiene sitios web separados en países como Canadá, Alemania, Austria, Francia y China, destacándose por ser uno de los sitios de venta por internet más grande del mundo.

Debido a que este último tiempo Amazon.com ha diversificado su negocio hacia otros sectores, este análisis solo se va a centrar en la venta de productos por internet. A continuación, se detalla su modelo de negocios:

3.1.1.1. Segmento de Clientes

Segmento de consumidores global. La gran variedad de productos que ofrecen a través de su sitio web y el nivel global de operaciones que tiene, permite poder llegar a diversos segmentos de clientes de todo el mundo.

3.1.1.2. Propuesta de valor

Hacer bien el trabajo, es decir, entregar un amplio stock de productos con precios relativamente bajos, con la comodidad de comprar desde el hogar y con un servicio de despacho seguro y confiable.

3.1.1.3. Canales

Ventas a través de su sitio web⁵. Además ofrece un sistema de despacho a través de confiables empresas de correo privado, las que permiten en la mayoría de los casos rastrear el recorrido de la compra por internet.

⁵ <http://www.amazon.com/>

3.1.1.4. Relación con los clientes

Autoservicio a través del sitio web, con perfiles y recomendaciones personalizadas para cada usuario.

3.1.1.5. Flujos de ingreso

Margen de las ventas.

3.1.1.6. Recursos clave

Infraestructura tecnológica robusta, lo que contempla servidores, bases de datos y el sitio web, lo que permite ofrecer los más altos estándares de seguridad al momento de la compra vía web con tarjetas de crédito.

Además de tener una infraestructura global que permite llevar una correcta administración de la empresa debido a sus operaciones en el extranjero, lo que permita cumplir con sus clientes.

3.1.1.7. Actividades clave

Cumplir con cada uno de los clientes en términos de seguridad y eficiencia en la entrega de los productos.

Desarrollo y mantenimiento continuo de los sistemas tecnológicos, que es donde se basa el negocio.

3.1.1.8. Asociaciones Clave

Asociación con empresas de correo privado que se encargan del despacho de los productos de forma segura y confiable.

Asociación con los comercios que ofrecen sus productos a través de este sitio web, para tener un sistema actualizado con respecto a precios y stock.

3.1.1.9. Estructura de Costos

La operación de esta empresa presenta altos costos en marketing, tecnología y actualización del sistema.

3.1.2. Clubventa

Clubventa es un sitio web de descuentos fundado en Chile, el cual presenta como elemento diferenciador con respecto a las demás páginas de Daily Deals una oferta de productos de marcas exclusivas.

A continuación se detalla su modelo de negocios:

3.1.2.1. Segmento de Clientes

Esta empresa se puede considerar dentro del segmento de los Daily Deals. Teniendo un sistema de segmentos múltiples, ya que por un lado necesita clientes que ofrezcan sus productos a través de este sitio y consumidores finales que los compren.

3.1.2.2. Propuesta de valor

Productos de marcas exclusivas y buena calidad, con grandes descuentos.

3.1.2.3. Canales

Venta a través de su sitio web⁶ y despacho a través de Citybox⁷, una empresa de Correos de Chile⁸ dedicada a entregar un novedoso sistema de retiro de productos comprados a través de internet, en distintos puntos de Santiago, el cual consiste en que cada consumidor debe escoger alguna de las ubicaciones donde está disponible este sistema, para que el producto sea despachado hasta ese lugar, para que luego el cliente pueda ir a buscar su producto con total confidencialidad, ya que este es almacenado en un casillero y para abrirlo, el sistema solicita un código que fue anteriormente enviado al celular de este.

3.1.2.4. Relación con los clientes

Autoservicio, a través del sitio web de la empresa.

3.1.2.5. Flujos de ingreso

Margen de las ventas.

3.1.2.6. Recursos clave

Infraestructura tecnológica, compuesta por el servidor, base de datos y sitio web.

3.1.2.7. Actividades clave

Selección de productos y/o proveedores que cumplan los requisitos establecidos en su modelo de negocios, que implica solo vender productos de buena calidad y marcas reconocidas.

Cumplir con los clientes en el servicio entregado, ofreciendo seguridad en las transacciones y seguridad en los despachos.

Desarrollo y mantenimiento continuo de la página web.

3.1.2.8. Asociaciones Clave

Alianzas estratégicas con comercios que ofrezcan sus productos de marcas conocidas y de buena calidad a través de este sistema.

Empresas que proporcionen el servicio de despacho de productos para llegar a todos sus clientes de manera segura y eficaz.

3.1.2.9. Estructura de Costos

La operación de esta empresa concentra sus costos en marketing para hacer conocido su sitio web debido al poco tiempo de funcionamiento que tiene, además de mejorar y mantener el sitio web.

3.1.3. Agrupación de compradores

Esta no es una empresa en particular, si no que un modelo de negocio que busca descuentos para un grupo de consumidores que tienen necesidades similares, en otras palabras, la empresa ofrece un sistema para que los clientes se agrupen para formar una oferta interesante a los proveedores, al asegurar una cierta cantidad de ventas si es que este ofrece un descuento importante. A continuación de detalla su modelo de negocios:

⁶ <http://www.clubventa.cl/>

⁷ <http://www.citybox.cl/>

⁸ <http://www.correos.cl/>

3.1.3.1. Segmento de Clientes

Multisegmento de clientes, debido a que son estos los que exigen un producto en específico y la labor de la empresa es buscar un proveedor que ofrezca un descuento considerable.

3.1.3.2. Propuesta de valor

Encontrar un grupo de consumidores con la misma necesidad y construir una oportunidad para los proveedores que impulse un descuento importante para concretar estas ventas. Es decir, actuar como intermediador y negociador entre los consumidores y los proveedores.

3.1.3.3. Canales

Ventas a través del sitio web de la empresa, el cual permitiría agrupar a clientes con la misma necesidad, para luego ofrecer la opción de compra a través del sistema.

3.1.3.4. Relación con los clientes

Autoservicio a través del sitio web.

3.1.3.5. Flujos de ingreso

Margen de las ventas.

3.1.3.6. Recursos clave

Infraestructura tecnológica, compuesta por el servidor, base de datos y sitio web.

3.1.3.7. Actividades clave

Cumplir con los clientes asegurando confidencialidad y seguridad, ofreciendo un alto poder de negociación con los proveedores de tal manera de siempre ofrecer a los clientes la mejor oportunidad de compra, en un tiempo establecido.

Desarrollo y mantenimiento continuo de la página web.

3.1.3.8. Asociaciones Clave

Establecer relaciones y alianzas comerciales con empresas de diversos rubros, de tal manera de hacer las negociaciones más fluidas y rápidas, para no hacer esperar a los clientes.

3.1.3.9. Estructura de Costos

Altos costos en Marketing, debido a la gran cantidad de usuarios que debe tener el sistema para lograr una masa de clientes que haga atractivo a los proveedores ofrecer un descuento para llevarse la venta.

3.1.4. Conclusión análisis modelos de negocios

Luego de analizar los tres modelos de negocios, se puede apreciar que comparten bastantes características similares, y las mayores diferencias se identifican en la propuesta de valor y las asociaciones clave. Esto significa que la diferenciación de estos modelos consiste principalmente en el tipo de productos ofrecidos y las alianzas para poder ofrecerlos, mientras que el resto de las dimensiones son similares.

3.2. Business Model Canvas línea Retail Cuponatic

A continuación, se detalla el modelo de negocios diseñado para la línea Retail de Cuponatic, tomando en cuenta el análisis realizado en la sección anterior. Para ver el diagrama original del modelo, ver Anexo M.

3.2.1. Propuesta de Valor

Se presentan dos propuestas de valor enfocadas en los consumidores, el límite de precios para estas propuestas fue determinado mediante un análisis tomando en cuenta el valor que actualmente tienen en promedio los productos vendidos a través de el sitio web de la empresa:

1. Productos “Precios bajos”: Estos tendrán un precio de mercado de hasta \$30.000 pesos, a los cuales se les aplicará un descuento mayor al 50%, de tal manera de crear la necesidad en los consumidores al presentar productos de muy bajo valor final, incentivando ventas que de forma normal no ocurrirían. Un claro ejemplo de esto son aquellos productos traídos desde Asia por pequeños importadores. Este precio se fija, debido a que con este descuento, el producto tendría un valor final de \$15.000 pesos, lo que representa un monto de dinero no tan alto que generaría una oportunidad de consumo que no se generaba con el precio original del producto.
2. Productos “Precios altos”: Estos tendrán un precio de mercado mayor a \$30.000 pesos y se les aplicará un descuento de hasta 50%. La idea principal de estos es que sean de alguna marca exclusiva y/o que tengan un precio en el mercado que no sea accesible para el mercado objetivo. De esta forma, un descuento no tan agresivo aplicado a un precio de mercado muy alto implica un gran ahorro para los consumidores.

Esta línea de negocio estará más enfocada en la segunda propuesta de valor presentada anteriormente, debido a que esta presenta un mayor margen en dinero por cada cupón vendido, debido a su mayor valor de venta.

Además de esto, se pretende ofrecer a los consumidores servicios de valor agregado al momento de comprar un producto, tales como: Despacho a domicilio, retiro y envoltorio de regalo.

Por otro lado a los clientes, empresas proveedoras de productos, se les ofrece una propuesta de valor que consiste en tener acceso a una plataforma de ventas por internet, la cual cuenta con más de 170.000 potenciales consumidores teniendo un acercamiento directo hacia ellos gracias a los distintos canales que utiliza la empresa, ofreciendo sus productos con un porcentaje de descuento en una promoción que dura un tiempo determinado, pudiendo fijar asimismo la cantidad de productos a vender por este sistema. Todo esto representa una gran oportunidad para los clientes, al tener un nuevo canal de ventas, el cual les permite liquidar remanentes de stock, publicitar un nuevo producto en el mercado y llegar a nuevos consumidores que son más sensibles a los precios. Además, para impedir consumidores dispuestos a pagar el precio de mercado del producto lo haga a través de este sistema, se puede fijar la cantidad de productos a vender.

Las comisiones por venta que se les cobrará a los clientes fueron definidas mediante un estudio de la base de datos histórica de ventas de la empresa, teniendo que la comisión promedio de cada cupón vendido, considerando todas las categorías, es un 23% del valor. Es por esto que debido a que al vender productos, luego de aplicarle el porcentaje de descuento requerido para ser vendido a través de este sistema, el margen que queda es menor que el que se puede cobrar al vender servicios debido a su estructura de costos, por lo que se definieron las siguientes tasas:

1. Productos “Precios bajos”: Se le cobrará un 15% de comisión por el valor de cada cupón vendido, es decir, al valor del producto con el descuento ya aplicado.
2. Productos “Precios altos”: Se le cobrará un 10% de comisión por el valor de cada cupón vendido, es decir, al valor del producto con el descuento ya aplicado.

3.2.2. Segmento de Clientes

Cuponatic presenta un estilo de segmentos múltiples, esto significa que necesitan consumidores que compren los productos ofrecidos y clientes, empresas proveedoras de productos, que estén dispuestas a vender con un fuerte descuento a través de la página web de Cuponatic.

La caracterización más detallada de estos se encuentra en el capítulo “Investigación de mercado”.

3.2.3. Canales

Esta sección detalla los diferentes canales que explican cómo la compañía se comunica y alcanza sus segmentos objetivos de clientes y consumidores.

Para el caso de los clientes, se tendrá un equipo de ventas dedicados a contactar a comercios que estarían interesados en utilizar la propuesta de valor descrita anteriormente. Para esto, los vendedores deberán investigar las necesidades de los consumidores, de tal manera de encontrar comercios que tengan una oferta de productos acorde con estas.

Para el caso de los consumidores, los canales se dividen en cinco ámbitos:

a. Conocimiento:

Se generará conocimiento de esta nueva línea de negocios, por lo que se debe hacer dos distinciones:

- **Clientes que están inscritos en Cuponatic:** Para este grupo, es necesario promocionar la nueva línea en la página web, teniendo una sección especial dentro de esta. Además en los mails promocionales diarios, se debe incluir la distinción de esta nueva línea de Retail, para aclarar que se trata solo de productos y no de servicios.
- **Clientes que no están inscritos en Cuponatic:** Para este grupo, es necesario continuar con las campañas de publicidad actuales, pero es necesario incluir que se posee una sección especializada en productos, ya que se podrá atraer a aquellos clientes que están más interesados en esto que en los servicios.
Actualmente se mantienen campañas constantes a través de Facebook y Google, las que atraen usuarios nuevos a Cuponatic todos los meses.

b. Evaluación

Se debe mostrar a los clientes de forma clara la propuesta de valor que se les está ofreciendo, es por esto, que en la página web se debe mostrar claramente cómo funciona el sistema, la calidad de los productos ofrecidos, la ventaja del gran descuento disponible.

c. Compra

Debido a la naturaleza del negocio, sólo se venden los productos a través del canal web, es por esto que se debe tener un sistema fácil, rápido y confiable donde los usuarios puedan entregar sus datos sin tener miedo de que alguien les dé un mal uso.

d. Entrega

Se debe proporcionar todas las posibles opciones de despacho de productos a los clientes, de tal manera de no perder transacciones por no tener la opción más favorable para los clientes. Es por esto que se debe tener un sistema de despacho a domicilio y uno de retiro, debido a que muchas personas prefieren ir a buscar los productos, ya sea por el costo adicional del despacho, o por la comodidad de no tener que esperar todo el día en un lugar hasta que llegue.

e. Post-Venta

Se debe contar con un servicio de post-venta que se encargue de responder todas las dudas de los clientes con respecto a la entrega de sus productos, y de solucionar cualquier problema que haya con la conformidad de los clientes, actuando como intermediario entre la empresa proveedora y los compradores.

3.2.4. Relación con los clientes y consumidores

La relación con los clientes será solo a través del equipo de ventas, los cuales serán contactados por teléfono, email o en persona. Una vez concretada esta relación, el vendedor será el encargado de proponer a ellos distintas posibilidades de Deals, explicándoles el sistema, el descuento exigido y el porcentaje de comisión que cobra la empresa.

Con respecto a los consumidores, al ser una empresa web, esta posee un sistema de auto-servicio, con un sistema intuitivo y guiado, para ayudar a los clientes en cada proceso de compra. Es por esto que no hay una relación directa con el cliente al momento de la compra. Pero en una segunda etapa, debería haber un sistema automatizado que permita reconocer a cada cliente individualmente y ofrecer productos según sus características y comportamientos de compra.

Además, Cuponatic posee una fuerte promoción en comunidades a través de Facebook y Twitter, lo que permite tener una mayor interacción con los consumidores, entendiendo mejor sus necesidades y respondiendo mejor sus preguntas.

3.2.5. Flujos de Ingreso

El flujo de ingresos se basa principalmente en la venta como intermediario entre los clientes (proveedores) y los consumidores que están dispuestos a comprar productos con un gran descuento ofrecido en el sitio web de Cuponatic.

3.2.6. Recursos Clave

Se necesita una serie de recursos clave para poder implementar este modelo de negocios:

- *Físicos:*
 - Una bodega donde almacenar los productos que fueron vendidos a través del sitio web de Cuponatic para luego encargarse de la distribución de estos.
 - Software de Punto de Venta para controlar el inventario y las entregas a los clientes.
- *Intelectuales:*
 - Una Base de datos de consumidores detallada y actualizada, para poder ofrecer productos a través de una segmentación específica determinada por este recurso.
- *Humanos:*
 - Un jefe de ventas Retail, encargado de la operación de esta línea de negocios, teniendo a su cargo el equipo de ventas, equipo de logística e indirectamente el equipo de servicio al cliente.

- Un equipo de vendedores, que se encargue de encontrar clientes con productos acordes a los segmentos de clientes que la empresa pretende satisfacer.
- Un equipo de logística, encargado de la recepción, despacho y entrega de productos.
- Un equipo de servicio al cliente que se encargue del servicio de post-venta, solucionando los problemas de los clientes una vez comprado el producto

El detalle de esto se encuentra en el capítulo “Plan de Recursos Humanos” en la página 44.

3.2.7. Actividades Clave

1. Selección de productos acorde a las necesidades de los consumidores y a la tendencia del mercado. Esto corresponde a la investigación constante que debe realizar el equipo de ventas, analizando la base de datos para encontrar tendencias en las ventas históricas y estudiando la tendencia de la industria, tomando en cuenta a la competencia.
2. Tener una constante actualización de la página web, de tal manera que el sistema sea cada vez más automatizado, haciendo más fácil la compra por parte de los consumidores, e influenciando el comportamiento de compra de estos.
3. Promocionar esta línea de negocios y su oferta de productos, por lo que una campaña web diseñada especialmente para cada uno de los segmentos de la empresa es de vital importancia para adquirir cada vez más consumidores.

3.2.8. Asociaciones Clave

Debido a la complejidad que conlleva el despacho a domicilio de los productos, es necesario tener una asociación clave con empresas de correo privado, de manera de tener un servicio rápido y eficiente al menor costo posible para los consumidores.

3.2.9. Estructura de Costos

Cuponatic, al ser el intermediario entre sus clientes (empresas proveedoras de productos) y los consumidores, posee como costos variables el porcentaje de comisión que cobra Webpay⁹ por cada transacción a través de internet y sueldo variable del equipo de ventas de esta línea de negocios.

Además posee economías de alcance en el despacho de productos, debido a que ciertas empresas de correo privado, al trabajar con órdenes de despacho con mayor cantidad de productos, disminuyen los costos, aumentando los ingresos de la empresa a través de este canal.

4. Análisis medio externo

4.1. Análisis PEST

4.1.1. Político

Debido a la clara tendencia que ha tenido el rubro del Retail a ingresar cada vez más en el negocio financiero, es que la legislación actual ha intentado regular más este último. Pero el comercio online presenta un escenario donde las legislaciones más importantes tienen que ver con las normas impuestas por el Sernac¹⁰, las cuales se encargan de proteger a los consumidores y con la normativa que restringe los tipos de productos que se pueden vender a través de este sistema, que básicamente se reduce a no vender productos que requieran una patente municipal especial, como lo que pasa en el caso del alcohol y los fármacos.

⁹ <https://www.webpay.cl/>

¹⁰ Servicio Nacional del Consumidor

4.1.2. Económico

Las ventas de Retail por internet en Chile vienen presentando un crecimiento anual de un 20% aproximadamente, destacando a las páginas de descuento como impulsores de las ventas por internet¹¹. En el 2010, este mercado estaba valorado en US\$500 millones¹², presentando un crecimiento desde el 2006 cuando solo alcanzaba US\$250 millones.

El mundo se encuentra inserto en un periodo de gran incertidumbre, debido a la crisis internacional que se está observando. Es por esto que según un estudio realizado por “Génesis Consulting & Capital y DF Unidad de Inteligencia” este escenario provocaría una caída de un 5% en las ventas del sector Retail¹³ para el año 2012.

4.1.3. Social

La penetración de internet en Chile, según un estudio realizado por la Subtel muestra que: “entre el 2009 y 2011, la penetración per cápita se triplicó, aumentando de un 13,7% en 2009 a un 30% en 2011. Además, sobre el 90% del territorio chileno poblado se puede conectar a Internet y que, mientras el 2009 sólo 7,4 millones de personas se comunicaban por la web, hoy más de 11 millones pueden hacerlo y lo hacen.”¹⁴

4.1.4. Tecnológico

En términos de seguridad en las transacciones online, actualmente se presentan diversas alternativas para tercerizar el desarrollo de una plataforma propia que se encargue de esto, siendo Webpay¹⁵, una empresa de Transbank, la que opera actualmente en el sitio web de Cuponatic.

4.2. Análisis de la competencia

Actualmente en Chile se encuentran 3 empresas, además de Cuponatic, con presencia internacional en el negocio de los Daily Deals:

4.2.1. LetsBonus (LivingSocial):

Empresa de origen estadounidense con operaciones en más de 20 países en 5 continentes. Tiene más de 60 millones de usuarios y alrededor de 4.900 trabajadores en todo el mundo, habiendo vendido más de 63 millones de cupones desde sus inicios.¹⁶

4.2.2. Pez Urbano

Empresa de origen brasileño, que cuenta además con presencia en Chile, México y Argentina. Recientemente entró al mercado de nuestro país con la compra de la empresa chilena “Queremos Descuentos” y “Groupalia”.¹⁷

¹¹ Diario La Tercera, <http://diario.latercera.com/2012/02/24/01/contenido/negocios/10-101582-9-ventas-online-del-retail-crecen-a-tasas-de-mas-de-20-anual.shtml>

¹² Fuente: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/ventas-de-retail-por-internet-alcanzaran-los-us500m-en-chile-durante-este-2010>

¹³ Noticia Diario Financiera martes 3 de julio de 2012, página 12

¹⁴ Estudio realizado por la Subtel (<http://latercera.com/noticia/nacional/2012/05/680-459314-9-sobre-el-90-del-territorio-poblado-de-chile-se-puede-conectar-a-internet.shtml>)

¹⁵ <https://www.webpay.cl/portalpagodirecto/pages/index.jsf>

¹⁶ Fuente: <http://corporate.livingsocial.com/ourcompany>

¹⁷ Fuente: http://pt.wikipedia.org/wiki/Peixe_Urbano

4.2.3. Groupon

Empresa de origen estadounidense fundada el año 2008, siendo la más reconocida de la industria de los Daily Deals mundial, teniendo alrededor de 11.500 empleados y presencia en más de 44 países. Entró al mercado Chileno el año 2010 después de comprar “Clan Descuento”, primera empresa del rubro creada por emprendedores chilenos.¹⁸

Junto con éstas, también se encuentran varias empresas más pequeñas y sin tanta presencia en el mercado nacional, como “TuCupon”, “Descuentocity” y “Cupoint” entre otras.

Lamentablemente es muy difícil determinar la participación de mercado de cada una de estas empresas debido a que no hay ningún estudio que indique esto, por lo que solo se puede realizar un análisis cualitativo.

4.3. Conclusión

Este análisis presenta un panorama muy favorable para que la empresa incursione en esta nueva línea de negocios, debido a que se presentan políticas poco restrictivas con respecto a la oferta de productos posibles que se pueden vender a través de este sistema, una industria de Retail que presenta un crecimiento de dos dígitos en los últimos años, y con un crecimiento en ventas por internet que presenta una gran oportunidad para las empresas de Daily Deals, además debido a la estabilidad económica que presenta Chile en estos momentos, se presenta una oferta atractiva para un gran segmento socioeconómico que representa un 33% de la población total del país con ingresos familiares superiores a 45 UF, teniendo sistemas que ofrecen gran seguridad al momento de efectuar pagos a través de internet y páginas web con desarrollos de primer nivel.

Con respecto a la competencia, debido a que Cuponatic se encuentra dentro de las 4 empresas de Daily Deals más grande del país, debe encontrar la manera de diferenciarse de ellas, para obtener una ventaja competitiva que se mantenga en el tiempo.

5. Análisis del medio interno

5.1. Análisis FODA:

5.1.1. Fortalezas:

- Presencia en Perú y Colombia haciendo más fácil la expansión al resto de Sudamérica.
- Estructura organizacional robusta, la cual permite una administración eficiente contando con alrededor de 70 personas en los tres países y siendo la treceava mejor empresa para trabajar según el ranking “Great Place to Work 2012”.¹⁹
- Ser una de las empresas con más experiencia en Chile en el rubro de los Daily Deals, teniendo 2 años de funcionamiento.
- Contar con una gran oficina ubicada en el corazón de Providencia, teniendo una gran bodega para almacenar productos y con un espacio específico para la atención de clientes.
- Staff de vendedores con gran experiencia, en busca de nuevos y mejores Deals día a día.

5.1.2. Oportunidades

- Segunda compañía de Daily Deals en Chile según Market Share, por lo que al potenciar la

¹⁸ <http://es.wikipedia.org/wiki/Groupon>

¹⁹ Fuente: <http://www.cuponatic.com/paginas/greatplacetowork>

venta de productos de la empresa implica una gran llegada al público objetivo.²⁰

- Aumentar el Market Share de Cuponatic gracias a esta nueva línea de negocios.
- Generar economías de escala en los productos a vender, debido al gran alcance que tiene Cuponatic a través de su página web y redes sociales.
- Ofrecer distintas ofertas para cada uno de los segmentos de clientes.
- Centrar el negocio en las necesidades de los clientes, ofreciéndoles productos que estos necesiten, pero no pueden comprarlo.

5.1.3. Debilidades

- Modelo fácil de copiar por la competencia.
- Además de competir con otras compañías de Daily Deals, se compite con las grandes cadenas de Retail, las cuales poseen una vasta experiencia en el rubro y mayores poderes de negociación con los proveedores.

5.1.4. Amenazas

- Dificultad de encontrar clientes, es decir, proveedores de productos, que trabajen de forma exclusiva para Cuponatic, por lo que es alta la probabilidad que estos trabajen con la competencia.
- Bajas barreras de entrada para nuevos competidores.
- Entrada de grandes compañías a través de la compra de las más pequeñas (Caso Pez Urbano).
- Eventual entrada de Google Offers a Chile.
- Utilidades de la empresa no generan un gran escenario para hacer pruebas.

5.2. Conclusiones

Como se puede apreciar, Cuponatic se encuentra en un buen momento para incursionar en nuevas líneas de negocio, debido a la experiencia que han adquirido en estos dos años de funcionamiento y a su presencia a nivel sudamericano. Pero no hay que dejar de lado la gran competencia que existe en este mercado, la cual se expande a las grandes cadenas de retail, capaces de ofrecer atractivos descuentos.

Es por esto que la compañía debería tener un claro foco centrado en aumentar su participación de mercado, ofreciendo productos atractivos para sus consumidores y con una propuesta de valor interesante para sus clientes.

6. Investigación de Mercado

A continuación, se realizará un estudio que permitirá estimar la demanda a satisfacer. Es importante recalcar que este sólo comprende las ventas Retail por internet.

6.1. Mercado Total

Para el año 2010, las ventas de Retail por internet alcanzaron los US\$500 millones, presentando un gran crecimiento con respecto a los US\$250 millones logrados el 2006, el cual fue logrado

²⁰ No hay un dato exacto con respecto a esto, solo un estudio cualitativo realizado por Cuponatic al comparar la oferta de deals diarios.

gracias a la penetración de internet en la población chilena y una mayor confianza de los usuarios.²¹

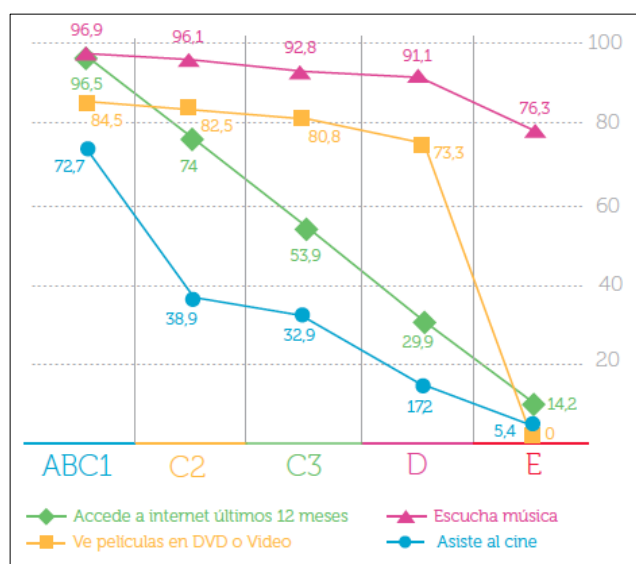
En el último tiempo, las ventas por internet han ido ganando terreno frente a las transacciones físicas, pero aun representando un porcentaje pequeño con respecto a estas. El crecimiento de este sector de la industria ha estado por sobre un 20% en los últimos años con una proyección de un 30% para el año 2012.²²

6.2. Mercado Potencial

Según la estimación de población realizada por el INE²³, para el año 2012 Chile tendrá total de 17.402.630 habitantes. Del total de población de Chile, se considera dentro del segmento objetivo a los grupos socioeconómicos ABC1 y C2, los que representan un 11% y 22% de la población respectivamente, es decir un total de 5.742.868 personas.²⁴

Estos grupos socioeconómicos fueron escogidos, debido a que presentan ingresos familiares mensuales superiores a 45 UF y una penetración de internet superior al 74%, ver figura adjunta:

Ilustración 4: Acceso de la población a internet, música, cine, DVD o video en los últimos 12 meses, según nivel socioeconómico



Fuente: Reporte estadístico N°7, Nivel Socioeconómico, Departamento de estudios, Consejo Nacional de la cultura y las artes, Año 2011

²¹ Fuente: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/ventas-de-retail-por-internet-alcanzaran-los-us500m-en-chile-durante-este-2010>

²² Fuente: <http://diario.latercera.com/2012/02/24/01/contenido/negocios/10-101582-9-ventas-online-del-retail-crecen-a-tasas-de-mas-de-20-anual.shtml>

²³ Fuente: Pregunta 77 del sitio web:

http://www.ine.cl/canales/elemento_persistente/preguntas_frecuentes/preguntas_frecuentes.php

²⁴ Fuente: <http://www.insights-qualitativos.com/2011/03/evolucion-de-los-grupos-socioeconomicos.html#ixzz1jehur3AM>

Este análisis genera un segmento objetivo que se puede caracterizar como familias de clase media y alta, con un poder adquisitivo que le permite a más del 70% tener vivienda propia y a más del 59% tener vehículo propio.²⁵

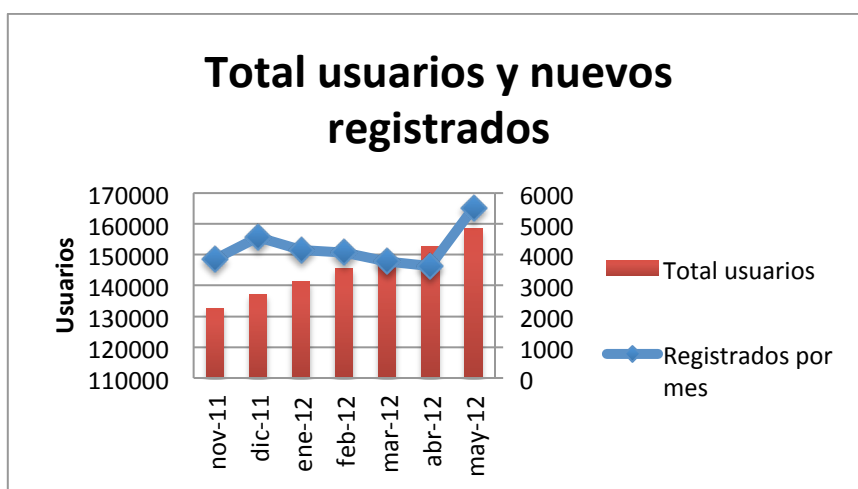
Debido a que uno de los requisitos fundamentales para comprar en Cuponatic es poseer una cuenta vista o corriente en algún banco, tenemos que sólo el 42% del segmento ABC1 y el 26% del segmento C2 poseen una de estas.²⁶

6.3. Análisis Base de Datos histórica de Cuponatic

A fines de mes de mayo del presente año, Cuponatic contaba con 158.351 potenciales consumidores en su base de datos, los que reciben diariamente un email con los detalles de los Deals activos en ese periodo.

Esta base de datos de consumidores ha presentado en el último tiempo un crecimiento mensual de aproximadamente 3%, con una cantidad de entre 3.500 y 5.500 nuevos registros cada mes.

Ilustración 5: Total usuarios y nuevos registrados por mes



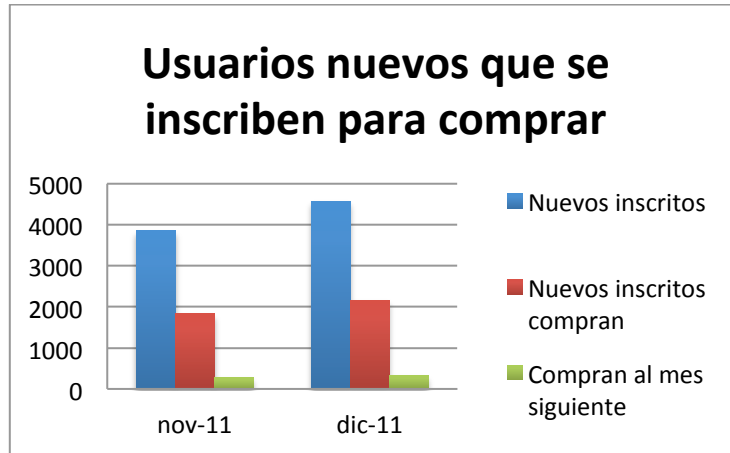
Fuente: Elaboración propia, año 2012

De estos nuevos usuarios inscritos por mes, sólo un 47% presenta compras dentro de ese mismo periodo y un 15% de estos vuelve a comprar en el mes siguiente.

²⁵ Fuente: <http://www.insights-qualitativos.com/2011/03/evolucion-de-los-grupos-socioeconomicos.html#ixzz1jehur3AM>

²⁶ Fuente: <http://www.insights-qualitativos.com/2011/03/evolucion-de-los-grupos-socioeconomicos.html#ixzz1jehur3AM>

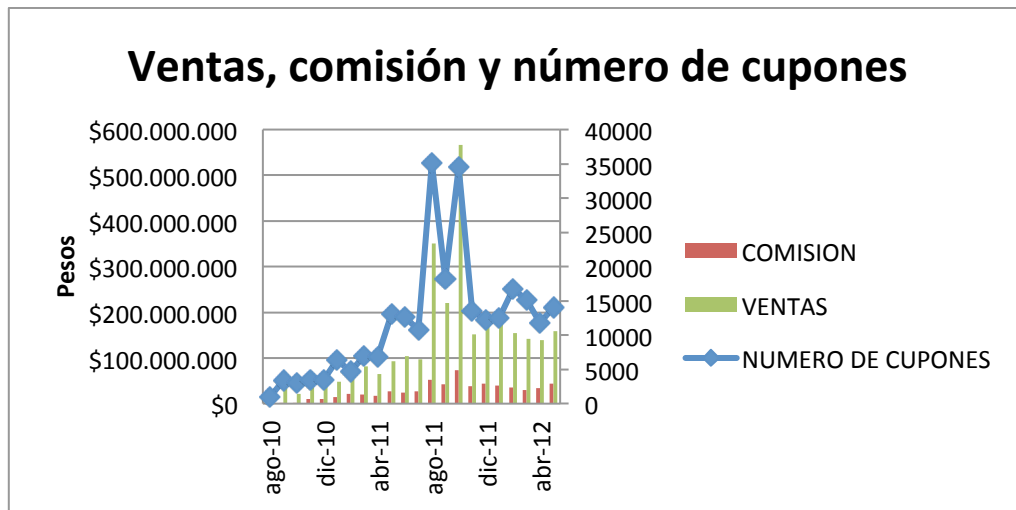
Ilustración 6: Usuarios nuevos por mes que compran en ese mismo periodo y el mes siguiente



Fuente: Elaboración propia, año 2012

Desde los inicios de la empresa, es decir, agosto del 2010 hasta mayo del 2012, Cuponatic ha vendido un total de 259.556 cupones a aproximadamente 80.000 usuarios en más de 182.000 transacciones, lo que da un promedio de 1,4 cupones por compra, obteniendo mensualmente ventas de aproximadamente \$160.000.000 de pesos con una comisión cercana al 24% de éstas, es decir, \$38.000.000 de pesos.

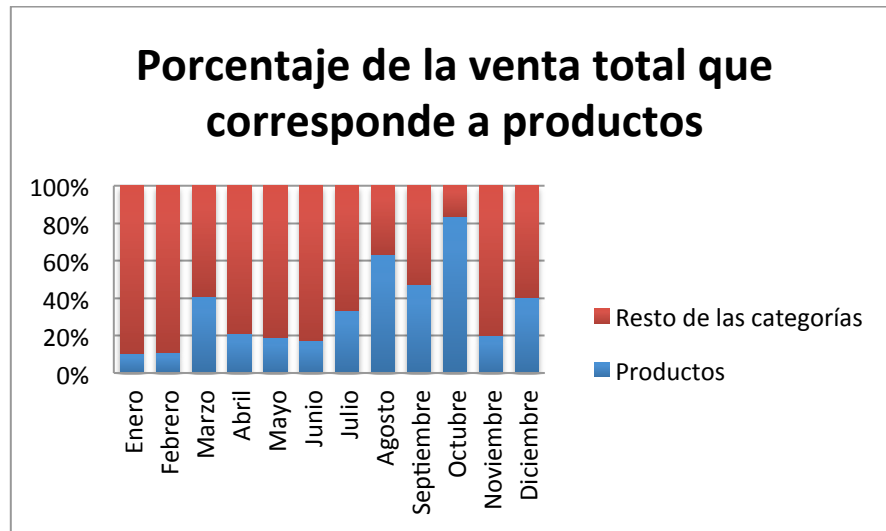
Ilustración 7: Ventas, comisión y número de cupones



Fuente: Elaboración propia, año 2012

Finalmente, tenemos que tomando la data mensual histórica del año 2011, del total de las ventas de Cuponatic, aproximadamente un 31% corresponde a productos, esto en la época cuando Cuponatic actuaba sólo como intermediario entre los consumidores y el comercio, siendo estos últimos los encargados de la entrega de productos.

Ilustración 8: Porcentaje de venta total que corresponde a productos



Fuente: Elaboración propia, año 2012

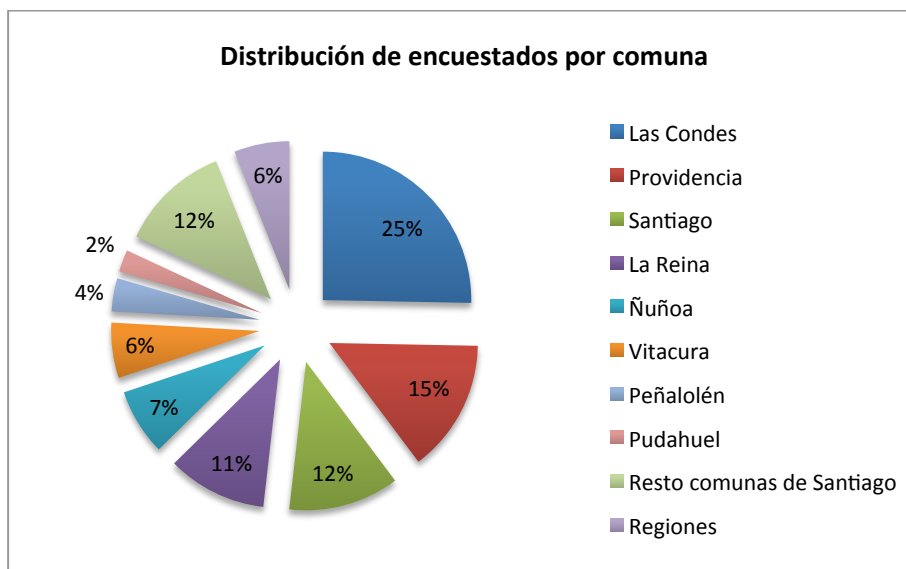
6.4. Encuesta

Se realizó una encuesta diseñada y aplicada en base al marco metodológico de la encuesta (Ver anexo A). Esta consistió de 15 preguntas, 8 de carácter demográfico y siete vinculadas directamente al rubro de los Daily Deals (Ver anexo B). Luego de la recopilación de datos, se realizó una tabla de frecuencias por pregunta que permitió obtener los primeros resultados (Ver anexo C).

Este instrumento fue aplicado válidamente a 83 personas, de las cuales todas fueron validadas, debido a que el fin de esta encuesta era caracterizar los distintos segmentos de clientes.

El medio utilizado para realizar este estudio fue internet, donde los entrevistados fueron contactados a través de e-mails, redes sociales y publicación de enlaces patrocinados a través de Facebook, donde los usuarios de todo Chile pudieron ver un aviso en la sección de publicidad de esta página, llamando a contestar una encuesta del rubro de los Daily Deals.

Ilustración 9: Distribución de encuestados por comuna

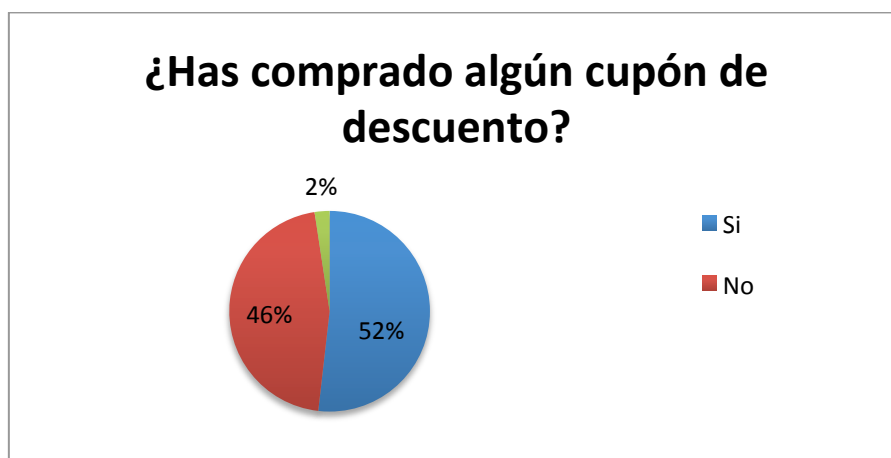


Fuente: Elaboración propia, año 2012

Dentro de los resultados que más destacan, se puede encontrar que más de la mitad de los encuestados ha comprado un cupón de descuento en alguna página de Daily Deals, lo que permite comprobar la popularidad de la industria y la gran llegada que ha tenido en el mercado, debido a que solo un 2% de los encuestados no sabían lo que era.

De los encuestados que han comprado un cupón de descuento en el pasado, un 67% tiene entre 18 y 25 años y un 28% entre 26 y 30 años. Además, de este mismo grupo, un 63% es estudiante universitario y un 30% trabaja tiempo completo.

Ilustración 10: ¿Has comprado algún cupón de descuento?



Fuente: Elaboración propia, año 2012

Además, de los consumidores que han comprado un cupón de descuento en el pasado, un 93% volvería a comprar, lo que muestra un gran nivel de conformidad con el producto o servicio adquirido a través de este sistema.

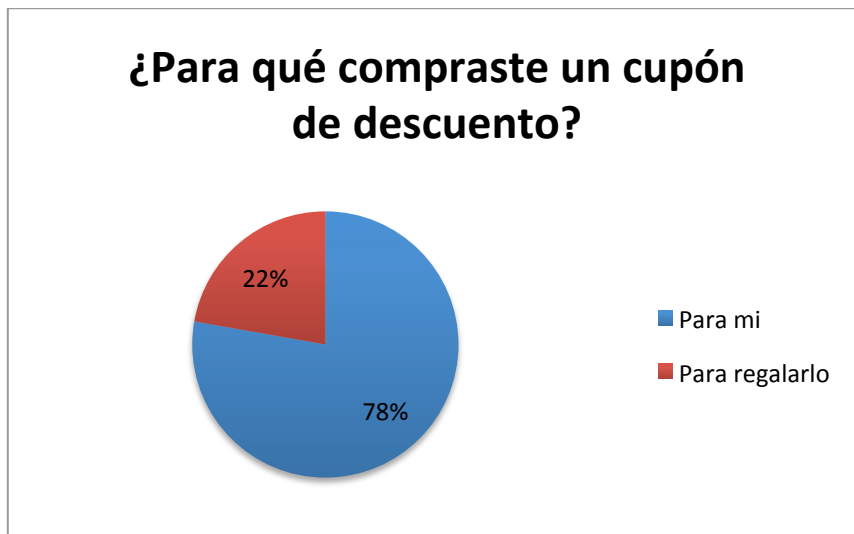
Ilustración 11: ¿Volverías a comprar un cupón de descuento?



Fuente: Elaboración propia, año 2012

Donde el 78% de estas compras fueron para uso personal y el resto para regalo, lo que muestra una gran oportunidad de incursionar en este segmento de compras.

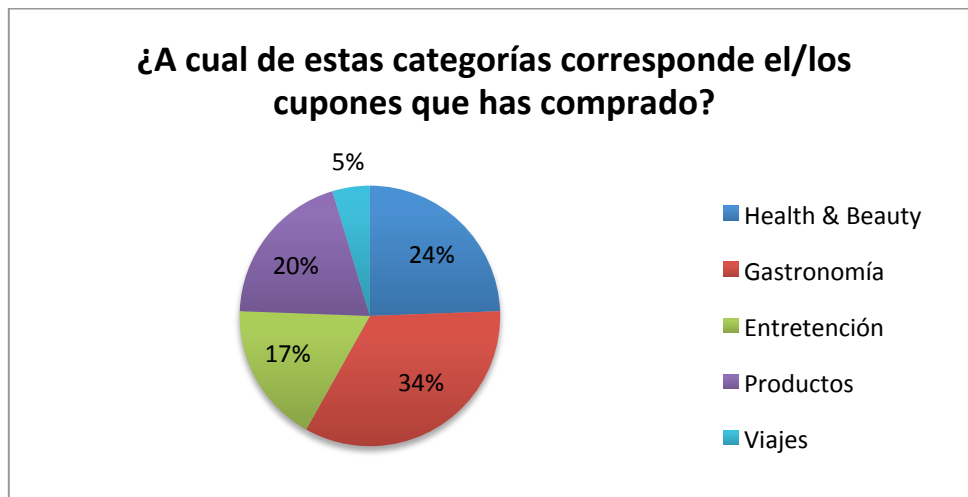
Ilustración 12: ¿Para qué compraste un cupón de descuento?



Fuente: Elaboración propia, año 2012

De estas compras, un 20% corresponde a productos, siendo la tercera preferencia por parte de los encuestados, después de gastronomía y Health & Beauty, que corresponde servicios de salud y belleza.

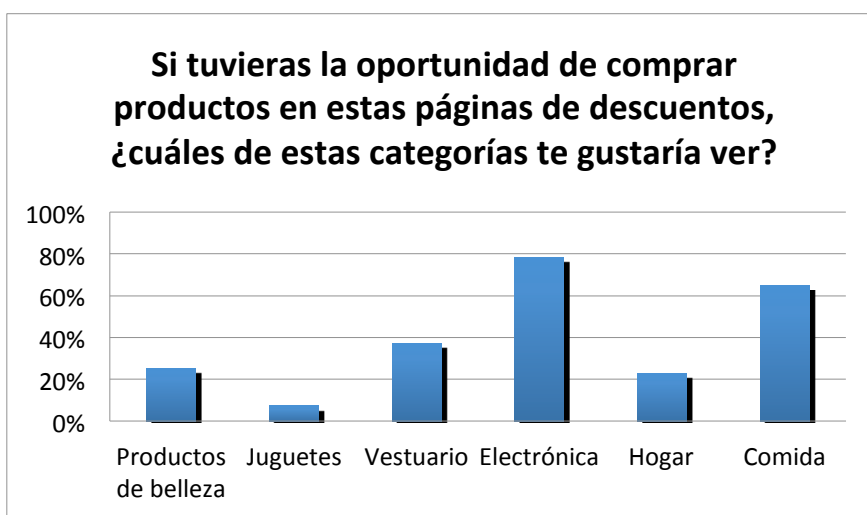
Ilustración 13: ¿A cuál de estas categorías corresponde el/los cupones que has comprado?



Fuente: Elaboración propia, año 2012

Tomando en cuenta la totalidad de encuestados, ante la pregunta de qué categorías de productos preferiría ver en los sitios de Daily Deals, se tiene que los más populares son Electrónica y Comida con aproximadamente un 80% y 60% respectivamente y vestuario representando casi un 40% de las preferencias.

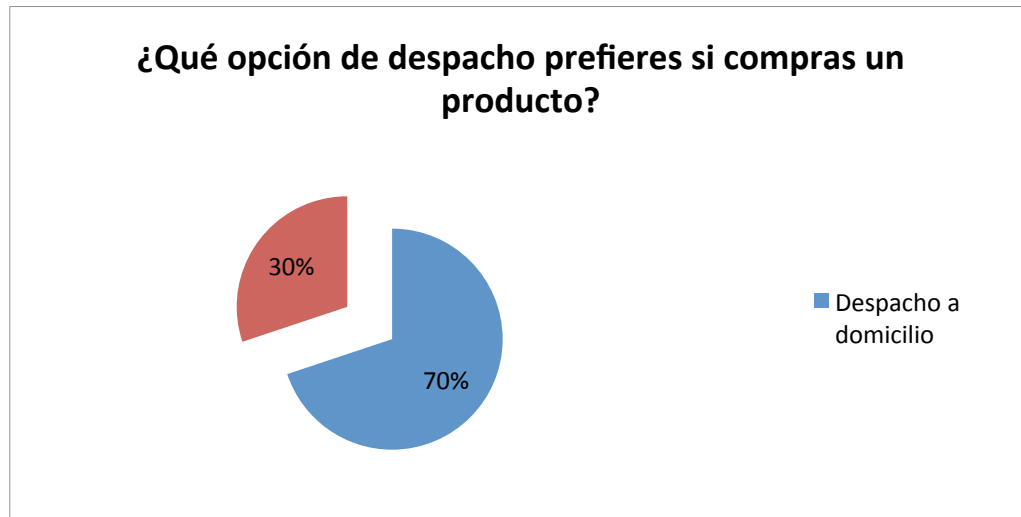
Ilustración 14: Preferencia categorías de productos en páginas de Daily Deals



Fuente: Elaboración propia, año 2012

Luego, ante la pregunta ¿qué tipo de despacho preferiría al comprar un producto? tenemos que la opción de envío a domicilio es la más popular, con un 70% de preferencia, mostrando una gran oportunidad en el servicio de despacho a entregar.

Ilustración 15: Preferencia de despacho



Fuente: Elaboración propia, año 2012

7. Plan de Marketing

7.1. Marketing Estratégico

7.1.1. Nombre e imagen corporativa

Cuponatic es una empresa establecida en el rubro de los Daily Deals en Chile, es por esto que esta nueva línea de negocios será parte importante de esta empresa, por lo que se decidió actuar como una sección dentro del sitio web original, en vez de crear una página web con una imagen corporativa nueva, por lo que el logo de la empresa se mantendrá intacto.

Este logo muestra los colores corporativos de la empresa, tiene un diseño moderno y debido al nombre de la empresa, busca generar gran recordación, debido a que alude al núcleo del negocio, los “cupones”. Además este logo muestra en la parte inferior el lema “Vive y Sorpréndete”, lo cual genera curiosidad en los consumidores, de tal manera que creen el hábito de visitar diariamente la página a ver que sorpresas se presentaran.

Ilustración 16: Logo Cuponatic



Fuente: Propiedad de Cuponatic

7.1.2. Estrategia Genérica

Luego del análisis del medio externo, se determinó que existe una gran competencia en el mercado chileno, la cual se encuentra poco diferenciada y que posee una baja fidelización, por lo que es necesario implementar una estrategia de diferenciación que permita lograr una ventaja competitiva por sobre el resto. Con el análisis del medio interno se concluyó la importancia de enfocar el negocio en las necesidades de los consumidores, generando una relación de confianza y seguridad, por lo que los puntos claves que permitirán una clara diferenciación son:

7.1.2.1. Recursos Humanos

Esta nueva línea de negocios actuará bajo el alero de Cuponatic, pero tendrá una estructura aparte, de tal manera de lograr un mayor enfoque hacia los objetivos de esta. Es por esto que el personal debe estar orientado en el beneficio de los consumidores, pensando siempre en que es lo mejor para ellos. Para esto, todas las decisiones importantes se deberán tomar con el acuerdo de todos los involucrados y cada producto candidato a venderse por este sistema, deberá pasar por un control de calidad que realizarán ellos mismos bajo el principio que “Solo vendemos aquello que nosotros compraríamos”.

7.1.2.2. Marketing y Ventas

Los productos a vender tendrán una sección especial dentro del sitio web actual de Cuponatic, llamada “Mall”, la cual está diseñada para mostrar en primera página el Deal más interesante de cada jornada, para luego mostrar el resto justo debajo de éste. Además, cada uno de estos estará centrado en la fotografía del producto con un breve título que explique de que se trata, para que luego los interesados puedan hacer “click” sobre él para encontrar información más detallada.

Es crucial lograr una relación cercana y de confianza con los consumidores, de tal manera de entender sus necesidades y entregar una oferta de productos exitosa, es por esto que también se contempla la presencia en redes sociales, las cuales ayudaran a captar la opinión de los consumidores.

7.1.2.3. Servicio Postventa

Para lograr hacer que cada venta sea un proceso exitoso y de esta manera generar confianza con los consumidores, es necesario ofrecer un servicio de postventa que los ayude en cualquier problema que estos tengan ya sean preguntas, reclamos y sugerencias.

7.1.3. Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento, al igual que la estrategia genérica, estará enfocada en lograr diferenciación de la marca Cuponatic con respecto a sus competidores en la mente de los consumidores. La idea principal de ésta será fortalecer el posicionamiento de Cuponatic en la mente del consumidor a través de una combinación de estrategias:

- En base a los beneficios que entrega esta nueva línea de negocio a los consumidores, dándoles la posibilidad de acceder a productos de calidad e incluso de marcas exclusivas a un precio mucho más accesible que sin el descuento entregado por Cuponatic.
- Por categoría de usuario, realizando una microsegmentación demográfica, psicográfica y conductual para así llegar a distintos grupos objetivos según la edad, género, etapa del ciclo de vida de los posibles consumidores, con productos que van enfocados a distintas categorías de usuarios según su ocasión de uso, beneficios buscados, tiempo de entrega del producto, etc.
- Frente a la competencia, dándole especial importancia a que el consumidor tenga confianza a la marca Cuponatic, asegurándole que los productos que estarán a su disposición cumplirán con un estándar de calidad, el cual básicamente se centrará en no vender productos que las personas que trabajan en Cuponatic no comprarían. Y por otro lado, confirmarle a los consumidores que el descuento que se está aplicando a los productos, se ha hecho efectivamente al precio de mercado de éste y no sobre un precio inflado al cual aplicándole el descuento se igualará al precio de mercado del producto.

7.2. Marketing Táctico

7.2.1. Producto

El negocio de Cuponatic se basa en ofrecer el servicio de vender cupones de descuento a través de internet siendo el intermediario entre los clientes (proveedores) y consumidores finales. Es por esto que al analizar la base de datos de venta histórica de la empresa, se dividió cada uno de los Deals vendidos para clasificarlos en categorías y subcategorías, donde productos se compone por:

- Productos de belleza
- Electrónica
- Hogar
- Comida
- Juguetes
- Vestuario

Luego, según la encuesta realizada, se llegó a la conclusión de que las tres categorías en las que los consumidores prefieren descuentos son: electrónica, comida y productos de belleza, por lo que es importante hacer hincapié en estas 3 categorías para lograr satisfacer la necesidad de los consumidores potenciales.

7.2.2. Precio

Debido a que se presentan dos propuestas de valor para los consumidores, estas tendrán una propuesta de precios distinta:

1.-Productos “Precios Bajos”: Precio de venta muy bajo de tal manera de generar la necesidad y oportunidad de consumo. Como fue explicado anteriormente en el modelo de negocios, estos tendrán un descuento agresivo de más de 50%, por lo que el rango de precios del producto, luego de aplicar el descuento, será desde \$0 a \$30.000 pesos. Dentro de esta categoría de productos se puede encontrar desde productos de marcas exclusivas hasta productos importados desde Asia.

2.- Producto “Precios Altos”: Estos productos tendrán un precio de venta más alto y el descuento no será tan agresivo como en la categoría anterior, pero debido al gran valor que estos productos presentan, genera un ahorro importante para el consumidor. El rango de precios de esta categoría será mayor a \$30.000 pesos y el porcentaje de descuento irá entre un 20% y 50%. Dentro de esta

categoría se encontrará generalmente productos de marcas exclusivas, pero también se pueden encontrar otros tipos de productos que no necesariamente lo son.

7.2.3. Plaza

Cuponatic es una empresa establecida en Santiago, específicamente en Matilde Salamanca 841, Providencia. Es importante que la oficina central de Cuponatic se encuentre en un lugar de fácil acceso para el público general ya que a través de este lugar se hará llegar una parte importante de los productos a los consumidores finales. Ésta oficina cuenta con espacio suficiente para realizar de una manera correcta la entrega de productos a los clientes que prefieran la opción de retiro en local. El único impedimento, es que esta alternativa solo es factible para aquellas personas que vivan o trabajen dentro de la Región Metropolitana.

Por otro lado, existe la opción de envío a domicilio, la cual puede ser utilizada por consumidores en todo el territorio nacional, dándole la oportunidad a personas que viven en regiones o a personas que no cuentan con el tiempo necesario para acercarse a la oficina de Cuponatic a acceder y aprovechar las oportunidades ofrecidas.

Otra posibilidad que está disponible para los consumidores es usar Citybox, el servicio ofrecido por CorreosChile²⁷, el cual es una nueva forma de recibir las compras hechas online, que funciona las 24 horas del día, 7 días a la semana y sin intermediarios, con la ventaja de que es muy fácil de usar y totalmente confidencial.

En cualquiera de estos casos, se debe agregar que existe un requisito único que deben cumplir los consumidores en el momento de retirar o recibir sus compras, que consta en tener el cupón de descuento que fue proporcionado al consumidor al momento de la compra, impreso o cargado en su Smartphone, de tal manera que la persona encargada de la entrega pueda verificar de qué producto se trata e ingresar el código de éste para marcar el producto como entregado.

7.2.4. Promoción

Cuponatic cuenta actualmente con diversas formas de promoción, entre las que se encuentran Email Marketing, comunidades en redes sociales (Facebook y Twitter) y publicidad en internet, utilizando para esto avisos patrocinados en Google y Facebook. A continuación se detalla cada una de estas:

7.2.4.1. *Email Marketing:*

Este sistema de promoción consiste en enviar correos diarios a los consumidores con los Deals que se estén vendiendo cada día. Actualmente se cuenta con una base de datos de aproximadamente 170.000 personas las cuales reciben el correo durante la noche de cada día.

Cada uno de estos mails está personalizado, entregando un orden de cada uno de los Deals dependiendo del Sexo y Ciudad de cada consumidor. Es decir, a cada persona le muestra aquellas cosas que más le pueda interesar en la parte de arriba del email.

Además, cada Deal exhibido en este sistema, contiene un hyperlink directo a la página, de tal manera de facilitar el proceso de compra, al llevarlo directamente al lugar donde puede comprarlo.

²⁷ <http://www.correoschile.cl/>

7.2.4.2. Comunidades en redes sociales:

Actualmente en Cuponatic trabaja un Community Manager encargado de manejar las comunidades establecidas en las redes sociales de Facebook²⁸, Twitter²⁹.

Hasta el momento, la comunidad en Facebook tiene aproximadamente 98.000 seguidores, los cuales tienen constantemente avisos en su “Línea de Tiempo”³⁰ con las actualizaciones de esta comunidad, las cuales consisten en enviar mensajes que generen cercanía con los consumidores y promocionar los Deals que estén activos.

En Twitter tienen 6.900 seguidores y las actualizaciones son principalmente promociones de los Deals activos.

7.2.4.3. Publicidad por Internet

La publicidad por internet que trabaja la empresa, se basa principalmente en tener enlaces patrocinados en Google y Facebook, los cuales consiste en lo siguiente:

- **Google:**

Los enlaces patrocinados en Google consisten en definir una serie de palabras que tengan relación con el negocio de la empresa, es decir, aquellas que son muy probables que la gente busque y que tengan que ver con cupones de descuento, de tal manera de tener un lugar privilegiado en el resultado de la búsqueda, para aumentar la probabilidad que el usuario ingrese a Cuponatic si es que está buscando cupones de descuento.

- **Facebook:**

Los enlaces patrocinados en Facebook se basan en la segmentación que se puede lograr a través de esta red social, la cual permite entregar un aviso personalizado a cada usuario, el cual está configurado según sus características, lo que aumenta la probabilidad que este haga “click” en él para ingresar al sitio web de Cuponatic, el cual estará ubicado en un lugar destacado de la página de cada usuario en esta red social.

8. Plan Operacional

8.1. Procesos enfocados en los clientes

8.1.1. Comités de venta

Estas reuniones se realizarán semanalmente, en las cuales participarán el Jefe de Ventas Retail, los vendedores, bodeguero y recepcionista. En ésta, se revisará cómo se está aplicando la estrategia de ventas y la evolución de estas, para definir las estrategias a corto plazo que se deban realizar cada semana.

8.1.2. Reuniones de venta

Estas reuniones se realizarán mensualmente, en las cuales participarán el Gerente General, Jefe de Ventas Retail y vendedores. En esta instancia se revisará la estrategia a mediano y largo plazo,

²⁸ <https://www.facebook.com/cuponatic.santiago>

²⁹ http://twitter.com/cuponatic_stgo

³⁰ Sección dentro de la sesión de cada usuario de Facebook donde el usuario puede ver las actualizaciones de estado de sus amigos y comunidades a las que pertenece.

donde el jefe de ventas presentará un reporte de ventas, en el cual incluirá distintos análisis que permitan evaluar el desarrollo de las ventas.

8.1.3. Búsqueda de clientes

Este es un proceso fundamental para el equipo de ventas, debido a que deberán investigar las tendencias del mercado y analizar la evolución de las ventas para buscar clientes nuevos que vayan acorde con esta tendencia. Para esto deberán estudiar sus negocios y el mercado para ofrecer propuestas atractivas para los consumidores.

8.1.4. Venta de Deals

Se da inicio a esta proceso cuando los vendedores de Cuponatic contacten a clientes tanto nuevos como antiguos y previo a un estudio de sus negocios y de la oferta de productos que ofrecen, se estudiará que Deals pueden tener mayor éxito o también según la necesidad de los consumidores.

8.2. Procesos enfocados en los consumidores

8.2.1. Despacho de productos

8.2.1.1. Domicilio

Este proceso comienza con la compra de un producto, donde el consumidor debe elegir la opción de despacho a domicilio, con esto, él debe ingresar la dirección donde desea que llegue su producto. Una vez finalizado el periodo activo del Deal y luego que los productos hayan sido despachados desde el proveedor hasta la oficina de Cuponatic, el bodeguero debe revisar el sistema de la empresa para determinar cuántos productos irán a despacho, teniendo que imprimir y pegar etiquetas con todos los datos del consumidor y envolviendo cada uno de los paquetes con las exigencias que impone la empresa CorreosChile³¹, que fue finalmente por decisión de Cuponatic aquella que presentaba mejores condiciones y costos de envío.

8.2.1.2. Entrega a través de Citybox

Este proceso complementa al anterior, debido a que ofrece la posibilidad de retirar el producto las 24 horas del día, los 7 días de la semana en cualquiera de las siguientes ubicaciones:

- Shell Bilbao Tobalaba / Providencia
- Shell Pajaritos / Maipú
- Shell Rancagua Vicuña Mackenna /Providencia
- Unimarc Los Leones /Ñuñoa
- Shell Vitacura / Vitacura

Esto le da la opción a los consumidores de retirar su compra en algún lugar cercano a su recorrido diario, otorgándoles la libertad de hacerlo en el momento del día que sea más conveniente, sin tener que hacerlo en horario hábil como lo exige la entrega en la oficina de Cuponatic y ayudando a aquellos que no pueden optar por el despacho a domicilio, porque no es seguro que alguien se encuentre en el domicilio en el horario de entrega.

8.2.2. Entrega en oficina Cuponatic

Este proceso empieza igual que el anterior, con la compra de un producto, donde el consumidor debe elegir la opción de retiro en la oficina de Cuponatic. Para esto, después de terminado el periodo activo del Deal y luego de que los productos hayan sido despachados a la oficina de Cuponatic, podrán ser entregados a los consumidores a medida que estos se acerquen a retirar sus

³¹ <http://www.correos.cl/>

productos con el cupón generado por el sistema al momento de la compra, el cual posee un código único que debe ser mostrado al recepcionista a la hora del retiro. El periodo de entrega en local está establecido en el Deal al momento de la compra.

8.3. Servicio al cliente y Servicio de Post-Venta

Este servicio se puede iniciar antes o después de que un usuario de Cuponatic realice la compra de un cupón de descuento. Para entregar este servicio existe un equipo especializado y orientado al cliente con el fin de resolver sus dudas, problemas o reclamos antes, durante o después del proceso de compra. Este servicio es entregado vía email o a través de llamados telefónicos.

8.4. Procesos internos

8.4.1. Manejo de inventario

Una vez finalizado el periodo activo del Deal, el vendedor es el encargado de que se realice el despacho de productos desde el proveedor hasta la oficina de Cuponatic. Luego es el bodeguero el encargado de la recepción y almacenamiento de estos, asegurándose mediante un conteo e inspección visual de que la cantidad y el tipo de productos sea el que corresponde. Concretada la medida de control por parte del bodeguero, este procede a firmar la orden del proveedor, aceptando los productos, para hacer el correspondiente ingreso a la bodega y al sistema computacional encargado del manejo de inventario.

Existe parte de los productos que serán despachados a los domicilios de los consumidores, por lo que es responsabilidad del encargado de bodega el envío de éstos y el registro de salida en el sistema.

Por otro lado, existe parte de los productos que serán entregados en la oficina de Cuponatic y será responsabilidad del recepcionista ingresar al sistema el número de cupón que cada consumidor le entregará al momento de retirar su compra y con esto se da de baja el producto en el inventario.

8.5. Localización de las instalaciones y horarios de atención

Cuponatic se encuentra establecida en una oficina en la calle Matilde Salamanca 841, Providencia, a solo 1 km de la estación de metro de la Línea 1, Manuel Montt, estando a solo una cuadra y media de Eliodoro Yáñez, una de las principales avenidas de la comuna, con un gran flujo vehicular y tránsito expedito.

- Esta oficina se encuentra en funcionamiento de lunes a viernes entre las 09:00 y 19:00 horas.
- El horario de atención al público es de lunes a viernes entre las 09:30 y las 19:30 horas.

9. Plan Recursos Humanos

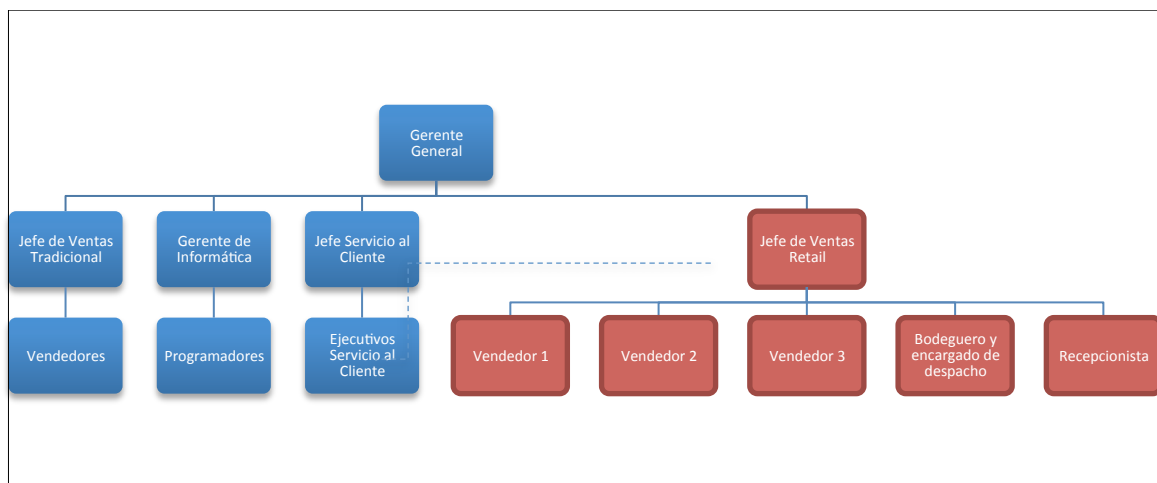
La estructura de recursos humanos actual está orientada hacia la generación de Deals, sin discriminar la categoría de estos. Es decir, los vendedores no tienen un foco específico.

Es por esto que se propone dividir el cuerpo de ventas en dos, teniendo un jefe de ventas para el canal tradicional y otro para el canal de Retail, el cual se enfocará sólo en productos.

Además, dependiendo del jefe de ventas se encuentra el recepcionista y el bodeguero encargado del control de inventario y del despacho a domicilio de los productos.

Cuponatic ya consta con un equipo de servicio al cliente, por lo que no es necesario agregar más personal para este propósito ya que este mismo equipo se encargará de prestarle servicio a esta nueva línea de negocio. A continuación se presenta el organigrama con los nuevos integrantes necesarios para llevar a cabo esta nueva línea de negocio y una descripción de cada nuevo puesto de trabajo.

Ilustración 17: Estructura organizacional línea retail Cuponatic



Fuente: Elaboración propia

9.1. Jefe de Ventas Retail

El jefe de ventas Retail será el encargado del desarrollo de la nueva línea de negocios, teniendo a su cargo a los vendedores dedicados exclusivamente a buscar productos para vender en ésta, del bodeguero y del recepcionista.

- **Perfil:** Persona con personalidad proactiva, iniciativa, liderazgo y con alta vocación de atención al cliente y a los consumidores, capaz de trabajar en equipo para guiar a personas de cargos subalternos por medio de motivación por desarrollo hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización para esta línea de negocios.
- **Funciones:** Encargado de desarrollar las estrategias de ventas, mejorar los sistemas de atención y generar acuerdos comerciales con los proveedores, precisamente:
 - Tomar decisiones estratégicas con respecto al surtido de productos donde se localizará el mayor esfuerzo de los vendedores.
 - Generar alianzas comerciales con aquellos proveedores que entreguen oportunidades que generen una ventaja competitiva con respecto a los productos ofrecidos.
 - Estar siempre en busca de nuevos servicios anexos al núcleo del negocio, de tal manera de generar un mayor valor agregado a los consumidores.
 - Desarrollar estrategias de marketing para dar a conocer y promocionar esta nueva línea de negocio.

- Liderar el cuerpo de vendedores de esta línea de negocios, motivándolos para que día a día encuentren nuevas oportunidades, generando tanto un beneficio para los clientes como para Cuponatic.
- Supervisar las funciones del bodeguero y del encargado de entrega en local para lograr siempre una operación eficiente.
- **Requisitos:**
 - Ingeniero Comercial o Ingeniero Civil Industrial.
 - Mínimo de 2 años de experiencia en cargos ligados al área comercial.
 - Alto conocimiento en ventas y trabajo en equipo.
- **Salario:**
 - Fijo: \$1.500.000
 - Variable: 4% de la comisión obtenida por cada Deal.
- **Evaluación:** Se medirá su desempeño según criterios cuantitativos, es decir, metas de venta fijadas por el gerente general y cualitativos como ambiente laboral, evaluación de subalternos, satisfacción de clientes y consumidores.
- **Jornada laboral:** Se distribuirá semanalmente de lunes a viernes de 9:00 a 19:00, con una hora diaria de colación. Eventualmente acomodará su jornada a los requerimientos particulares que se puedan presentar en épocas de alta actividad comercial.

9.2. Vendedor

El vendedor será el encargado de buscar y contactar clientes, tanto nuevos como antiguos, para ofrecer la oportunidad de generar Deals que impliquen un claro beneficio para ambas empresas. Para esto debe tener un claro foco en ciertas industrias, de tal manera de conocer el negocio y saber las necesidades de los clientes.

- **Perfil:** Persona con clara aptitudes de venta, con experiencia en distintos rubros de tal manera de poder leer las necesidades de los clientes. Debe ser proactivo y con alta vocación de atención a clientes.
- **Funciones:** Encargado de ejecutar las estrategias de ventas, buscar nuevos clientes y mantener y mejorar la relación con los clientes antiguos, de tal manera de generar relaciones de apoyo mutuo, específicamente:
 - Fortalecer las relaciones con los clientes actuales y generar una relación de confianza con ellos.
 - Buscar clientes nuevos que vayan a favor con la ejecución de las estrategias de ventas para cada una de las categorías.
 - Investigar el mercado y estudiar a los clientes, de tal manera de ofrecer propuestas que satisfagan sus necesidades.

- **Requisitos:**
 - Ingeniero Comercial o carrera afín al sector de ventas.
 - Mínimo de 1 año de experiencia en cargo de ventas.
 - Alto conocimiento en ventas.
- **Salario:**
 - Fijo: \$600.000
 - Variable: 3% de la comisión obtenida por cada Deal.
- **Evaluación:** Se medirá su desempeño según criterios cuantitativos, es decir, metas de venta fijadas por el jefe de Retail para cada uno de los vendedores y cualitativos como ambiente laboral y satisfacción de clientes.
- **Jornada laboral:** Se distribuirá semanalmente de lunes a viernes de 9:00 a 19:00, con una hora diaria de colación. Eventualmente acomodará su jornada a los requerimientos particulares que se puedan presentar en épocas de alta actividad comercial.

9.3. Bodeguero

El bodeguero será el encargado de realizar el control de inventario de todos los productos almacenados en las bodegas de Cuponatic, además de preparar y enviar todos aquellos que requieren envío a domicilio.

- **Perfil:** Persona responsable, ordenada y meticulosa, con experiencia en control de inventario y optimización de bodegas.
- **Funciones:** Encargado del control de inventario de todos los productos que se almacenen en las bodegas de Cuponatic, mantener un orden optimizado en las bodegas de la empresa, mantener los sistemas actualizados, además de preparar y hacer las gestiones con Correos Chile para el envío a domicilio de los productos. Específicamente:
 - Encargarse de la recepción y conteo de los productos, una vez que lleguen a la empresa, para luego ingresarlos a la bodega y actualizar los sistemas para que muestren esto en el inventario.
 - Encargarse del control de inventario y de la gestión de la bodega, de tal manera de optimizar el espacio disponible para disminuir los costos.
 - Determinar la cantidad de productos que irán a despacho, separarlos, empacarlos y etiquetarlos para luego entregárselos a Correos Chile que se encargará de su distribución.
- **Requisitos:**
 - Ingeniero Comercial o carrera afín al sector de ventas.

- Mínimo de 1 año de experiencia.
- **Salario:**
 - Fijo: \$350.000
- **Evaluación:** Se medirá su desempeño según criterios cuantitativos, comparando los inventarios físicos y teóricos, revisando que se cumplan los tiempos de despacho y según criterios cualitativos, como ambiente laboral.
- **Jornada laboral:** Se distribuirá semanalmente de lunes a viernes de 9:00 a 19:00, con una hora diaria de colación. Eventualmente acomodará su jornada a los requerimientos particulares que se puedan presentar en épocas de alta actividad comercial.

9.4. Recepcionista

El recepcionista será el encargado de atender a los consumidores que lleguen a la oficina de Cuponatic y mantener una buena relación con ellos, entregar los productos que no serán enviados a domicilio, tener un control de cuántos cupones han sido canjeados y contactar a los clientes en caso que sea necesario.

- **Perfil:** Persona responsable, ordenada y afable.
- **Funciones:** Encargado de atender a los consumidores que lleguen a retirar sus productos, validando los cupones en el sistema y entregándoles sus productos, además de mantener contacto con los clientes ante cualquier inconveniente. Específicamente:
 - Persona altamente eficiente, capaz de validar los cupones e ir a buscar el o los productos comprados por los consumidores, para entregárselos en una bolsa. Para esto es necesario que esta persona pueda planificar el día, determinando cuales productos serán los más demandados ese día, de tal manera de dejar los productos al alcance para evitar perder mucho tiempo buscándolo.
 - Encargado de contactar a los clientes en aquellos casos donde los productos no han llegado el día que corresponde, han llegado menos productos de los que debiesen o cualquier error de este tipo.
- **Requisitos:**
 - Asistente ejecutivo o carrera afín.
 - Sin experiencia.
- **Salario:**
 - Fijo: \$300.000
- **Evaluación:** Se medirá su desempeño según criterios cuantitativos, revisando que los tiempos de atención sean cortos y que el tiempo de espera de los consumidores sea pequeño, y según criterios cualitativos, como ambiente laboral y atención a clientes y consumidores.

- **Jornada laboral:** Se distribuirá semanalmente de lunes a viernes de 9:00 a 19:00, con una hora diaria de colación. Eventualmente acomodará su jornada a los requerimientos particulares que se puedan presentar en épocas de alta actividad comercial.

10. Plan Financiero

10.1. Inversión

Las inversiones se encuentran agrupadas en dos categorías:

10.1.1. Mobiliario

Es necesario adaptar el espacio de la oficina para el funcionamiento de esta nueva línea de negocios, por lo que se necesitan 6 escritorios y 6 sillas, uno para cada uno de los nuevos empleados que trabajarán aquí, además es necesario un mesón para atender a los consumidores que se acerquen a buscar sus productos.

En la bodega por otro lado es necesario instalar 6 repisas de fierro para optimizar al máximo el uso del espacio de esta.

10.1.2. Sistemas informáticos

Se necesitarán 2 computadores de escritorio, uno para la recepcionista y otro para el bodeguero, además de 4 notebooks que los utilizarán los vendedores y el jefe de ventas retail. Junto a esto, se deberá agregar el software necesario para estos computadores, los cuales consisten en Sistema Operativo Windows 7 Ultimate, antivirus Symantec Norton 360 Box 6.0 y Microsoft Office 2010 Profesional.

Al computador de la recepcionista es necesario conectarle un lector de códigos de barra para poder leer los cupones impresos que entreguen los consumidores a la hora de retirar sus productos.

10.2. Depreciación

Con respecto a la vida útil de los activos, se utilizaron los siguientes criterios:

Tabla 4: Vida útil de la inversión

	Vida útil (años)	Depreciación acelerada
Mobiliario	7	2
Sistemas Informáticos	6	2

Fuente: http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm

Para mayor información acerca de las inversiones, ver anexo D.

10.3. Demanda

Para estimar la demanda, se calculó el índice de cupones vendidos mensualmente por cada usuario en la base de datos de los últimos 8 meses, es decir, cuantos cupones compra cada usuario de la base de datos mensualmente.

Tabla 5: Cupones vendidos por usuarios en la base de datos

Fecha	Cupones v/s Usuarios
may-12	0,09
abr-12	0,08
mar-12	0,10
feb-12	0,12
ene-12	0,09
dic-11	0,09
nov-11	0,10
oct-11	0,09
Promedio	0,09

Fuente: Elaboración propia, año 2012

El promedio de este índice de los últimos 8 meses fue 0,09 cupones por usuario, siendo este un buen estimador sobre las ventas futuras con respecto a la base de datos de consumidores actual.

Además, se tiene un incremento mensual de usuarios de un 3% en promedio.

Tabla 6: Incremento mensual de usuarios en la base de datos

Fecha	Total registrados por mes	Incremento Usuarios
may-12	158351	3,6%
abr-12	152819	2,4%
mar-12	149189	2,6%
feb-12	145415	2,9%
ene-12	141342	3,0%
dic-11	137190	3,4%
	Promedio	3,0%

Fuente: Elaboración propia, año 2012

Este incremento de usuarios en la base de datos, más la proyección para el sector de ventas retail a través de internet detallada en el capítulo de investigación de mercado, el cual indica que para el año 2012 se presentaría un crecimiento de un 20% anual en la industria, se utilizarán para estimar el crecimiento mensual de las ventas de esta línea de negocios.

Del total de cupones vendidos por Cuponatic, se estima gracias al análisis realizado en el capítulo de investigación de mercado, que el 31% de las ventas corresponde a productos vendidos en la

modalidad antigua, donde Cuponatic solo actuaba como intermediario entre los clientes y consumidores.

10.4. Ingresos

Para los ingresos, se tomó en cuenta las dos propuestas de valor hacia los consumidores, es decir:

- Productos “Precios Bajos”: Debido a que solo el 20% del esfuerzo estará dedicado a este segmento, se estima que del total de la demanda solo un 20% correspondería a este, con un precio de venta promedio de \$7.500 y una comisión de 10%
- Productos “Precios Altos”: El 80% restante de la demanda, estará concentrada en este segmento, debido a que presenta oportunidades de consumo más atractivas por su gran ahorro en dinero. El precio de venta promedio es de \$40.000 con una comisión de 15%.

Esto se definió de acuerdo al supuesto que indica que el 20% de los esfuerzos de esta línea de negocios, estará enfocado en vender productos “Precios Bajos” y el 80% restante en la venta de “Precios Altos”, los cuales generan un mayor margen en dinero.

10.5. Egresos

10.5.1. Costos Variables

Remuneración variable del personal

El jefe de ventas retail y los vendedores presentan una remuneración variable de 4% y 3% respectivamente.

Cargo por servicio webpay

Se cobra un valor aproximado de 3% por cada compra al utilizar el servicio de pago Webpay.

10.5.2. Costos Fijos

Publicidad

Este ítem representa la publicidad a través de Google y Facebook, con enlaces patrocinados, donde cada uno tiene un presupuesto de \$300.000 pesos mensuales.

10.5.3. Gastos de Administración y Ventas

Remuneración de personal

El Jefe de venta retail y los vendedores, además de la parte variable de su sueldo, poseen una parte fija. Solo el bodeguero y la recepcionista tienen solo sueldo fijo.

Arriendo

Se considera el arriendo de solo el sector de la oficina que utilizará esta línea de negocios a Cuponatic, representando una parte del arriendo total de la oficina.

Servicios básicos

Estos gastos representan las cuentas de luz, agua, telefonía e internet que utilizará esta línea de negocios.

Insumos de oficina

Este ítem considera papel y tóner para la impresora y artículos de escritorio.

Seguridad

Se considera tener un sistema de alarma de la empresa ADT, el cual tiene un costo aproximado de \$50.000 pesos mensuales.

10.6. Financiamiento

Se decidió apalancarse para obtener beneficios a través del escudo tributario, por lo que se consideró una deuda equivalente a \$40.000.000 de pesos a un plazo de 60 meses. Se cotizó el crédito en el Banco Santander, obteniendo una tasa anual de 10,56%, lo cual genera una cuota de \$10.703.280 pesos anuales.

10.7. Estudio de escenarios

Se realizó un estudio con tres escenarios posibles: Normal, Pesimista y Optimista. Cada uno de estos difiere entre sí en el crecimiento mensual de la base de datos y en el crecimiento del mercado de las ventas retail por internet, como se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 7: Escenarios flujo de caja

	Pesimista	Normal	Optimista
Crecimiento mensual BD	2,0%	3,0%	4,0%
Crecimiento mercado	1,0%	1,7%	2,4%

Fuente: Elaboración propia, año 2012

Además, se realizó un análisis Ceteris Paribus con las variables más relevantes de este flujo, donde se analizó el comportamiento del VAN y TIR al modificar la comisión por venta, venta promedio y el sueldo variable de los trabajadores, como se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 8: Escenarios análisis de sensibilidad}

Escenarios análisis de sensibilidad de variables	Comisión por venta precios bajos	Comisión por venta precios altos	Venta promedio	Sueldo variable
---	---	---	-----------------------	------------------------

Escenario Bajo	Comisión precios bajos 5% y precios altos 15%	Comisión precios bajos 10% y precios altos 10%	Venta promedio precios bajos \$5.000 y precios altos \$35.000	Sueldo variable Jefe de retail 3% y vendedores 2%
Escenario Medio	Comisión precios bajos 10% y precios altos 15%	Comisión precios bajos 10% y precios altos 15%	Venta promedio precios bajos \$7.500 y precios altos \$40.000	Sueldo variable Jefe de retail 4% y vendedores 3%
Escenario Alto	Comisión precios bajos 15% y precios altos 15%	Comisión precios bajos 10% y precios altos 20%	Venta promedio precios bajos \$10.000 y precios altos \$45.000	Sueldo variable Jefe de retail 5% y vendedores 4%

Fuente: Elaboración propia, año 2012

10.8. Resultado análisis financiero

Debido a la naturaleza del negocio que se está evaluando y considerando negocios con características similares, se decidió utilizar una tasa de descuento de un 20% para calcular el VAN del proyecto.

Tomando en cuenta el flujo de caja sin deuda, se tiene una variación considerable del VAN, siendo en el escenario pesimista negativo, por lo que no se debería realizar el proyecto. En los otros dos escenarios se presentan resultados favorables, alcanzando en los escenarios Normal y Optimista una TIR de 48,7% y 95% respectivamente, como se muestra en la tabla a continuación:

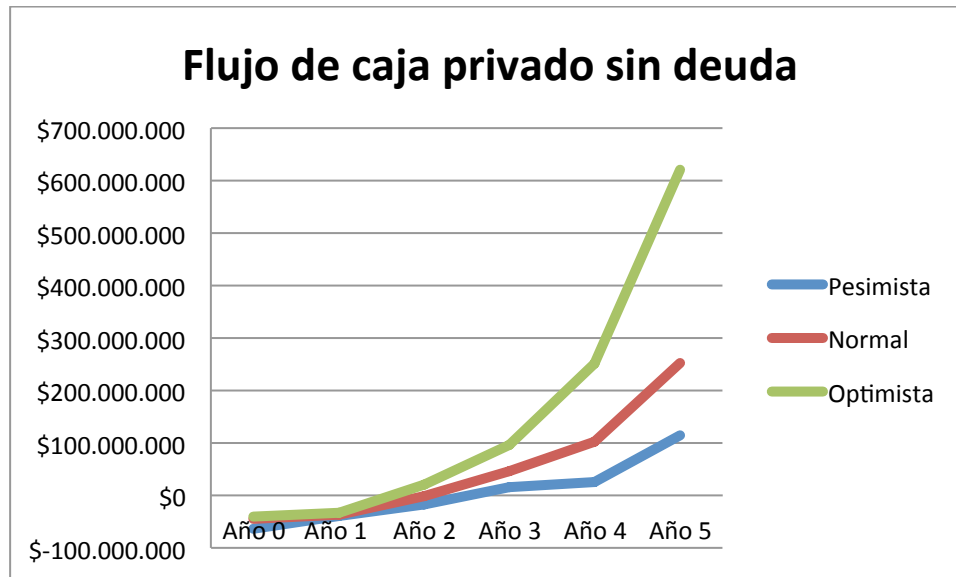
Tabla 9: VAN, TIR y Capital de trabajo para cada escenario sin deuda

SIN DEUDA			
Escenario	VAN	TIR	Capital de Trabajo
Pesimista	\$-40.656.470	6,7%	\$56.127.929
Normal	\$101.637.831	48,7%	\$37.243.653
Optimista	\$372.035.211	95%	\$33.519.963

Fuente: Elaboración propia, año 2012.

Analizando este flujo de caja privado sin deuda, tenemos que antes del tercer año, los resultados para los tres escenarios propuestos no presentan una diferencia significativa, pero es luego de este periodo donde se aprecian la distancia entre los resultados provocados por el cambio en la tasa de crecimiento de las ventas en cada uno de estos.

Ilustración 18: Flujo de caja privado sin deuda



Fuente: Elaboración propia

Con respecto al flujo de caja privado con una deuda de \$40 millones de pesos, tenemos que el escenario pesimista presenta un VAN negativo pero ligeramente menor al caso anterior sin deuda, en cambio para el escenario Normal y Optimista se obtuvieron valores del VAN relativamente mayores al caso anterior, pero con valores de TIR considerablemente mayores, por lo que este caso presenta una mejor oportunidad de inversión.

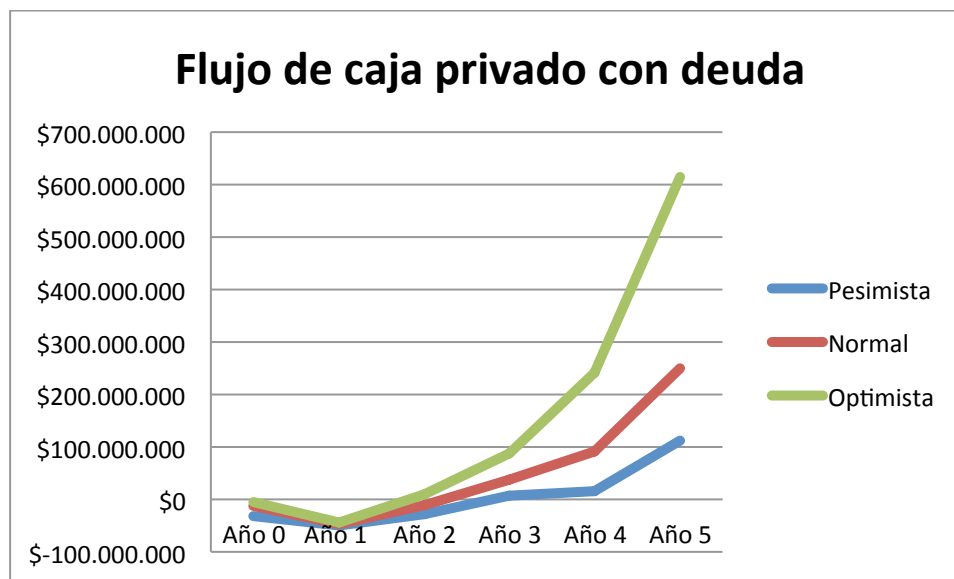
Tabla 10: VAN, TIR y Capital de trabajo para cada escenario con deuda

CON DEUDA			
Escenario	VAN	TIR	Capital de Trabajo
Pesimista	\$-35.818.837,7	5,6%	\$63.891.717
Normal	\$106.475.464	60,5%	\$45.007.441
Optimista	\$378.990.071	138%	\$37.743.963

Fuente: Elaboración propia, año 2012.

Con respecto a los flujos de este caso, se tiene el mismo comportamiento anterior, debido a que antes de 3 años los resultados anuales no presentan una diferencia significativa, en cambio luego de este periodo se puede apreciar la distancia que adquieren los distintos escenarios.

Ilustración 19: Flujo de caja privado con deuda



Fuente: Elaboración propia, año 2012

A continuación se presenta el análisis de sensibilidad realizado para los cuatro escenarios propuestos anteriormente.

En el caso donde se modificó la comisión por venta del segmento “Productos Precios Bajos”, se obtuvo una variación muy pequeña del VAN y TIR, lo que se debe a que este solo representa un 20% de las ventas.

Tabla 11: VAN y TIR análisis de sensibilidad "Productos Precios Bajos"

Comisión por venta precios bajos		
	VAN	TIR
Comisión precios bajos 5% y precios altos 15%	\$96.236.325	46,8%
Comisión precios bajos 10% y precios altos 15%	\$101.637.831	48,7%
Comisión precios bajos 15% y precios altos 15%	\$106.932.987	50,5%

Fuente: Elaboración propia, año 2012

A diferencia del caso anterior, al cambiar el valor de las comisiones del segmento de “Productos Precios Altos” se obtuvo una gran diferencia entre los valores del VAN y TIR, siendo el escenario bajo, es decir, 10% de comisión en este segmento, el VAN resulta menor que cero, volviéndose un proyecto poco rentable para la empresa.

Tabla 12: VAN y TIR análisis de sensibilidad "Productos Precios Altos"

Comisión por venta precios altos		
	VAN	TIR
Comisión precios bajos 10% y precios altos 10%	\$-13.594.308	16,8%
Comisión precios bajos 10% y precios altos 15%	\$101.637.831	48,7%
Comisión precios bajos 10% y precios altos 15%	\$204.990.648	84,1%

Fuente: Elaboración propia, año 2012

Al modificar los precios de venta promedio, lo que representa en la realidad enfocarse en la venta de productos más baratos o más caros, se obtuvo una gran diferencia del VAN para cada uno de estos escenarios, pero siempre mostrando ser una inversión atractiva para la empresa.

Tabla 13: VAN y TIR análisis de sensibilidad venta promedio

Venta promedio		
	VAN	TIR
Venta promedio precios bajos \$5.000 y precios altos \$35.000	\$56.343.371	34,7%
Venta promedio precios bajos \$7.500 y precios altos \$40.000	\$101.637.831	48,7%
Venta promedio precios bajos \$10.000 y precios altos \$45.000	\$142.386.952	60,9%

Fuente: Elaboración propia, año 2012

Con respecto a la parte variable del sueldo de los vendedores y Jefe de Ventas Retail, se puede concluir que si bien el proyecto es rentable en los tres escenarios, la diferencia del VAN en estos tres escenarios es bastante significativa, por lo que el flujo de caja presenta una gran sensibilidad ante esta variable.

Tabla 14: VAN y TIR análisis de sensibilidad Sueldos variables

Sueldos variables		
	VAN	TIR
Sueldo variable Jefe de retail 5% y vendedores 4%	\$85.247.053	43,2%
Sueldo variable Jefe de retail 4% y vendedores 3%	\$101.637.831	48,7%
Sueldo variable Jefe de retail 3% y vendedores 2%	\$116.744.297	53,5%

Fuente: Elaboración propia, año 2012

10.9. Conclusiones plan financiero

Finalmente se puede concluir que tanto para el caso con deuda como sin deuda, el proyecto en el escenario Normal y Optimista presenta una buena oportunidad de inversión y por lo tanto Cuponatic debería implementarlo, en cambio en el caso del escenario pesimista, no cumple con las exigencias de la tasa de descuento del 20%, mostrando un VAN negativo en ambos casos, con una TIR cercana al 6%, haciéndolo poco rentable.

En el caso del análisis de sensibilidad realizado a las variables más relevantes del problema, se obtuvo que al modificar las comisiones por venta del segmento “Productos Precios Bajos” el VAN y TIR no presentaron diferencias mayores debido al bajo peso que este presenta para el flujo de ingresos total, en cambio al modificar las comisiones por venta del segmento “Productos Precios Altos” se obtuvo una variación significativamente mayor, entregando que en el escenario bajo el VAN es negativo, convirtiéndolo en un proyecto no rentable para la empresa.

Al modificar el valor de venta promedio para los dos segmentos de productos, se obtuvo una variación de más de \$40 millones de pesos entre los tres escenarios, pero sin presentar nunca una mala oportunidad de inversión, por lo que mientras se cumplan las políticas de precios de estos, el proyecto será rentable.

Finalmente, al modificar la parte variable del sueldo de los vendedores y Jefe de ventas retail, se tiene que a pesar de no presentar en ninguno de los tres escenarios una mala oportunidad de inversión, se aprecia una variación de aproximadamente 15% en el VAN. De esta manera se puede apreciar la gran sensibilidad de esta variable en el resultado final del proyecto.

11. Conclusiones

Debido a que la industria de los Daily Deals, tanto en Chile como en el mundo lleva muy pocos años de funcionamiento, representa bajos niveles de madurez, habiendo muchos actores en la competencia nacional, siendo solo unos pocos los que poseen una mayor participación de mercado. Actualmente, las propuestas de valor de estas empresas no se diferencian mucho entre sí, ofreciendo en general, las mismas categorías a los mismos consumidores.

En un principio, las compañías de Daily Deals estaban más enfocadas en servicios que en productos, debido a que por su estructura de costos, siendo mayormente fijos, podían aplicar un mayor descuento, siendo este requisito fundamental de la industria. Con esto, la propuesta de valor iba enfocada en entregar a los clientes una mayor publicidad y exhibición a su negocio, generando demanda nueva de consumidores que, al aprovechar la oportunidad de comprar un cupón con un gran porcentaje de descuento, pueda probar el servicio y seguir consumiéndolo en el tiempo, pero con el tiempo esto cambió, debido a que la mayoría de las veces los consumidores que compraban cupones no pertenecían al segmento objetivo de la empresa.

Es por esto que Cuponatic decidió potenciar las ventas de productos, pero tomando a los clientes desde ahora como proveedores, de tal manera de entregar a los consumidores un precio de venta más atractivo, debido a que en este nuevo modelo no se considera a los intermediarios. De esta forma, Cuponatic tuvo que desarrollar un sistema para vender los cupones, recibir los productos en la bodega de la oficina y entregarlos a los consumidores, pero esto sin ninguna estrategia que le entregue una ventaja competitiva en el tiempo.

Es por esto que a partir de un análisis realizado al modelo de negocios de tres destacadas empresas dedicadas al retail por internet, se desarrolló un modelo de negocios que permitirá a la empresa ofrecer tanto a sus clientes como consumidores, claras propuestas de valor y la mejor forma para llevarlas a cabo.

Gracias al análisis externo e interno, se logró encontrar una oportunidad en el mercado para desarrollar esta línea de negocios y las condiciones suficientes para llegar a un gran número de potenciales consumidores

La investigación de mercado permitió analizar la situación actual de la industria de retail por internet, además de analizar el comportamiento de los consumidores actuales a través de los datos históricos de la base de datos de ventas. Además, se realizó una encuesta la que permitió conocer la percepción actual de la gente con respecto a la industria de los Daily Deals y la venta de productos, destacándose las categorías con más preferencias. Es por esto que el mix de productos debe ser acorde a los resultados de la investigación de mercado. Esto es de vital importancia a la hora de determinar los objetivos de los vendedores de esta línea de negocios, ya que de esto dependen las ventas a obtener en el futuro.

La correcta gestión de los recursos humanos de esta línea de negocios es fundamental, debido a que se debe tener mucho trabajo en equipo, para lograr que los procesos fluyan sin problemas, donde los vendedores deberán generar deals que resulten en grandes niveles de venta y el equipo operacional debe ser eficiente para que el sistema no colapse.

Finalmente, el plan financiero muestra que claramente es un proyecto rentable para la empresa Cuponatic debido a los niveles de crecimiento que se proyectan para la industria de retail por internet y a los datos históricos de venta de la empresa.

Un aspecto que no fue tratado en esta memoria, por motivos de alcance, es el impacto de la crisis Europea que está presente en el mundo este año. Vale destacar el gran momento económico que está viviendo Chile en este momento, por lo que es recomendable observar de cerca la estabilidad de la economía mundial y como esta afecta a la industria nacional para que, en el caso que presente signos de seguir empeorando, tomar la decisión de postergar el proyecto, debido a una posible contracción en el crecimiento de la industria debido al temor de los consumidores a endeudarse en épocas de crisis, como se ha visto en el pasado con la crisis subprime por ejemplo.

Los factores críticos de éxito se detallan a continuación:

- Contar con un equipo de trabajo motivado y dispuesto a hacer crecer esta línea de negocios, que genere confianza tanto con los clientes como con los consumidores.
- Estudiar constantemente la demanda y las necesidades de los consumidores, esto es fundamental para lograr una ventaja competitiva en el tiempo.
- Estar siempre a la vanguardia en los segmentos de productos que se van a vender a través de este sistema, entregándole seguridad a los consumidores.

Para terminar, se recomienda a la empresa Cuponatic desarrollar la línea retail de su empresa según las características detalladas en este trabajo, considerando los altos niveles de crecimiento de la industria y la gran rentabilidad que presenta este proyecto.

12. Bibliografía

12.1. Libros

- “Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers” Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. 2010.
- “The SWOT Analysis” Lawrence Fine. 2011
- “Dirección de Marketing: La edición del milenio“ Philip Kotler. 2001.
- “Contabilidad financiera para dirección de empresas” Julio Gálvez & Vivian Clarke

12.2. Memorias

- Plan de negocios tecnológico para la comercialización de la herramienta QualityMonitor: “Monitoreo de la calidad y mantenimiento de software”. Marco Orellana Fuenzalida (Santiago de Chile – 2011)
- Plan de negocio para Kamasutra Chile. Hugo Munizaga Santos. (Santiago de Chile – 2006)
- Plan de negocio para una cadena de tiendas de productos de ciclismo. Nicolás Bopp Montero (Santiago de Chile – 2009)

12.3. Internet

- <http://www.cuponatic.cl/>
- <http://www.groupon.cl/>
- <http://www.livingsocial.com>
- <http://www.techcrunch.com/>
- <http://www.pezurbanos.cl/>

13. Anexos

13.1. Anexo A: Metodología encuesta

Se desarrollará una encuesta que permita recolectar datos acerca de los potenciales consumidores de la línea retail de Cuponatic. A continuación se detalla el marco teórico en el cual se basó el desarrollo de ésta:

a) Objetivo de la encuesta

- Caracterizar al consumidor que estaría dispuesto a comprar productos a través de este sistema.
- Encontrar la disposición de comprar cupones por parte de los consumidores.
- Definir las categorías preferidas por estos consumidores.

b) Requerimientos de información

Se realizaron 15 preguntas, de las cuales 8 eran de carácter demográfico, 4 para descubrir la disposición a comprar cupones de los consumidores y 3 para determinar las preferencias a la hora de comprar productos.

c) Método de recopilación de datos

Se utilizó internet como el medio para la recopilación de datos, para esto se creó una encuesta en Survey Monkey³² y se distribuyó a través de e-mail, redes sociales y enlaces patrocinados en Facebook, de tal manera de llegar a todo el territorio nacional.

d) Muestreo

Se considera razonable aplicar la encuesta a por lo menos 80 personas de todo el país, para tener información lo más representativa posible sobre el consumidor de cupones en general.

e) Diseño del cuestionario

Para la construcción de esta encuesta se decidió tomar como principal factor el tiempo que le tomaría a cada persona contestarla, tratando de mantener este bajo los 5 minutos.

Además, para lograr tener un análisis más detallado y certero de la situación, se decidió aplicar solo preguntas de respuestas cerradas, dando la posibilidad solo en algunas permitir comentarios.

Las primeras ocho preguntas son de carácter demográfico, para poder caracterizar a los consumidores por edad, sexo, región, comuna, estado civil, ocupación, con quien vive y su ingreso mensual.

Las siguientes tres preguntas intentan descubrir la disposición a comprar cupones de descuento y las últimas cuatro están diseñadas para determinar la disposición a comprar productos y que categorías prefieren, además de determinar la preferencia de despacho.

f) Análisis de la encuesta

Luego de recopilar las respuestas obtenidas por las encuestas, estas deben ser editadas para evitar incluir en el análisis final entradas que ensucien los datos, por lo que se deberán omitir aquellas que presenten ambigüedades y errores.

Gracias a la herramienta utilizada para realizar la encuesta, los resultados se obtendrán codificados y tabulados en una planilla de cálculo, lo que permitirá filtrar respuestas y encontrar comportamientos para ciertos grupos dentro de la muestra.

³² <http://www.surveymonkey.com/>

g) Conclusiones de la encuesta

Luego de haber realizado el análisis de la encuesta, se concluirá acerca de los principales resultados encontrados que influirán sobre el desarrollo del trabajo.

13.2. Anexo B: Encuesta

Encuesta

1. Edad

- a) Menos de 18
- b) Entre 18 y 25
- c) Entre 26 y 30
- d) Entre 31 y 40

- e) Entre 41 y 50
- f) Más de 51

2. Sexo

- a) Masculino
- b) Femenino

3. Región

4. Comuna

5. Estado civil

- a) Soltero
- b) Casado
- c) Separado
- d) Divorciado

6. ¿A qué te dedicas?

- a) Estudiante de colegio
- b) Estudiante universitario
- c) Trabajo medio tiempo
- d) Trabajo tiempo completo

7. ¿Con quién vives?

- a) Solo
- b) Con mis papás
- c) Con amigos
- d) Con mi polola

- e) Soy casado, vivo con mi familia

8. ¿Ingreso mensual

- a) Menos de \$250.000
- b) Entre \$250.000 y \$500.000
- c) Entre \$500.000 y \$1.000.000
- d) Entre \$1.000.000 y \$1.500.000
- e) Más de \$1.500.000

9. ¿Ha comprado algún cupón de descuento?

- a) Si
- b) No
- c) No sé qué es eso

10. ¿A cuál de estas categorías corresponde el/los cupones que has comprado?

- a) Health & Beauty
- b) Gastronomía
- c) Entretenimiento
- d) Productos
- e) Viajes
- f) Ninguno
- g) Otro (especifique)

--

11. ¿Si compraste un cupón, para que fue?

- a) Para mi
- b) Para regalarlo
- c) No he comprado cupones de descuento

12. ¿Volverías a comprar un cupón de descuento?

En el caso que nunca hayas comprado un cupón, ¿estarías dispuesto a comprar uno?

- a) Si
- b) No

13. ¿Si tuvieras la oportunidad de comprar PRODUCTOS en estas páginas de descuentos, cuáles de estas categorías te gustaría ver más?

- a) Productos de belleza
- b) Juguetes

- c) Vestuario
- d) Electrónica
- e) Hogar
- f) Comida
- g) Otro (especifique)

--

14. ¿Qué opción de despacho prefieres si compras un PRODUCTO?

- a) Retiro en local
- b) Despacho a domicilio

15. Si prefieres despacho a domicilio, ¿te gustaría tener distintas opciones de envío, de tal manera que mientras más se demore en llegar, más barato sea?

- a) Si
- b) No

13.3. Anexo C: Tabla de frecuencias de la encuesta

Pregunta 1: Edad	Respuestas	Porcentaje
Menos de 18	3	4%
Entre 18 y 25	53	64%
Entre 26 y 30	21	25%
Entre 31 y 40	5	6%
Más de 51	1	1%
Pregunta 2: Sexo		
Masculino	52	63%

Femenino	31	37%
Pregunta 3: Región		
Región Metropolitana de Santiago	78	94%
Tarapacá	1	1%
Coquimbo	1	1%
Región de Los Lagos	1	1%
Región del Libertador Gral. Bernardo O'Higgins	1	1%
Valparaíso	1	1%
Pregunta 4: Comuna		
Las Condes	21	25%
Providencia	12	14%
Santiago	10	12%
La Reina	9	11%
Ñuñoa	6	7%
Vitacura	5	6%
Peñalolén	3	4%
Pudahuel	2	2%
Iquique	1	1%
Colina	1	1%
Coquimbo	1	1%
Osorno	1	1%
Lo Barnechea	1	1%
Puente Alto	1	1%
Estación Central	1	1%
La Florida	1	1%
La Granja	1	1%
Villa Alemana	1	1%
Pedro Aguirre Cerda	1	1%
Rancagua	1	1%
Maipú	1	1%
Macul	1	1%
San Bernardo	1	1%
Pregunta 5: Estado civil		
Soltero	74	89%
Casado	8	10%
Separado	1	1%
Pregunta 6: A que te dedicas?		
Estudiante de colegio	5	6%
Estudiante universitario	50	60%
Trabajo medio tiempo	3	4%
Trabajo tiempo completo	25	30%

Pregunta 7: Con quien vives?		
Con amigos	6	7%
Con mi polola	5	6%
Con mis papás	57	69%
Solo	7	8%
Soy casado, vivo con mi familia	8	10%
Pregunta 8: Ingreso mensual		
Menos de \$250.000	41	49%
Entre \$500.000 y \$1.000.000	15	18%
Entre \$1.000.000 y \$1.500.000	7	8%
Entre \$250.000 y \$500.000	11	13%
Más de \$1.500.000	9	11%
Pregunta 9: Ha comprado algún cupón de descuento?		
Si	43	52%
No	38	46%
No sé qué es eso	2	2%
Pregunta 10: A cuál de estas categorías corresponde el/los cupones que has comprado? (Pregunta selección Multiple)		
Health & Beauty	21	25%
Gastronomía	29	35%
Entretenimiento	16	19%
Productos	18	22%
Viajes	4	5%
Ninguno	32	39%
Pregunta 11: Si compraste un cupón, para que fue? (Pregunta selección Multiple)		
Para mi	44	53%
Para regalarlo	13	16%
No he comprado cupones	38	46%
Pregunta 12: Volverías a comprar un cupón de descuento? En el caso que nunca hayas comprado un cupón, estarías dispuesto a comprar uno?		
Si	58	70%
No	25	30%
Pregunta 13: Si tuvieras la oportunidad de comprar PRODUCTOS en estas páginas de descuentos, cuáles de estas categorías te gustaría ver más? (Pregunta selección Multiple)		
Productos de belleza	21	25%
Juguetes	6	7%
Vestuario	31	37%
Electrónica	65	78%
Hogar	19	23%
Comida	54	65%

Pregunta 14: Que opción de despacho prefieres si compras un PRODUCTO?		
Despacho a domicilio	58	70%
Retiro en local	25	30%
Pregunta 15: Si prefieres despacho a domicilio, te gustaría tener distintas opciones de envío, de tal manera que mientras más se demore en llegar, más barato sea?		
Si	77	93%
No	6	7%

13.4. Anexo D: Inversión y depreciación

Inversiones	Costo unitario	Unidades	Total	Descripción	Vida Útil	Depreciación acelerada
Mobiliario						
Escritorios	\$100.000	6	\$600.000	Escritorios para los seis integrantes del equipo de retail	7	2
Mesón	\$150.000	1	\$150.000	Un mesón para atender a los consumidores que vengan a buscar sus productos	7	2
Repisas bodega	\$300.000	6	\$1.800.000	Repisas para optimizar el espacio de la bodega	7	2
Sillas	\$49.990	6	\$299.940	Sillas para cada uno de los integrantes	7	2
TOTAL			\$2.849.940			
Sistemas informáticos						
Computadores de escritorio	\$449.990	2	\$899.980	HP AIO TouchSmart 320-1102LA	6	2
Lector códigos de barra	\$63.190	1	\$63.190	PCF OEM POS Lector Código de Barras Laser USB LS-2400	6	2
Notebook	\$332.590	4	\$1.330.360	HP Notebook G4-1287LA	6	2
Software computadores	\$395.410	6	\$2.372.460	Windows 7 Ultimate, Symantec Norton 360 Box 6.0 y Microsoft Office 2010 Profesional	6	2
TOTAL			\$4.665.990			

13.5. Anexo E: Gastos de administración y ventas

Gastos de Administración	Monto Mensual	
Arriendo Espacio Oficina	\$600.000	\$7.200.000
Servicios Básicos	\$120.000	\$1.440.000
Luz	\$50.000	\$600.000
Agua	\$20.000	\$240.000
Telefonía	\$20.000	\$240.000
Internet	\$30.000	\$360.000
Insumos oficina	\$70.000	\$840.000
Resmas de papel 500 hojas	\$10.000	\$120.000
Toner Impresora	\$50.000	\$600.000
Articulos varios de escritorio	\$10.000	\$120.000
Seguridad	\$50.000	\$600.000
Total	\$1.030.000	\$12.360.000

13.6. Anexo F: Préstamo

Préstamo					
Tasa Anual	10,6%				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Deuda	\$ 40.000.000	\$ 33.520.720	\$ 26.357.229	\$ 18.437.273	\$ 9.680.969
Cuota	\$ 10.703.280	\$ 10.703.280	\$ 10.703.280	\$ 10.703.280	\$ 10.703.280
Amortización	\$ 6.479.280	\$ 7.163.491	\$ 7.919.956	\$ 8.756.304	\$ 9.680.969
Intereses	\$ 4.224.000	\$ 3.539.788	\$ 2.783.323	\$ 1.946.976	\$ 1.022.310

13.7. Anexo G: Flujo de caja escenario pesimista sin deuda

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta		\$259.838.392	\$370.467.416	\$528.197.952	\$753.083.981	\$1.073.717.684
(Costo de venta)		\$-229.239.513	\$-315.726.709	\$-450.150.792	\$-641.807.393	\$-915.063.877
MARGEN BRUTO		\$30.598.879	\$54.740.708	\$78.047.160	\$111.276.588	\$158.653.807
Costos fijos						
(Promoción o publicidad)		\$-7.200.000	\$-7.200.000	\$-7.200.000	\$-7.200.000	\$-7.200.000
Gastos de Administracion y Ventas						
(Remuneraciones)		\$-52.391.224	\$-54.516.292	\$-57.546.131	\$-61.865.956	\$-68.024.995
(Arriendo)		\$-7.200.000	\$-7.200.000	\$-7.200.000	\$-7.200.000	\$-7.200.000
(Servicios Básicos)		\$-1.440.000	\$-1.440.000	\$-1.440.000	\$-1.440.000	\$-1.440.000
(Insumos oficina)		\$-840.000	\$-840.000	\$-840.000	\$-840.000	\$-840.000
(Seguridad)		\$-600.000	\$-600.000	\$-600.000	\$-600.000	\$-600.000
TOTAL COSTOS OPERACIONALES		\$-69.671.224	\$-71.796.292	\$-74.826.131	\$-79.145.956	\$-85.304.995
Intereses por créditos		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(Depreciaciones legales)		\$-3.757.965	\$-3.757.965	-	-	-
Perdida ejercicio anterior			\$-42.830.310	\$-63.643.859		
UTILIDAD ANTES IMPUESTO		\$-42.830.310	\$-63.643.859	\$-60.422.830	\$32.130.632	\$73.348.812
Impuestos		\$0	\$0	\$-12.084.566	\$6.426.126	\$14.669.762
Utilidad después de impuestos		\$-42.830.310	\$-63.643.859	\$-48.338.264	\$25.704.505	\$58.679.050
Depreciaciones legales		\$3.757.965	\$3.757.965	\$0	\$0	\$0
Pérdida ejercicio anterior			\$42.830.310	\$63.643.859	\$0	\$0
FLUJO OPERACIONAL		\$-39.072.345	\$-17.055.584	\$15.305.595	\$25.704.505	\$58.679.050
Flujo de Caja Acumulado		\$-39.072.345	\$-56.127.929	\$-40.822.334	\$-15.117.828	\$43.561.221
Inversión total						
Mobiliario	\$-2.849.940					
Sistemas infomáticos	\$-4.665.990					
Valor residual de los activos						
Capital de trabajo	\$-56.127.929					
Recuperación capital de trabajo						\$56.127.929
Prestamos	\$0					
Amortizaciones		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Flujo de Capitales	\$-63.643.859	\$0	\$0	\$0	\$0	\$56.127.929
Flujo de caja privado	\$-63.643.859	\$-39.072.345	\$-17.055.584	\$15.305.595	\$25.704.505	\$114.806.979
Tasa	20%					
VAN	\$-40.656.470					
TIR	6,7%					

13.8. Anexo H: Flujo de caja escenario pesimista con deuda

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta		\$259.838.392	\$370.467.416	\$528.197.952	\$753.083.981	\$1.073.717.684
(Costo de venta)		\$-229.239.513	\$-315.726.709	\$-450.150.792	\$-641.807.393	\$-915.063.877
MARGEN BRUTO		\$30.598.879	\$54.740.708	\$78.047.160	\$111.276.588	\$158.653.807
Costos fijos						
(Promoción o publicidad)		\$-7.200.000	\$-7.200.000	\$-7.200.000	\$-7.200.000	\$-7.200.000
Gastos de Administracion y Ventas						
(Remuneraciones)		\$-52.391.224	\$-54.516.292	\$-57.546.131	\$-61.865.956	\$-68.024.995
(Arriendo)		\$-7.200.000	\$-7.200.000	\$-7.200.000	\$-7.200.000	\$-7.200.000
(Servicios Básicos)		\$-1.440.000	\$-1.440.000	\$-1.440.000	\$-1.440.000	\$-1.440.000
(Insumos oficina)		\$-840.000	\$-840.000	\$-840.000	\$-840.000	\$-840.000
(Seguridad)		\$-600.000	\$-600.000	\$-600.000	\$-600.000	\$-600.000
TOTAL COSTOS OPERACIONALES		\$-69.671.224	\$-71.796.292	\$-74.826.131	\$-79.145.956	\$-85.304.995
Intereses por créditos		\$-4.224.000	\$-3.539.788	\$-2.783.323	\$-1.946.976	\$-1.022.310
(Depreciaciones legales)		\$-3.757.965	\$-3.757.965	-	-	-
Perdida ejercicio anterior			\$-47.054.310	\$-71.407.647		
UTILIDAD ANTES IMPUESTO		\$-47.054.310	\$-71.407.647	\$-70.969.941	\$30.183.656	\$72.326.502
Impuestos		\$0	\$0	\$-14.193.988	\$6.036.731	\$14.465.300
Utilidad después de impuestos		\$-47.054.310	\$-71.407.647	\$-56.775.953	\$24.146.925	\$57.861.201
Depreciaciones legales		\$3.757.965	\$3.757.965	\$0	\$0	\$0
Pérdida ejercicio anterior			\$47.054.310	\$71.407.647	\$0	\$0
FLUJO OPERACIONAL		\$-43.296.345	\$-20.595.372	\$14.631.694	\$24.146.925	\$57.861.201
Flujo de Caja Acumulado		\$-43.296.345	\$-63.891.717	\$-49.260.023	\$-25.113.098	\$32.748.103
Inversión total						
Mobiliario	\$-2.849.940					
Sistemas infomáticos	\$-4.665.990					
Valor residual de los activos						
Capital de trabajo	\$-63.891.717					
Recuperación capital de trabajo						\$63.891.717
Prestamos	\$40.000.000					
Amortizaciones		\$-6.479.280	\$-7.163.491	\$-7.919.956	\$-8.756.304	\$-9.680.969
Flujo de Capitales	\$-31.407.647	\$-6.479.280	\$-7.163.491	\$-7.919.956	\$-8.756.304	\$54.210.748
Flujo de caja privado	\$-31.407.647	\$-49.775.624	\$-27.758.864	\$6.711.738	\$15.390.621	\$112.071.949
Tasa	20%					
VAN	\$-35.818.838					
TIR	5,6%					

13.9. Anexo I: Flujo de caja escenario normal sin deuda

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta		\$286.412.236	\$496.994.690	\$862.406.316	\$1.496.484.106	\$2.596.762.846
(Costo de venta)		\$-252.683.989	\$-423.558.161	\$-734.976.129	\$-1.275.361.828	\$-2.213.062.067
MARGEN BRUTO		\$33.728.247	\$73.436.529	\$127.430.187	\$221.122.278	\$383.700.779
Costos fijos						
(Promoción o publicidad)		\$-7.200.000	\$-7.200.000	\$-7.200.000	\$-7.200.000	\$-7.200.000
Gastos de Administracion y Ventas						
(Remuneraciones)		\$-52.901.680	\$-56.946.749	\$-63.965.924	\$-76.145.896	\$-97.281.101
(Arriendo)		\$-7.200.000	\$-7.200.000	\$-7.200.000	\$-7.200.000	\$-7.200.000
(Servicios Básicos)		\$-1.440.000	\$-1.440.000	\$-1.440.000	\$-1.440.000	\$-1.440.000
(Insumos oficina)		\$-840.000	\$-840.000	\$-840.000	\$-840.000	\$-840.000
(Seguridad)		\$-600.000	\$-600.000	\$-600.000	\$-600.000	\$-600.000
TOTAL COSTOS OPERACIONALES		\$-70.181.680	\$-74.226.749	\$-81.245.924	\$-93.425.896	\$-114.561.101
Intereses por créditos		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(Depreciaciones legales)		\$-3.757.965	\$-3.757.965	-	-	-
Perdida ejercicio anterior			\$-40.211.398	\$-44.759.583		
UTILIDAD ANTES IMPUESTO		\$-40.211.398	\$-44.759.583	\$1.424.680	\$127.696.382	\$269.139.678
Impuestos		\$0	\$0	\$284.936	\$25.539.276	\$53.827.936
Utilidad después de impuestos		\$-40.211.398	\$-44.759.583	\$1.139.744	\$102.157.106	\$215.311.742
Depreciaciones legales		\$3.757.965	\$3.757.965	\$0	\$0	\$0
Pérdida ejercicio anterior			\$40.211.398	\$44.759.583	\$0	\$0
FLUJO OPERACIONAL		\$-36.453.433	\$-790.220	\$45.899.327	\$102.157.106	\$215.311.742
Flujo de Caja Acumulado		\$-36.453.433	\$-37.243.653	\$8.655.674	\$110.812.780	\$326.124.522
Inversión total						
Mobiliario	\$-2.849.940					
Sistemas informáticos	\$-4.665.990					
Valor residual de los activos						
Capital de trabajo	\$-37.243.653					
Recuperación capital de trabajo						\$37.243.653
Prestamos	\$0					
Amortizaciones		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Flujo de Capitales	\$-44.759.583	\$0	\$0	\$0	\$0	\$37.243.653
Flujo de caja privado	\$-44.759.583	\$-36.453.433	\$-790.220	\$45.899.327	\$102.157.106	\$252.555.395
Tasa	20%					
VAN	\$101.637.831					
TIR	48,7%					

13.10. Anexo J: Flujo de caja escenario normal con deuda

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta		\$286.412.236	\$496.994.690	\$862.406.316	\$1.496.484.106	\$2.596.762.846
(Costo de venta)		\$-252.683.989	\$-423.558.161	\$-734.976.129	\$-1.275.361.828	\$-2.213.062.067
MARGEN BRUTO		\$33.728.247	\$73.436.529	\$127.430.187	\$221.122.278	\$383.700.779
Costos fijos						
(Promoción o publicidad)		\$-7.200.000	\$-7.200.000	\$-7.200.000	\$-7.200.000	\$-7.200.000
Gastos de Administracion y Ventas						
(Remuneraciones)		\$-52.901.680	\$-56.946.749	\$-63.965.924	\$-76.145.896	\$-97.281.101
(Arriendo)		\$-7.200.000	\$-7.200.000	\$-7.200.000	\$-7.200.000	\$-7.200.000
(Servicios Básicos)		\$-1.440.000	\$-1.440.000	\$-1.440.000	\$-1.440.000	\$-1.440.000
(Insumos oficina)		\$-840.000	\$-840.000	\$-840.000	\$-840.000	\$-840.000
(Seguridad)		\$-600.000	\$-600.000	\$-600.000	\$-600.000	\$-600.000
TOTAL COSTOS OPERACIONALES		\$-70.181.680	\$-74.226.749	\$-81.245.924	\$-93.425.896	\$-114.561.101
Intereses por créditos		\$-4.224.000	\$-3.539.788	\$-2.783.323	\$-1.946.976	\$-1.022.310
(Depreciaciones legales)		\$-3.757.965	\$-3.757.965	-	-	-
Perdida ejercicio anterior			\$-44.435.398	\$-52.523.371		
UTILIDAD ANTES IMPUESTO		\$-44.435.398	\$-52.523.371	\$-9.122.432	\$125.749.406	\$268.117.367
Impuestos		\$0	\$0	\$-1.824.486	\$25.149.881	\$53.623.473
Utilidad después de impuestos		\$-44.435.398	\$-52.523.371	\$-7.297.945	\$100.599.525	\$214.493.894
Depreciaciones legales		\$3.757.965	\$3.757.965	\$0	\$0	\$0
Pérdida ejercicio anterior			\$44.435.398	\$52.523.371	\$0	\$0
FLUJO OPERACIONAL		\$-40.677.433	\$-4.330.008	\$45.225.426	\$100.599.525	\$214.493.894
Flujo de Caja Acumulado		\$-40.677.433	\$-45.007.441	\$217.985	\$100.817.510	\$315.311.403
Inversión total						
Mobiliario	\$-2.849.940					
Sistemas informáticos	\$-4.665.990					
Valor residual de los activos						
Capital de trabajo	\$-45.007.441					
Recuperación capital de trabajo						\$45.007.441
Prestamos	\$40.000.000					
Amortizaciones		\$-6.479.280	\$-7.163.491	\$-7.919.956	\$-8.756.304	\$-9.680.969
Flujo de Capitales	\$-12.523.371	\$-6.479.280	\$-7.163.491	\$-7.919.956	\$-8.756.304	\$35.326.472
Flujo de caja privado	\$-12.523.371	\$-47.156.712	\$-11.493.500	\$37.305.469	\$91.843.221	\$249.820.365
Tasa	20%					
VAN	\$106.475.464					
TIR	60,5%					

13.11. Anexo K: Flujo de caja escenario optimista sin deuda

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta		\$316.177.875	\$665.627.125	\$1.401.298.145	\$2.950.054.793	\$6.210.543.643
(Costo de venta)		\$-278.944.391	\$-567.273.266	\$-1.194.240.658	\$-2.514.151.175	\$-5.292.866.299
MARGEN BRUTO		\$37.233.484	\$98.353.859	\$207.057.487	\$435.903.619	\$917.677.344
Costos fijos						
(Promoción o publicidad)		\$-7.200.000	\$-7.200.000	\$-7.200.000	\$-7.200.000	\$-7.200.000
Gastos de Administración y Ventas						
(Remuneraciones)		\$-53.473.447	\$-60.186.002	\$-74.317.473	\$-104.067.470	\$-166.698.055
(Arriendo)		\$-7.200.000	\$-7.200.000	\$-7.200.000	\$-7.200.000	\$-7.200.000
(Servicios Básicos)		\$-1.440.000	\$-1.440.000	\$-1.440.000	\$-1.440.000	\$-1.440.000
(Insumos oficina)		\$-840.000	\$-840.000	\$-840.000	\$-840.000	\$-840.000
(Seguridad)		\$-600.000	\$-600.000	\$-600.000	\$-600.000	\$-600.000
TOTAL COSTOS OPERACIONALES		\$-70.753.447	\$-77.466.002	\$-91.597.473	\$-121.347.470	\$-183.978.055
Intereses por créditos		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(Depreciaciones legales)		\$-3.757.965	\$-3.757.965	-	-	-
Pérdida ejercicio anterior			\$-37.277.928	\$-20.148.035		
UTILIDAD ANTES IMPUESTO		\$-37.277.928	\$-20.148.035	\$95.311.978	\$314.556.148	\$733.699.290
Impuestos		\$0	\$0	\$19.062.396	\$62.911.230	\$146.739.858
Utilidad después de impuestos		\$-37.277.928	\$-20.148.035	\$76.249.583	\$251.644.919	\$586.959.432
Depreciaciones legales		\$3.757.965	\$3.757.965	\$0	\$0	\$0
Pérdida ejercicio anterior			\$37.277.928	\$20.148.035	\$0	\$0
FLUJO OPERACIONAL		\$-33.519.963	\$20.887.857	\$96.397.618	\$251.644.919	\$586.959.432
Flujo de Caja Acumulado		\$-33.519.963	\$-12.632.105	\$83.765.513	\$335.410.431	\$922.369.863
Inversión total						
Mobiliario	\$-2.849.940					
Sistemas informáticos	\$-4.665.990					
Valor residual de los activos						
Capital de trabajo	\$-33.519.963					
Recuperación capital de trabajo						\$33.519.963
Prestamos	\$0					
Amortizaciones		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Flujo de Capitales	\$-41.035.893	\$0	\$0	\$0	\$0	\$33.519.963
Flujo de caja privado	\$-41.035.893	\$-33.519.963	\$20.887.857	\$96.397.618	\$251.644.919	\$620.479.394
Tasa	20%					
VAN	\$372.035.211					
TIR	94,7%					

13.12. Anexo L: Flujo de caja escenario optimista con deuda

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta		\$316.177.875	\$665.627.125	\$1.401.298.145	\$2.950.054.793	\$6.210.543.643
(Costo de venta)		\$-278.944.391	\$-567.273.266	\$-1.194.240.658	\$-2.514.151.175	\$-5.292.866.299
MARGEN BRUTO		\$37.233.484	\$98.353.859	\$207.057.487	\$435.903.619	\$917.677.344
Costos fijos						
(Promoción o publicidad)		\$-7.200.000	\$-7.200.000	\$-7.200.000	\$-7.200.000	\$-7.200.000
Gastos de Administracion y Ventas						
(Remuneraciones)		\$-53.473.447	\$-60.186.002	\$-74.317.473	\$-104.067.470	\$-166.698.055
(Arriendo)		\$-7.200.000	\$-7.200.000	\$-7.200.000	\$-7.200.000	\$-7.200.000
(Servicios Básicos)		\$-1.440.000	\$-1.440.000	\$-1.440.000	\$-1.440.000	\$-1.440.000
(Insumos oficina)		\$-840.000	\$-840.000	\$-840.000	\$-840.000	\$-840.000
(Seguridad)		\$-600.000	\$-600.000	\$-600.000	\$-600.000	\$-600.000
TOTAL COSTOS OPERACIONALES		\$-70.753.447	\$-77.466.002	\$-91.597.473	\$-121.347.470	\$-183.978.055
Intereses por créditos		\$-4.224.000	\$-3.539.788	\$-2.783.323	\$-1.946.976	\$-1.022.310
(Depreciaciones legales)		\$-3.757.965	\$-3.757.965	-	-	-
Perdida ejercicio anterior			\$-41.501.928	\$-27.911.824		
UTILIDAD ANTES IMPUESTO		\$-41.501.928	\$-27.911.824	\$84.764.867	\$312.609.172	\$732.676.979
Impuestos		\$0	\$0	\$16.952.973	\$62.521.834	\$146.535.396
Utilidad después de impuestos		\$-41.501.928	\$-27.911.824	\$67.811.893	\$250.087.338	\$586.141.583
Depreciaciones legales		\$3.757.965	\$3.757.965	\$0	\$0	\$0
Pérdida ejercicio anterior			\$41.501.928	\$27.911.824	\$0	\$0
FLUJO OPERACIONAL		\$-37.743.963	\$17.348.069	\$95.723.717	\$250.087.338	\$586.141.583
Flujo de Caja Acumulado		\$-37.743.963	\$-20.395.894	\$75.327.823	\$325.415.161	\$911.556.745
Inversión total						
Mobiliario	\$-2.849.940					
Sistemas infomáticos	\$-4.665.990					
Valor residual de los activos						
Capital de trabajo	\$-37.743.963					
Recuperación capital de trabajo						\$37.743.963
Prestamos	\$40.000.000					
Amortizaciones		\$-6.479.280	\$-7.163.491	\$-7.919.956	\$-8.756.304	\$-9.680.969
Flujo de Capitales	\$-5.259.893	\$-6.479.280	\$-7.163.491	\$-7.919.956	\$-8.756.304	\$28.062.993
Flujo de caja privado	\$-5.259.893	\$-44.223.242	\$10.184.578	\$87.803.761	\$241.331.034	\$614.204.577
Tasa	20%					
VAN	\$378.990.071					
TIR	138,1%					