



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

DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN COMERCIAL PARA CUPONATIC LATAM EN CHILE

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL
INDUSTRIAL

SEBASTIÁN FELIPE ANDRÉS ECHEVERRÍA HEVIA

PROFESOR GUÍA:

RENÉ ALEJANDRO ESQUIVEL CABRERA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

CELSO ANDRÉS PUCHI ARRIAZA

DANIEL EDUARDO VARELA LÓPEZ

SANTIAGO DE CHILE

2021

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: SEBASTIÁN FELIPE ANDRÉS ECHEVERRÍA HEVIA
FECHA: 18/01/2021
PROFESOR GUÍA: RENÉ ESQUIVEL

DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN COMERCIAL PARA CUPONATIC LATAM EN CHILE

El presente trabajo de memoria tuvo como finalidad diseñar un modelo de gestión en el área comercial de la empresa CUPONATIC LATAM S.A en el mercado nacional.

Cuponatic Latam S.A. es una empresa privada chilena que cuenta con presencia en los siguientes países: Chile, Colombia, México y Perú. Se encuentra situada en el rubro del e-commerce, en el cual se dedica a la comercialización de descuentos a través de las siguientes páginas web: “Cuponatic” en todos los países, además de “Ofertop” en Perú y “Agrupemonos” junto a “Urbania” en Chile. A través de estas, los clientes disponen de una amplia y variada oferta de productos, viajes y servicios a precios rebajados, ganando una comisión por la venta de estos.

El trabajo se desarrolla en el área de Business Intelligence a cargo de Francisco Coroceo, con la finalidad de beneficiar directamente al área Comercial. El proyecto correspondiente al diseño de un modelo de gestión para el área comercial se fundamenta en la actual problemática de no poder realizar la gestión de comercial de manera fluida, ágil e independiente. Este problema se debe principalmente a la enorme cantidad de reportes y plataformas que requiere la revisión del proceso comercial y la falta de lineamientos estratégicos por parte del área. Esta situación ha provocado un decrecimiento en las ventas de la empresa en el mercado chileno, aun cuando el mercado nacional del e-commerce no ha parado de crecer, lo cual ha provocado una situación crítica para la organización considerando que Chile representa alrededor del 50% de las ventas totales anuales de la empresa.

El objetivo del proyecto es definir un modelo de control de gestión que permita evaluar el desempeño de la empresa y se logre actuar oportunamente en el mejoramiento de la estrategia comercial. De esta manera, se busca agilizar el proceso de toma de decisiones estratégicas con un modelo de control de gestión basado en la metodología del Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI). Esta metodología consiste en realizar análisis tanto interno como externo a la empresa para poder establecer los lineamientos estratégicos a seguir en los próximos años. Luego, se establecen las propuestas estratégicas para enfrentar la situación actual que corresponden al cruce entre debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades identificadas. Posteriormente, se establecen los objetivos estratégicos en cada perspectiva del CMI que guiarán los esfuerzos de la empresa y serán monitoreados a través de los indicadores de gestión, culminando así el diseño final del nuevo modelo de gestión comercial propuesto.

AGRADECIMIENTOS

Quisiera empezar agradeciendo a Dios, toda la gloria es para él, sin su perpetua compañía nada de esto sería posible. Muchas gracias a mi familia, quienes me han proporcionado todo lo necesario para desarrollarme desde mis estudios básicos hasta mis estudios universitarios. Ante todo, agradecer a mi madre, quien al comienzo de este largo camino que llega a su fin, me motivó a seguir adelante en los tan difíciles primeros años de universidad hasta que logré cautivarme con esta carrera. Muchas gracias por soportar mis cambios de humor, mis cuantiosos momentos de estrés y por su interés en mi desarrollo tanto personal como profesional.

No puedo hablar de agradecimientos sin mencionar a los grandes amigos con los que he compartido innumerables risas, penas y momentos que están atesorados en mi corazón, Wolfgang Correa y Rodrigo Santa Ana, amigos que ya se han convertido en hermanos y con quienes sé que compartiré largos momentos de mi futura vida. Además, quiero agradecer a cada uno de los del grupo "Millenials", a quienes he aprendido a conocer, estimar y admirar en distintos ámbitos, estoy convencido de que todos llegarán muy lejos. También agradecer al equipo de fútbol "Los Ta Lentos" por su buena onda y ser parte de los momentos donde mejor me siento: estar vestido de futbolista y con una pelota en los pies, cada uno de ellos tiene mi aprecio.

En este último año de universidad me he sentido muy feliz de poder contar a mi lado con la mujer más dulce y con el corazón más hermoso que he conocido, Constanza Villanueva, que día a día me brinda su amor incondicional y ánimo para seguir adelante, aun cuando nos separan más de 400 kilómetros de distancia. Llegaste a mi vida en el momento preciso.

Gracias a Francisco Coroceo y Cuponatic por creer en mí para asignarme esta memoria y posteriormente formar parte del equipo de Business Intelligence. Este último año hemos podido lograr grandes avances en conjunto, lo cual me llena de orgullo y alegría. Gracias también a los profesores Omar Cerda, René Esquivel y Celso Puchi por mantener siempre un clima grato en el desarrollo de este trabajo y contribuir con su retroalimentación semanal tanto a mi como a mis compañeros.

Por último, el más importante agradecimiento a una persona muy influyente y especial durante toda mi vida, que en paz descanse Luis Alberto Hevia Aravena, mi abuelo materno. Infinitas gracias por siempre creer en mí, apoyarme en los momentos más difíciles y estar presente en cada uno de mis logros. Si hoy pudieras estar presente conmigo no me cabe duda de que serías la persona más alegre a mi lado, no hallabas la hora de que tu primer nieto se titulara para irnos a celebrar. Abuelo lo logré y seguiré alcanzando muchos logros más.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| AGRADECIMIENTOS | ii |
| TABLA DE CONTENIDO | iii |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | v |
| ÍNDICE DE ILUSTRACIONES..... | v |
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 1.1 Características de la organización..... | 1 |
| 1.1.1 Historia de la organización | 1 |
| 1.1.2 Misión y visión | 1 |
| 1.1.3 Organigrama..... | 2 |
| 1.1.4 Productos y/o servicios | 3 |
| 1.1.5 Clientes y/o usuarios..... | 4 |
| 1.2 Mercado y marco institucional..... | 5 |
| 1.2.1 Mercado nacional | 5 |
| 1.2.2 Marco institucional nacional..... | 7 |
| 1.2.3 Posicionamiento nacional..... | 7 |
| 1.3 Desempeño organizacional..... | 9 |
| 2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA | 10 |
| 2.1 Descripción del área de trabajo..... | 10 |
| 2.2 Identificación del problema | 11 |
| 2.3. Hipótesis y posible alternativa de solución para resolver el problema | 13 |
| 2.4. Propuesta de valor de las posible solución o impacto del cambio propuesto | 14 |
| 3. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS..... | 15 |
| 3.1 Resultados esperados | 15 |
| 3.2 Alcances del proyecto | 16 |
| 4. MARCO CONCEPTUAL | 16 |
| 4.1 Estrategia | 16 |
| 4.2 Niveles de estrategia | 17 |
| 4.2.1 Estrategia corporativa..... | 17 |
| 4.2.2 Estrategia competitiva..... | 17 |
| 4.2.3 Estrategia funcional..... | 17 |
| 4.3 Control de gestión..... | 18 |
| 4.4 Indicadores de gestión | 21 |

| | |
|---|-----------|
| 4.5 Balance scorecard (BSC) o cuadro de mando integral | 24 |
| 4.5.1 Perspectiva financiera | 26 |
| 4.5.2 Perspectiva del cliente | 26 |
| 4.5.3 Perspectiva de los procesos internos | 26 |
| 4.5.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento | 27 |
| 4.6 Proceso comercial | 27 |
| 5. METODOLOGÍA | 28 |
| 5.1 Fases para la implementación del Balance Scorecard | 28 |
| 5.1.1 Fase I | 28 |
| 5.1.2 Fase II | 29 |
| 5.1.3 Fase III | 29 |
| 6. DESARROLLO | 30 |
| 6.1 Análisis de la situación actual en Chile | 30 |
| 6.1.1 Estructura actual del área comercial | 30 |
| 6.1.2 Efectos COVID-19 y entorno nacional | 35 |
| 6.1.3 Análisis FODA | 36 |
| 6.2 Lineamientos estratégicos de Cuponatic | 43 |
| 6.2.1 Propuesta de valor hacia los clientes | 44 |
| 6.2.2 Propuesta de valor hacia los comercios | 45 |
| 6.2.3 Propuesta estratégica para el área comercial | 46 |
| 6.2.3 Objetivos estratégicos | 48 |
| 6.3 Indicadores de gestión | 52 |
| 6.5 Cuadro de mando integral | 61 |
| BIBLIOGRAFÍA | 64 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|---|
| Tabla 1: Participación en ventas de cada tipo de descuento por país en 2019 | 3 |
| Tabla 2: Ventas y crecimiento de Cuponatic por país en 2019 | 9 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|---|----|
| Ilustración 1: Organigrama de Cuponatic | 2 |
| Ilustración 2: Macro esquema del modelo de negocios de Cuponatic | 4 |
| Ilustración 3: Evolución de ingresos anuales debido al e-commerce en Chile. | 5 |
| Ilustración 4: Ventas en dólares y crecimiento porcentual del e-commerce por categoría en 2019 en comparación con 2018 para Chile. | 6 |
| Ilustración 5: Término más buscados en Google Shopping. | 8 |
| Ilustración 6: Evolución de comisiones anuales y crecimiento porcentual en Cuponatic. | 11 |
| Ilustración 7: Árbol de causas y consecuencias del problema identificado..... | 13 |
| Ilustración 8: Relaciones entre las funciones de planeación y control..... | 18 |
| Ilustración 10: Esquema del Balance Scorecard | 25 |
| Ilustración 11: Elementos del Balance Scorecard | 28 |
| Ilustración 12: Organigrama general área comercial Cuponatic | 30 |
| Ilustración 13: Porcentaje de ingreso y conversión de campañas de Marketing, primer semestre 2020. | 34 |
| Ilustración 14: Distribución de ventas según tipo de descuento..... | 35 |
| Ilustración 15: Variación del PIB en Chile 2019-2020..... | 36 |
| Ilustración 16: Evolución de comisiones en importaciones según categoría de producto | 40 |
| Ilustración 17: N° Compras y días promedio de despacho según estratos de semanas en 2019 | 42 |
| Ilustración 18: Dificultades de compra en los clientes del e-commerce en Chile..... | 44 |
| Ilustración 19: Factores más valorados por los clientes del e-commerce en Chile. | 45 |
| Ilustración 20: Indicadores de gestión de la perspectiva financiera. | 52 |
| Ilustración 21: Indicadores de gestión de la perspectiva de clientes. | 54 |
| | 54 |
| Ilustración 22: Indicadores de gestión de la perspectiva de procesos internos. | 57 |
| Ilustración 23: Indicadores de gestión de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento..... | 59 |
| Ilustración 24: Cuadro de Mando Integral para el área comercial de Cuponatic Latam, con descripción de los indicadores. | 62 |
| Ilustración 25: Cuadro de Mando Integral para el área comercial de Cuponatic Latam, con frecuencia, metas y responsable. | 63 |

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Características de la organización

1.1.1 Historia de la organización

Cuponatic Latam es una empresa privada multinacional con origen en Chile, estructurada como una sociedad anónima, que nace el año 2010 producto de un emprendimiento de un grupo de amigos de la Pontificia Universidad Católica de Chile, quienes inspirados en un modelo americano deciden ingresar al comercio online por medio de los “daily deals” o cupones diarios en el mercado chileno.

La empresa que en un comienzo sólo contaba con 6 acciones en Chile, y un grupo de 7 personas que mantenían el sitio web, fue creciendo de manera explosiva y en febrero de 2011 deciden ampliarse e ingresar al mercado en Colombia, para luego dar el salto en mayo de ese mismo año hacia Perú. Se termina el ciclo de expansión en Latinoamérica en el año 2012, con la entrada de Cuponatic en México, manteniendo vigentes las operaciones en cada uno de estos países.

Luego del ciclo de expansión se dio inicio al ciclo de adquisiciones, comenzando en el mercado nacional donde Cuponatic adquiere las páginas web de descuentos “**Agrupemonos.cl**” en 2013 y “**Urbania.cl**” en 2015. De esta manera, la empresa logra un considerable crecimiento y una mayor participación de mercado en el país, consolidando la situación de la empresa.

La última adquisición se realizó en el año 2017, donde se adquirió el sitio web “**Ofertop.pe**” en Perú, la plataforma de descuentos del diario El Comercio de Lima. Las páginas de descuentos adquiridas en estos años correspondieron a competencia directa de Cuponatic. Actualmente, estas páginas continúan operativas bajo el mismo nombre, aun cuando todas las páginas de los distintos países son administradas desde la única tienda/oficina física nacional ubicada en la comuna de Santiago Centro.

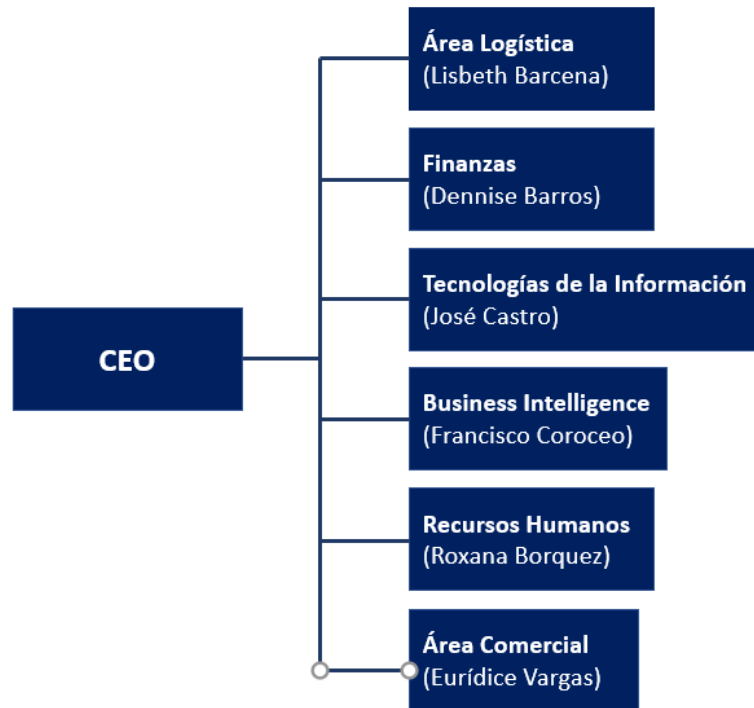
1.1.2 Misión y visión

La misión declarada por la empresa es “ofrecer cada día diferentes productos y servicios a precios incomparables de la mejor calidad”. Su visión es “ser el marketplace de servicios n°1 en Latinoamérica”. Bajo las anteriores premisas se busca ofrecer los mejores precios del mercado en cada tipo de descuento: 1. Viajes, 2. Servicios, 3. Productos. Esta promesa debe cumplirse conservando el beneficio para las tres entidades involucradas en el modelo de negocios: empresa oferente, clientes y Cuponatic.

1.1.3 Organigrama

Cuponatic LATAM es dirigida por un directorio y es administrada por el CEO Christian Real. Debido a las adquisiciones y expansiones en Latinoamérica, el reducido grupo de 7 personas con el cual se inició todo se transformó en el actual equipo de trabajo compuesto por 104 trabajadores, considerando a Chile, Colombia, Perú y México. De esta forma se evidencia la magnitud del crecimiento durante los 10 años de actividad de la empresa en la siguiente ilustración:

Ilustración 1: Organigrama de Cuponatic



Fuente: Elaboración Propia en base a datos proporcionados por la empresa.

Del organigrama presentado se pueden desprender 7 áreas de trabajo, las principales funciones de cada área son las siguientes:

- **Recursos humanos:** La misión del área es atraer, retener y motivar al personal idóneo para la organización. Además de encargarse de la seguridad y gestión de cada trabajador.
- **Business Intelligence:** El principal objetivo es el análisis de datos y la generación de reportes para monitorear los distintos procesos y acciones de otras áreas con el fin último de guiar la toma de decisiones.
- **Finanzas:** Su función es ocuparse de las responsabilidades económicas de la empresa junto con la gestión de las partidas y egresos asociados.

- **Tecnologías de la Información:** Su misión es gestionar las bases de datos de la empresa y toda la estructura informática que las soporta y gobierna. Además de encargarse del correcto funcionamiento de la página web y UX (user experience).
- **Área Comercial:** Se encargan de gestionar los descuentos y las empresas asociadas, además de captar nuevos comercios para Cuponatic. Otra de sus funciones consiste en desarrollar distintos tipos de campañas a través de distintos medios para lograr la atención y la compra de clientes y nuevos clientes. Junto con lo anterior, su rol consiste en poder atender las dudas, quejas, observaciones de los clientes para poder mejorar la satisfacción de este y brindar una mejor experiencia post-venta.
- **Logística:** Su rol es gestionar los distintos tipos de cupones comprados, desde su generación hasta la entrega del producto, servicio o viaje ya sea a domicilio, en la tienda física o la tienda del comercio.

1.1.4 Productos y/o servicios

Como se mencionó anteriormente Cuponatic posee 3 tipos de descuentos con distinto funcionamiento: Productos, Servicios y Viajes, ofreciendo más de 170.000 publicaciones de descuentos en Chile el año 2019. A continuación, se presenta una tabla con el porcentaje de ventas en cada tipo de descuento por país respectivo al año 2019:

Tabla 1: Participación en ventas de cada tipo de descuento por país en 2019

| | Chile | Perú | Colombia | México |
|---------------------------|--------------|-------------|-----------------|---------------|
| Venta de productos | 49% | 0% | 10% | 1% |
| Venta de servicios | 41% | 100% | 90% | 81% |
| Venta de viajes | 10% | 0% | 0% | 18% |

Fuente: Elaboración Propia en base a datos proporcionados por la empresa.

Cuponatic corresponde a una empresa comisionista B2C, es decir, no posee una cadena de producción o servicio de los descuentos que vende, sino que es una plataforma de venta que gana una comisión de los descuentos vendidos correspondientes a empresas asociadas, funcionando como nexo comercio-cliente y asegurando que se respeten las condiciones estipuladas previamente en cada descuento.

Acerca de cómo se generan los descuentos, estos surgen cuando una empresa/comercio quiere disponer de sus productos, servicios o viajes en Cuponatic. El primer paso requiere de llenar formularios con los cuáles se evalúa la propuesta de cada descuento a ofrecer y se especifican las bases con las que se publicará (la empresa una vez asociada puede crear más descuentos, retirarlos o mantenerlos). Luego, a los comercios grandes que requieren de una gestión más exhaustiva se les asigna un “account manager”, estos account managers manejan una cartera no muy extensa

compuesta por comercios relevantes, en cuanto a los comercios más pequeños, estos son administrados y monitoreados en masa, es decir, que todos estos comercios son gestionados por un jefe de ventas, un ejecutivo de ventas y un backoffice.

A continuación, se realiza una ilustración con una representación breve del modelo de negocios:



Fuente: Elaboración propia

Además de ofrecer productos de comercios asociados, Cuponatic también comercializa descuentos de productos importados desde el mercado chino, los cuales revende a un precio mayor, recibiendo así todo el diferencial de la compra-venta y no solo una comisión de esta venta.

1.1.5 Clientes y/o usuarios

Los clientes de Cuponatic corresponden a personas naturales que realizan las compras a través de las distintas páginas web asociadas o a través de las sucursales físicas en cada país. En 2019, Cuponatic realizó ventas a más de 170.000 clientes en Chile, más de 95.000 en Colombia, más de 38.000 en México y más de 112.000 en Perú. En comparación con 2018, se aumentó el número de clientes en México y Perú, mientras que disminuyó en Chile y Colombia. Esta situación de baja en los clientes tanto en Chile como en Colombia estuvo fuertemente influenciada por el último semestre de 2019, en el cual se realizaron movimientos sociales en ambos países.

Por otra parte, los comercios asociados a Cuponatic también son catalogados como usuarios de la empresa, pues son quienes hacen uso de las funcionalidades y beneficios publicitarios. En relación a esto, en Chile existen más de 6.000 comercios asociados, más de 8.000 comercios asociados en Colombia, más de 2.000 comercios asociados en México y más de 5.000 comercios asociados en Perú.

1.2 Mercado y marco institucional

1.2.1 Mercado nacional

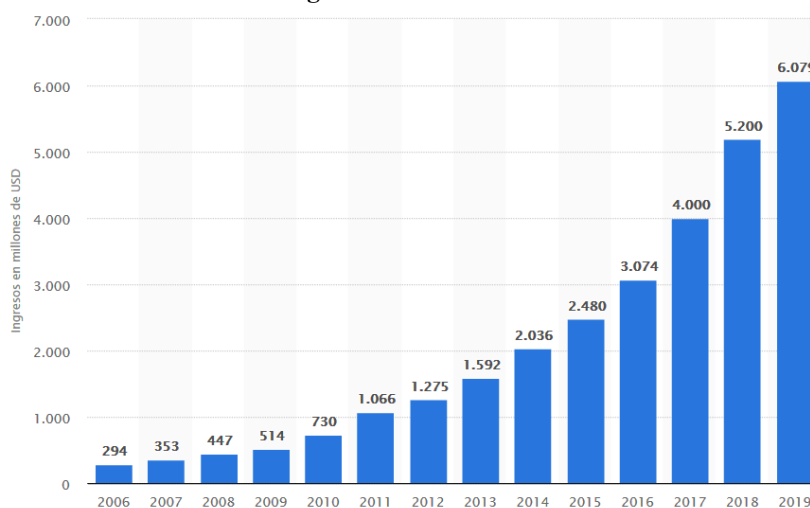
Cuponatic Latam pertenece al sector industrial del *e-commerce* o comercio online. El *e-commerce* es un sector industrial que consiste en la compra y venta de productos y/o servicios por medios electrónicos (electronic commerce). Este sector industrial ha ido evolucionando y creciendo rápidamente con el paso de los años donde la mayor expansión se logró por medio de la masificación de internet, esto es relevante pues ya no se compite solo a nivel nacional, sino que también contra potencias mundiales.

El *e-commerce* tiene como beneficios el amplio alcance percibido, mejoras y optimización en temas de logística, bajos costos y capacidad de mejorar la lealtad de las personas debido a la información que se puede obtener de los clientes por medios de las plataformas online.

Cada vez es más considerable el impacto financiero que tiene el comercio digital a nivel nacional, actualmente existen poco más de 9.000 empresas en el sector de *e-commerce* chileno, las cuales dan empleo a aproximadamente 120.000 trabajadores. Además, no se puede ignorar el impacto provocado por el COVID-19 y el estado de pandemia a nivel global, lo cual ha generado una importante migración hacia lo digital.

Así, se espera que el año 2020 el sector presente un crecimiento considerable, manteniendo la tendencia al alza de los últimos 15 años como se observa en el siguiente gráfico:

Ilustración 3: Evolución de ingresos anuales debido al e-commerce en Chile.



Fuente: [statista.com](https://www.statista.com)

Considerando que la Cámara de Comercio de Santiago atribuyó en 2018 al e-commerce USD 5.200 millones en ventas y que Cuponatic aportó con USD 8,3 millones en ventas ese año, se puede decir que la cuota de participación de mercado de Cuponatic es aproximadamente de un 0,16%.

En enero de 2020, la plataforma de gestión de redes sociales “Hootsuite” y la empresa “We Are Social” publicaron resultados sobre las ventas del sector e-commerce correspondientes al año 2019 y su comparación con respecto al año 2018 en el reporte “Digital 2020 Chile”. Entre los resultados más relevantes se encuentran la distribución de ventas por categoría, junto con su crecimiento respectivo:

Ilustración 4: Ventas en dólares y crecimiento porcentual del e-commerce por categoría en 2019 en comparación con 2018 para Chile.



Fuente: datareportal.com

Como se puede notar, hay una diferencia notable entre las categorías más vendidas, donde las más rentables son “Fashion & Beauty”, “Travel” y “Electronic & Physical Media”. Mientras que los que experimentaron un mayor crecimiento corresponden a “Furniture & Appliances”, “Food & Personal Care” y “Toys, Do It Yourself & Hobbies” junto a “Fashion & Beauty”.

1.2.2 Marco institucional nacional

Todo rubro posee un marco regulatorio que define las reglas del juego para las empresas y clientes, en el sector del comercio online estas son las leyes más relevantes que rigen en Chile:

- I. **Ley N° 19.496** sobre Derecho del Consumidor.
- II. **Ley N° 19.628** sobre Protección de Datos de Carácter Personal.
- III. **Ley N° 20.169** de competencia desleal. establece que es “toda conducta contraria a la buena fe o a las buenas costumbres que, por medios legítimos, persiga desviar clientela de un agente del mercado (...) Una empresa que incurre en competencia desleal se expone, no sólo al pago de multas e indemnizaciones, sino a la pérdida de su reputación (Cámara de Comercio de Santiago, p. 26,2012).
- IV. **Ley N° 20.453**, sobre Internet y Neutralidad en la Red: Establecen derechos para los usuarios de Internet y obligaciones para los proveedores de servicios de Internet, garantizando que cualquier usuario de Internet pueda utilizar, enviar, recibir u ofrecer cualquier contenido, aplicación o servicio legal a través de Internet, sin bloqueos arbitrarios o discriminación.
- V. **Ley N° 19.799**, documentos, forma y certificación electrónica: Todo aquello contenido en formato electrónico tiene la misma validez que un documento en papel.

1.2.3 Posicionamiento nacional

Como competencia directa, al ser una página de descuentos, **el único competidor de Cuponatic a nivel nacional es Groupon**, donde este último es líder en el mercado de los descuentos. La competencia también ha aumentado debido a que el nivel de empresas que han añadido el comercio digital en sus estrategias ha aumentado considerablemente y, por ende, cada vez es más común que cada empresa gestione sus compras y descuentos por plataformas propias en vez de delegar esta tarea a otra empresa.

Es por esto que actualmente, si bien hay un aumento de demanda por el comercio en línea, la cantidad de ofertas disponibles también ha aumentado, donde las estrategias de marketing junto con el análisis de datos y la mejora en la toma de decisiones juegan un papel importantísimo al momento de mantenerse vigente, dinámico y competitivo.

En Chile, según un estudio⁽¹⁾ realizado en 2017 por la empresa de recolección de datos Netquest, proveedora de datos para la Cámara de Comercio de Santiago, las empresas que lideran este rubro en cantidad de pedidos son:

1. Mercado Libre
2. Recarga Fácil
3. Groupon
4. Falabella.com
5. Ripley.cl

Considerando esto, Cuponatic Latam se posiciona como un seguidor de Groupon (que hace poco cambió su nombre a “Peixe” en el mercado latinoamericano), tanto por la diferencia del desempeño de ambas firmas como por el hecho de que Cuponatic desarrolla funcionalidades basados en su página web.

Complementando lo anterior, se adjuntan los términos más buscados en Google en 2019 de acuerdo al reporte “Digital 2020 Chile”, que refuerzan la posición predominante de los comercios Falabella, Ripley, Mercado Libre obtenidos en 2017 según Netquest:

Ilustración 5: Término más buscados en Google Shopping.

| # | SEARCH QUERY | INDEX | # | SEARCH QUERY | INDEX |
|----|---------------|-------|----|-------------------|-------|
| 01 | FALABELLA | 100 | 11 | HUAWEI | 30 |
| 02 | ZAPATILLAS | 93 | 12 | ABCDIN | 27 |
| 03 | NIKE | 70 | 13 | EASY | 27 |
| 04 | SODIMAC | 62 | 14 | CELULARES | 24 |
| 05 | SAMSUNG | 57 | 15 | HITES | 20 |
| 06 | RIPLEY | 56 | 16 | MERCADOLIBRE | 19 |
| 07 | MERCADO LIBRE | 49 | 17 | HOMECENTER | 16 |
| 08 | PARIS | 41 | 18 | SILLAS | 16 |
| 09 | ADIDAS | 38 | 19 | ZAPATILLAS ADIDAS | 16 |
| 10 | LIDER | 34 | 20 | FORTNITE | 15 |

Fuente: datareportal.com

⁽¹⁾ La Tercera, <https://www.latercera.com/noticia/e-commerce-chile/>

1.3 Desempeño organizacional

Cuponatic Latam es catalogada como una empresa grande debido a su nivel de ventas, aun cuando solo posee un total de 104 trabajadores considerando los 4 países donde comercializa. A continuación, se presentan datos relevantes correspondientes al año 2019:

Tabla 2: Ventas y crecimiento de Cuponatic por país en 2019

| | Chile | Perú | Colombia | México |
|--|--------------|-------------|-----------------|---------------|
| Monto ventas (millones USD) | 7,30 | 3,57 | 2,81 | 1,73 |
| Crecimiento ventas 2019 respecto a 2018 | -12% | -7% | -15% | 11% |
| Representación sobre las ventas totales | 47% | 23% | 18% | 11% |

Fuente: Elaboración Propia en base a datos proporcionados por la empresa.

Cómo se puede desprender de la tabla anterior, las ventas en Chile, Perú y Colombia bajaron en 2019, con respecto a 2018 y aumentaron en México, recalcando que esto en gran parte se debió a los movimientos sociales en la parte sur del continente americano. Pero, en los últimos 5 años, se ha experimentado un aumento de ventas del 10% en Chile, -1% en Colombia, 88% en Perú y un 44% en México.

Ante esto, se puede observar que tanto en Colombia como en Chile ya se llegó a un nivel de madurez en el mercado, en el cual el crecimiento anual oscila alrededor del 0%. En cambio, los mercados de Perú y México aún están en una etapa de crecimiento, en torno al 5% anual.

Cuponatic pretende seguir consolidándose en su mayor fuente de ingresos, Chile, enfocando sus esfuerzos en mejorar la experiencia de sus clientes y en generar más valor a los comercios PYMES asociados, debido a que estos representan a una importante suma de los comercios a nivel nacional, además de que presentan una mayor fidelidad y dependencia de Cuponatic como plataforma de ventas.

Considerando las ventas totales de 2019 de Cuponatic Latam en comparación con las ventas obtenidas por parte de Groupon ese mismo año según el sitio *Investing.com*, Groupon Inc. obtuvo 2.200 millones de dólares más que Cuponatic. Si bien Groupon abarca una mayor cantidad de países, esto demuestra la preponderancia en cuanto al reconocimiento de marca, impacto global, capacidad de inversión, entre otros, que evidencian la ventaja que posee sobre Cuponatic Latam.

También es importante destacar que los ingresos por ventas de Groupon Inc. han presentado una tendencia a la baja, al igual que en Cuponatic Latam. Los números de Groupon han disminuido en total un 27% en el período 2016-2019.

2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

2.1 Descripción del área de trabajo

El área de trabajo donde se desarrollará el trabajo de memoria corresponde a Business Intelligence (BI), liderado por Francisco Coroceo que, junto a 4 ingenieros civiles industriales, se dedican a generar valor a través del manejo de la información en las bases de datos de Cuponatic. Esencialmente, el área se dedica a la creación y automatización de los reportes que requieren otras áreas, actualización y manejo de las bases de datos (trabajo en conjunto con el área de Tecnologías de la Información) y el análisis estadístico de datos.

De esta manera, Business Intelligence es el intermediario entre las bases de datos y otras áreas, quienes acceden a esta información gracias a los reportes y tableros con indicadores diseñados para ellos. Cualquier problema, duda o corroboración acerca de la información que surge desde otras áreas son gestionadas por BI. Además, se analizan los datos almacenados en distintas herramientas de la empresa, como Google Analytics, Sengrid, entre otras, que permiten rastrear las tanto el comportamiento y acciones de los clientes como el desempeño de las acciones comerciales de Cuponatic.

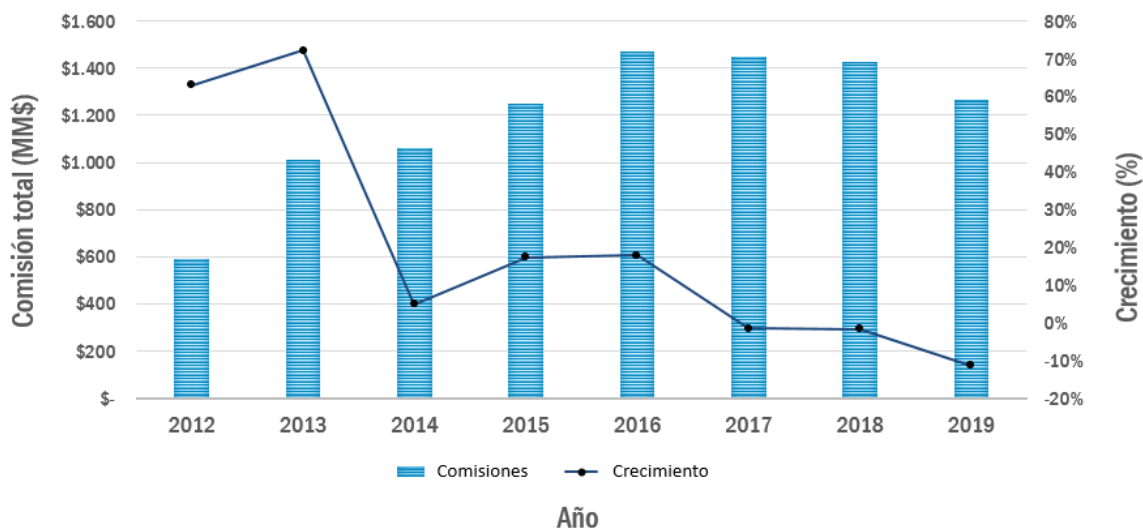
Por último, el área busca poder desarrollar modelos estadísticos o algoritmos que les permita una mejor performance en cada parte del proceso de compra del cliente, por ejemplo, algoritmos de recomendación de descuentos, modelos de predicción del ROI de campañas, optimización del sistema de despachos y segmentación de clientes por mencionar algunos de ellos. De esta forma, BI conoce como es el desempeño de la empresa mejor que cualquier otra área.

El trabajo de memoria a desarrollar fue solicitado por Francisco Coroceo, Business Intelligence Manager, con el fin de desarrollar un modelo de monitoreo de la estrategia comercial con especial foco en el cliente, en pos de conseguir los objetivos planteados por la empresa. De esta forma, las áreas más involucradas serán Logística, Comercial, Servicio al Cliente y Business Intelligence, quien asume el liderazgo del proyecto. Por consecuencia, las áreas beneficiadas con este nuevo modelo son todas las áreas mencionadas anteriormente.

2.2 Identificación del problema

Cuponatic establece metas que define a principio de año y que representan la promesa que se hace al directorio en cuánto al desempeño esperado. Estas metas, se materializan a través de las acciones llevadas a cabo por las distintas áreas de la empresa. Si bien, existen razones tanto internas como externas que influyen en el desempeño de la empresa, surge la necesidad de hacer un seguimiento interno más eficiente que el que se realiza hoy en día, donde no hay una metodología ni una herramienta destinada a efectuar un correcto monitoreo del cliente y de la efectividad de las acciones comerciales que se realizan. La necesidad de este monitoreo se hace crítica si se toma en cuenta la historia de Cuponatic:

Ilustración 6: Evolución de comisiones anuales y crecimiento porcentual en Cuponatic.



Fuente: Elaboración Propia en base a datos proporcionados por la empresa.

Como se observa en la ilustración anterior, Cuponatic ha sufrido una constante caída en el crecimiento desde 2016, pero en 2019 experimenta un crecimiento negativo que llegó al -10%, generando un nivel de comisiones similar al año 2015. Este gran impacto provocó que se replantearan los objetivos estratégicos de la empresa, con el fin de considerar la situación actual del país (movimientos sociales) y el efecto reciente del COVID-19. Debido a que se ha llegado a una etapa de madurez en el mercado nacional y se comienza a manifestar una etapa de declive, se opta por optimizar y trabajar los procesos internos.

Un modelo actual de monitoreo de la gestión comercial no existe como tal, pero contempla la revisión de herramientas que contienen demasiada información, lo cual dificulta la obtención de una mirada general de lo que está ocurriendo y aumenta

mucho el tiempo que requiere el análisis de los datos. Entre las herramientas utilizadas se encuentran:

- **Google Analytics:** Herramienta de analítica web de la empresa Google lanzada el 14 de noviembre de 2005. Ofrece información agrupada del tráfico que llega a los sitios web según la audiencia, la adquisición, el comportamiento y las conversiones que se llevan a cabo en el sitio web. Se pueden obtener informes como el seguimiento de usuarios exclusivos, el rendimiento del segmento de usuarios, los resultados de las diferentes campañas de marketing en línea, las sesiones por fuentes de tráfico, tasas de rebote, duración de las sesiones, contenidos visitados, conversiones (para e-commerce), etcétera. Con esta herramienta se monitorea todo lo que ocurre en la página web de Cuponatic.
- **Sendgrid:** Servicio/plataforma que permite el envío transaccional de correos electrónicos de forma masiva. Sendgrid es un servicio basado en Cloud que garantiza la entrega de los correos electrónicos al realizar los envíos a través de muchas direcciones IP con buena salud. Para garantizar que los correos llegan siempre a su destino SendGrid es compatible con medidas de autenticación como SPF y DKIM, además todos los envíos son monitorizados y los datos son mostrados en el panel de control. Con esta herramienta se gestionan las campañas de email marketing.
- **Reportes en Excel:** La mayor parte de la información respectiva al desempeño de la estrategia comercial se encuentra en este tipo de reportes, que se realizan a través de consultas SQL desde las bases de datos. Existen más de 50 reportes tan sólo en Chile por lo cual esto dispersa mucho la trazabilidad de los análisis que se quieren realizar.

Debido a lo anterior, es difícil para los jefes comerciales la realización de esa gestión. Esta situación se vuelve más crítica en tiempos donde hay números bajos en la venta, pues los jefes comerciales solicitan ayuda en esta gestión al área de Business Intelligence, quienes manejan mejor la información y tienen acceso a las bases de datos. A su vez, el jefe de área BI selecciona uno de los ingenieros civiles industriales para esta tarea de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de cada uno de ellos.

Esta situación produce distintos efectos como:

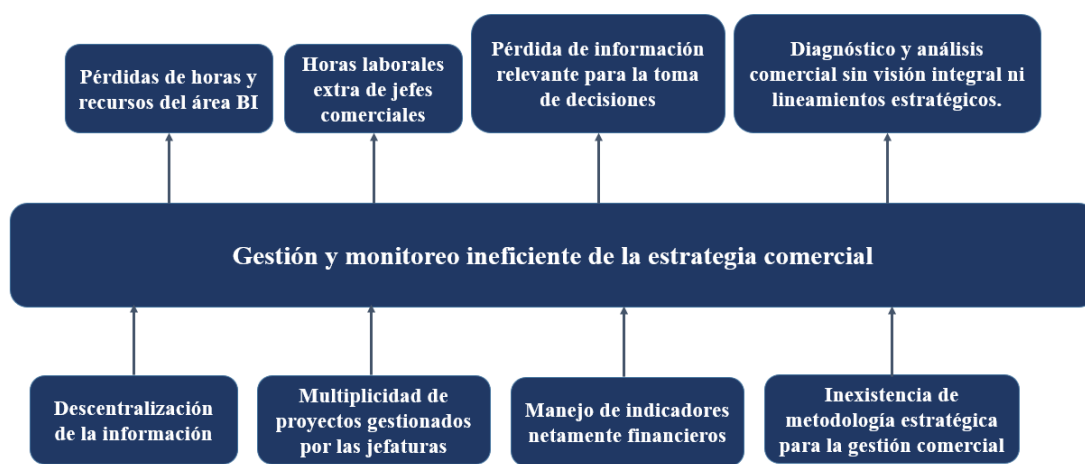
- Pérdida de información relevante para la toma de decisiones.
- Pérdidas de horas de trabajo y recursos en proyectos de Business Intelligence.
- Horas extra laborales para los jefes comerciales.
- Tiempos exagerados de respuesta ante situaciones críticas.
- Diagnóstico y análisis comercial sin visión integral ni lineamientos estratégicos.

Para cuantificar, los tiempos que demora la gestión comercial en promedio son 7 días, lo cual provoca un desfase de información actualizada por ese lapso de tiempo. Además, para lograr un promedio de 7 días, se suele trabajar alrededor de 3 horas extra laborales, lo cual también genera un estrés, desgaste mental y una disminución en la productividad.

Por último, los análisis realizados en la gestión comercial se enfocan en indicadores netamente financieros y se suelen dejar de lado análisis correspondientes a los procesos internos de la estrategia comercial y los clientes, quienes deberían ser el principal foco de la empresa.

En resumen, las principales causas y consecuencias asociadas al problema identificado se ordenan en la siguiente ilustración:

Ilustración 7: Árbol de causas y consecuencias del problema identificado



Fuente: Elaboración Propia en base a datos proporcionados por la empresa.

2.3. Hipótesis y posible alternativa de solución para resolver el problema

Dado el contexto anterior se puede enunciar de manera explícita la siguiente problemática: “La gestión comercial de Cuponatic es ineficiente, no agiliza la toma de decisiones y es un proceso desordenado”. Esta gestión ineficiente y a ratos sin una visión general y completa de los procesos que abarca, ha llevado en gran parte a distintas situaciones internas que han afectado la puesta en escena y han dañado la imagen de la empresa para con sus clientes. De esta problemática enunciada se identifican las siguientes hipótesis:

- 1. Proceso no estructurado:** En el actual proceso de gestión comercial no hay un protocolo de revisión de las acciones y el desempeño de la empresa, por lo cual, esto genera un desorden a la hora de realizar esta tarea. A su vez, este desorden no permite dar un enfoque o establecer prioridades en el monitoreo de procesos y actividades comerciales de Cuponatic, esto provoca una falta de visión global acerca del comportamiento de los clientes y su evolución.
- 2. Descentralización de la información:** Como se mencionó anteriormente, esta importante variable genera una dificultad en la trazabilidad de la información entre reportes y plataformas utilizadas en la gestión comercial, generando tiempos elevados para poder concluir y tomar acción en base a los datos de la empresa. Si a esto le agregamos que la información disponible en reportes y plataformas se presentan como numerosas filas y columnas, es directo concebir que esa información requerirá un tiempo mayor de análisis, aunque se encontrara en una misma plataforma. Finalmente, se concluye que tanto la centralización como el tipo de visualización de la información son relevantes para agilizar la gestión comercial.

Para la resolución de las hipótesis planteadas anteriormente se proponen las siguientes alternativas de solución:

1. Elaborar un modelo de control de gestión que permita reunir la información más relevante para la empresa a través de indicadores que puedan dar una visión tanto general como operacional de la organización, para agilizar la toma de decisiones y medir el desempeño de la estrategia comercial.
2. Implementación de un software CRM que permita gestionar las actividades comerciales y automatizar estas acciones. Con este software se pueden centralizar los datos como generar visualizaciones respecto a la venta.

En cada una de estas propuestas es muy relevante establecer:

- ¿Se dispone de información para concretar la ejecución de cada alternativa?
- ¿Cómo se va a presentar la información recopilada y se va a utilizar la cada herramienta?
- ¿En qué plataforma se va a disponer para su uso funcional?

2.4. Propuesta de valor de las posible solución o impacto del cambio propuesto

De las propuestas mencionadas anteriormente, se implementará el modelo de control de gestión debido a que otorga el factor diferenciador de poder alinear distintas visiones de la empresa para medir la efectividad de la estrategia. Cabe mencionar que ambas propuestas otorgan una mayor gobernabilidad de la empresa y facilitan las

gestiones de esta, La propuesta de valor generada por el modelo de gestión mencionado consiste de:

- Ordenar y facilitar el acceso a la información de manera que se reduzcan los tiempos que requiere realizar la gestión comercial de la empresa.
- Brindar un modelo que permita la toma de decisiones con una mirada estratégica que considera diversas perspectivas de la empresa.
- Dar independencia al área Comercial para poder medir la estrategia comercial. Y así evitar que se derive esta tarea hacia el área de Business Intelligence.

3. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

El objetivo general del proyecto de memoria es “elaborar un modelo de control de gestión, a través de un cuadro de mando integral, que permita evaluar resultados y actuar oportunamente en el mejoramiento de la estrategia comercial y, de esta manera, agilizar el proceso de toma de decisiones estratégicas” Para complementar y especificar otros requerimientos relevantes se establecen los siguientes objetivos específicos:

1. Realizar levantamiento de información para diagnosticar la situación actual de la empresa, considerando factores internos y externos de la empresa.
2. Definir la estrategia comercial, y desarrollarla en base a actividades e iniciativas más relevantes a monitorear.
3. Definir indicadores de gestión que permitan medir la performance en cada etapa del proceso comercial desde la perspectiva de clientes, aprendizaje y procesos, además de la perspectiva financiera.
4. Centralizar y ordenar la información relevante en una sola herramienta de gestión.

3.1 Resultados esperados

El principal resultado esperado del proyecto es el diseño de un modelo de gestión fácil de implementar para facilitar la gestión comercial y agilizar la toma de decisiones.

Para lograr este “macro proyecto” es que se ha dividido el trabajo en 3 fases, donde cada una tiene un entregable una vez concluida:

1. En la primera fase el entregable es un análisis interno y externo de la empresa, considerando los procesos actuales del área comercial, los cuales ayudarán a la

obtención de los objetivos estratégicos según cada perspectiva considerada (financiera, operacional y clientes, de procesos y de aprendizaje)

5. Luego, en la segunda fase del proyecto el principal entregable es la descripción de las iniciativas propuestas, las cuales ayudarán a definir las actividades más relevantes que serán monitoreadas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la construcción de indicadores.
6. En la tercera y última fase el entregable es la definición de los indicadores claves de desempeño alineados con los objetivos estratégicos y las metas establecidas que permitirán elaborar el mapa estratégico de la organización.

Una vez realizado todo lo anterior, se proporciona toda la base para una posterior implementación del modelo de gestión en la empresa-

3.2 Alcances del proyecto

Para lograr dar un enfoque y establecer las limitaciones del proyecto, se definen los siguientes alcances:

1. El proyecto considerará solo una línea de negocio, en específico se trabajará el mercado nacional, dejando de lado los respectivos análisis que podrían efectuarse de manera similar en los otros países donde comercializa Cuponatic: Colombia, Perú y México. Se comienza el nuevo modelo de gestión con Chile, puesto que es el mercado más grande y, por lo tanto, el análisis requerido es mucho más complejo que en los otros países, esto servirá de base para una posterior replicación en los otros países mencionados anteriormente. En Chile este proyecto cobra especial relevancia dado que se ha venido arrastrando los últimos 3 años crecimientos negativos.
2. No se considerará la etapa de implementación del modelo de gestión dentro de este trabajo de memoria debido al tiempo disponible y la situación de pandemia que obstaculiza los traslados de manera segura. Si bien posteriormente a la finalización de este trabajo, se ejecutará la puesta en marcha.

4. MARCO CONCEPTUAL

Para cumplir con el objetivo general y los objetivos específicos del proyecto, se desarrolla el marco conceptual que considera los siguientes modelos y herramientas:

4.1 Estrategia

Para realizar el mapa estratégico de la gerencia comercial de Cuponatic se debe establecer la definición de la estrategia en primera parte, Hitt, Ireland y Hoskisson

(2008) plantean que “una estrategia es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva. Cuando las empresas se deciden por una estrategia deben elegir de entre distintas alternativas. En este sentido, la estrategia que elige una empresa indica lo que pretende hacer y lo que no tiene intención de hacer”. Complementado lo anterior, Francés (2006) añade que la estrategia es flexible y sujeta a modificaciones de acuerdo a los cambios que se van presentando y la nueva información que se dispone.

4.2 Niveles de estrategia

Al hablar de estrategia es oportuno distinguir entre los distintos niveles de estrategia existentes dentro una misma organización, Carrión (2007) distingue los siguientes niveles estratégicos:

4.2.1 Estrategia corporativa

Esta estrategia es la más global y considera la empresa en relación con su entorno. Su objetivo es determinar en qué actividades concretas pretende competir la organización. Se relaciona con empresas diversificadas que compiten en diferentes sectores. A este nivel estratégico se debe definir el denominado campo de actividad (negocios en los que la empresa participa) y las sinergias entre actividades (búsqueda de interrelaciones entre diferentes partes de la organización). Responde a la pregunta: ¿qué combinación de negocios es la adecuada?

4.2.2 Estrategia competitiva

Se refiere a las decisiones que se toman en un negocio concreto o unidad estratégica de negocio. Se relaciona con la estrategia de una división concreta de la empresa. El objetivo es cómo llegar a tener una posición competitiva superior a la de los competidores, intentando generar capacidades distintivas (a partir de recursos y habilidades especiales que ha desarrollado o es capaz de desarrollar la empresa) con el fin último de conseguir ventajas competitivas (características que tiene una empresa que permiten diferenciarla de la competencia), sin olvidar las sinergias producidas por la integración entre áreas funcionales. Responde a la pregunta: ¿cómo vamos a competir en cada negocio?

4.2.3 Estrategia funcional

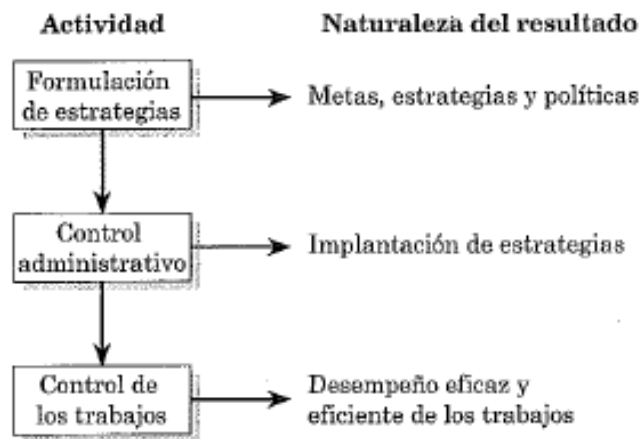
Persigue la optimización de recursos y capacidades dentro de cada área funcional. Busca la creación de capacidades distintivas y sinergias entre áreas funcionales.

Deben estar alineadas con las estrategias de negocio. Responde a la pregunta: ¿cómo utilizamos los recursos de forma óptima?

4.3 Control de gestión

Según Anthony y Govindarajan (2003) el control es el proceso por el cual los administradores influyen en otros miembros de la organización para implantar las estrategias.

Ilustración 8: Relaciones entre las funciones de planeación y control



Fuente: Sistemas de control de gestión, Anthony y Govindjaran (2003)

Para establecer el control, los autores sostienen que debe abarcar distintas actividades como:

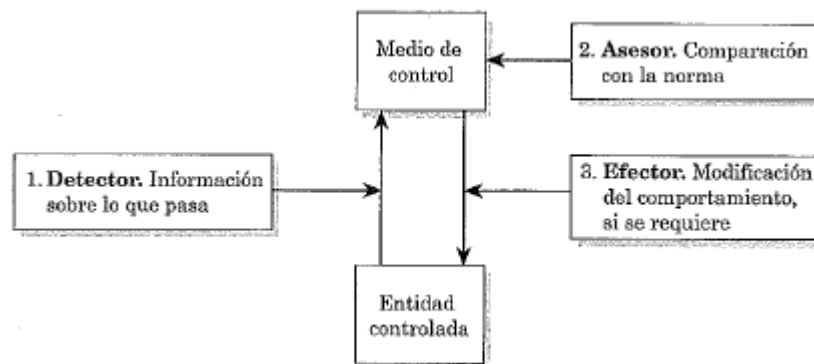
1. Planear lo que debe hacer la organización.
2. Coordinar las actividades de las partes de la organización.
3. Comunicar la información.
4. Evaluar la información
7. Decidir qué acción, si acaso, debe tomarse.
8. Influir en la gente para cambiar su comportamiento.

Anthony y Govindjaran agregan que “el control no requiere por fuerza que todas las acciones correspondan a un plan determinado con anterioridad, como un presupuesto. Estos planes se basan en las circunstancias que se cree que privan en el momento de trazarlos. Si las circunstancias cambiaron al momento de echar a andar los planes, las acciones que dictan éstos ya no son apropiados”.

Para establecer un sistema de control de gestión, Anthony y Govindjaran (2003) consideran vital la presencia de los siguientes 4 elementos:

1. **Un detector o sensor:** Un indicador que mide lo que está ocurriendo en cada momento en el proceso que está siendo controlado.
2. **Un evaluador o asesor:** Un indicador que determina la importancia de lo que está ocurriendo en cada momento comparándolo con algunos estándares o expectativas de lo que debería suceder.
3. **Un efector:** Un instrumento (a menudo llamado retroalimentación) que altera el comportamiento si el evaluador indica lo que necesita ser alterado.
4. **Una red de comunicaciones:** Un instrumento que transmite información entre el detector y el evaluador y entre el evaluador y el ejecutor.

Ilustración 9: Elementos del proceso de control



Fuente: Sistemas de control de gestión, Anthony y Govindjaran (2003)

En el libro se dan 3 ejemplos de sistemas de control para explicar cómo las variables presentadas anteriormente interactúan:

- **Termostato:** Los componentes de termostato son 1) un termómetro (el detector), que mide la temperatura actual en un lugar; 2) un asesor, que compara la temperatura actual con la norma aceptada de cuál debe ser la temperatura; 3) un efector, que activa la calefacción (si la temperatura es más baja que la norma) o el sistema de aire acondicionado (si la temperatura es mayor que la norma) y que apaga estos aparatos si la temperatura llega al punto de la norma y 4) una red de comunicaciones que transmite la información del termómetro al asesor y del asesor al elemento de calefacción o enfriamiento.
- **Temperatura Corporal:** Los mamíferos nacen con un parámetro de temperatura corporal adecuada; en los seres humanos esa temperatura es de 36,5°C. Los mecanismos de control con que el organismo trata de mantener esa norma son 1) los nervios sensoriales (detectores) distribuidos en todo el cuerpo; 2) el hipotálamo del cerebro (asesor), que compara la información

recibida de los detectores con la norma de 36.5°C ; 3) los músculos y órganos (efectores) que reducen la temperatura cuando se rebasa la norma (mediante jadeos, sudoración y la apertura de los poros) y la aumentan cuando queda debajo de la norma (con temblores y el cierre de los poros) y 4) el sistema general de comunicaciones a través de los nervios.

- **Conductor de automóvil:** Si va en una autopista donde el límite de velocidad (la norma) es de 105 kilómetros por hora, el sistema de control es 1) los ojos (sensores) miden la velocidad observando el velocímetro; 2) el cerebro (asesor) compara la velocidad real con la requerida y, si detecta una desviación de la norma; 3) ordena al pie (efector) que disminuya o aumente la presión sobre el acelerador y 4) como en el caso de la regulación de la temperatura corporal, los nervios del sistema de comunicación transmiten la información de los ojos al cerebro y del cerebro al pie.

Posteriormente, se aclara que “un termostato responde a la temperatura de un lugar en un momento, pero el control tiene que anticipar las condiciones futuras para asegurarse de que consigan los objetivos de la organización”.

Por su parte, Joan Amat (2003) define el control de gestión como “conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa sea coherente con los objetivos de la dirección”. Los objetivos establecidos deben considerar los objetivos del conjunto de personas que forman parte de la organización o de las personas e instituciones con las que interactúa directa o indirectamente, ya sean proveedores, clientes, usuarios, personal, etc.

Según Amat, esto permite que una organización pueda tener objetivos más amplios y heterogéneos que la mera supervivencia o la rentabilidad, donde surge la necesidad de que la empresa satisfaga las expectativas del entorno con el que interactúa. Así, la satisfacción de las necesidades de los usuarios/clientes o la contribución a una mejor vida social dentro de la comunidad en la que está inmersa la organización corresponden también a fines que se deben tratar de satisfacer.

Las empresas generalmente planifican un periodo en el cual deben considerar cuál es el objetivo principal que desean alcanzar, a partir de este se deben establecer objetivos específicos y estratégicos de parte de todas las áreas funcionales de la organización. Así como se establecen objetivos también se establecen metas, a las cuales deben asignarse responsables para el logro de esas metas y definir un indicador cuantitativo para medir el desempeño que cada área de la organización está teniendo para lograr ese objetivo.

Por lo tanto, cuando se habla de control de gestión se hace referencia a una forma de monitorear la estrategia de la organización (en cualquiera de sus niveles), a través de indicadores de gestión que están alineados con objetivos, metas y responsables. Si se cumple lo anterior, los mecanismos de control lograrán facilitar que las actividades que se ejecutan sean coherentes con los fines de la empresa.

4.4 Indicadores de gestión

Según Francés (2006), los indicadores “son variables medibles, generalmente unidimensionales o fórmulas, asociadas con los objetivos estratégicos. Algunos objetivos se refieren a variables de carácter unidimensional y se pueden medir directamente, por lo cual se constituyen también en indicadores, como, por ejemplo, la participación de mercado. Los objetivos relativos a variables multidimensionales, como valor de la empresa, satisfacción de los clientes, optimización de procesos o innovación tecnológica, requieren de uno o más indicadores para su medición”.

En la metodología del cuadro de mando integral se consideran dos tipos de indicadores: a) Indicadores de actuación (lead): son aquellos que miden el desempeño en los procesos que permiten alcanzar el objetivo, b) Indicadores de resultados (lag): son los que miden los efectos obtenidos y permiten determinar el grado de cumplimiento de los objetivos. En general, los indicadores en las perspectivas de accionistas y clientes son de resultados, mientras que en las perspectivas de procesos y capacidades tienden a ser de actuación.

Beltrán (2005) define un indicador como “la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas. Los indicadores de gestión son, ante todo, información, es decir, agregan valor, no son solo datos”. En su libro el autor añade una visión de tendencias, que complementa la definición de Francés, especificando además siguientes atributos que deben caracterizar los indicadores escogidos:

- **Exactitud:** La información debe representar la situación o el estado como realmente es.
- **Forma:** Existen diversas formas de presentación de la información, que puede ser cuantitativa o cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida y detallada. Realmente la forma debe ser elegida según la situación, necesidades y habilidades de quien la recibe y procesa.
- **Frecuencia:** Es la medida de cuán a menudo se requiere, se recaba, se produce o se analiza.
- **Extensión:** Se refiere al alcance en términos de cobertura del área de interés. Además, tiene que ver con la brevedad requerida, según el tópico de que se

trate. La calidad de la información no es directamente proporcional con su extensión.

- **Origen:** Puede originarse dentro o fuera de la organización. Lo fundamental es que la fuente que la genera sea la fuente correcta.
- **Temporalidad:** La información puede “hablarnos” del pasado. La información es relevante si es necesaria para una situación particular.
- **Integridad:** Una información completa proporciona el usuario el panorama integral de lo que necesita saber acerca de una situación determinada.
- **Oportunidad:** Para ser considerada oportuna, una información debe estar disponible y actualizada cuando se necesita.

Beltrán destaca firmemente que los indicadores de gestión son un medio y no un fin. Esta aclaración surge a que las organizaciones convierten los indicadores en una meta que alcanzar y se orientan todos los esfuerzos a lograr el valor buscado del indicador. Esta situación hace que el indicador pierda su naturaleza esencial de ser guía y apoyo para el control, y se convierte en un factor negativo de consecuencias nefastas tanto para las personas como para la organización. Para obtener un indicador correctamente compuesto debe tener las siguientes características:

- **Nombre:** La identificación y diferenciación de un indicador es vital, y su nombre, además de concreto, debe definir claramente su objetivo y utilidad.
- **Forma de cálculo:** Generalmente, cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.
- **Unidades:** La manera como se expresa el valor de determinado indicador está dado por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.
- **Glosario:** Es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo. Por lo general, las organizaciones cuentan con un documento llámese manual o cartilla de indicadores, en el cual se especifican todos los aspectos atinentes a los indicadores que maneja toda la organización.

Para que los indicadores cobren relevancia y sentido deben compararse con un valor de referencia, los cuales pueden obtenerse de:

- Las metas establecidas.
- El comportamiento histórico del indicador (para establecer tendencias).
- La relación que existe entre la capacidad real que tiene el vendedor con los recursos de que dispone y la manera como los aprovecha.

- El mejor valor logrado para dicho indicador, bien sea en la organización o fuera de la misma.
- El valor del mismo indicador con respecto al sector al que pertenezca la organización.

La ventaja fundamental de contar con indicadores de gestión se resume en la reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores. El siguiente es un listado general de ventajas asociadas al uso de indicadores de gestión:

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la investigación.
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar qué tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
- Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
- Identificar fortalezas en las diversas actividades que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos proactivos.
- Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento, de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Disponer de información corporativa que permita contar con patrones para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.
- Establecer una gerencia basada en datos y hechos
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades clave de la organización y la gestión general de las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.
- Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.

4.5 Balance scorecard (BSC) o cuadro de mando integral

Todas las empresas que experimentan un crecimiento considerable tanto en su complejidad organizativa (tamaño , diversificación, expansión, etc) como en su mayor profesionalización del personal y, especialmente, la percepción del entorno en el que operan las empresas es progresivamente más dinámico e intenso competitivamente, por lo cual la necesidad disponer de sistemas formalizados de gestión que faciliten la dirección y coordinación de las diferentes unidades y de las actividades que se realizan en la empresa. Estos cambios han generado importantes modificaciones que tienen una profunda implicación en las organizaciones, específicamente en sus sistemas de control.

El Cuadro de Mando Integral transforma el objetivo y la estrategia de una unidad de negocios en indicadores tangibles, los cuales se derivan de la visión y estrategia de la organización. No sólo considera indicadores financieros tradicionales que cuentan la historia pasada, sino que además los complementa con indicadores que visualizan la empresa desde 4 perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

En su libro “Cuadro de Mando Integral” (CMI) o “Balance Scorecard” (BSC) en inglés, Kaplan y Norton definen una metodología de gestión estratégica con el fin de definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización. Esta metodología permite estructurar los objetivos estratégicos de forma dinámica e integral para ponerlos a prueba según una serie de indicadores que evalúan el desempeño de todas las iniciativas y los proyectos necesarios para lograr su cumplimiento satisfactorio.

El BSC se basa en un correcto equilibrio y alineación entre los elementos de la estrategia global y los elementos operativos de la misma. Los elementos globales son: la misión (propósito de la empresa), la visión (a qué aspira la empresa), los valores centrales, las perspectivas y los objetivos. Por su parte, los elementos operativos son: los indicadores clave o KPI (ya sean indicadores inductores o de resultado) e iniciativas estratégicas (proyectos que lo ayudan a alcanzar sus objetivos).

Los propósitos con los que se construye un Balanced Scorecard son:

1. Describir y comunicar la estrategia.
2. Medir la estrategia.
3. Hacer un seguimiento de las acciones que se están tomando para mejorar sus resultados.

La “integralidad” del cuadro de mando surge ante la necesidad de combinar los aspectos financieros y no financieros, para alinear los procesos y aprovechar al máximo los aportes de cada unidad operativa de una compañía. Así, los indicadores financieros y los indicadores de los procesos internos cobran la misma importancia y se diraccionan hacia los mismos objetivos. Finalmente, los beneficios del cuadro de mando integral para la gestión de una organización son los siguientes:

1. Ayudar a alinear todas las áreas y las actividades de la organización en función de los objetivos estratégicos y el cumplimiento de la visión.
2. Estimula la transformación organizacional a partir de la estrategia.
3. Transformar la visión de la organización en acciones reales que se podrán medir y seguir.
4. Produce una mejora en los procesos organizacionales de gestión de la información.
5. Mejorar la comunicación interna de las organizaciones con el fin de que todos los miembros tengan conocimiento de su función con miras al cumplimiento de las metas.
6. Mantiene la estrategia visible y como foco de la generación de estadísticas.
7. Ayuda a dar una estructura lógica a la estrategia.

De acuerdo al método estratégico del Balanced Scorecard, la definición de la estrategia de una organización debe realizarse teniendo en cuenta las cuatro perspectivas presentadas en la siguiente ilustración:

Ilustración 10: Esquema del Balance Scorecard



Fuente: Elaboración Propia en base a datos proporcionados por la empresa.

4.5.1 Perspectiva financiera

Esta perspectiva es la más importante y su principal orientación es maximizar el valor de los accionistas, ya que se trata de medir la creación de valor en la organización, incorporando la visión de sus propietarios. Junto con ello, es indispensable que los resultados de la empresa se midan de una forma cuantitativa, que reflejen las acciones tomadas. Esencialmente, cualquier objetivo clave relacionado con la salud financiera y la rentabilidad de la organización puede incluirse en esta perspectiva. Los ingresos y las ganancias son los principales objetivos de las empresas, pero también pueden considerarse:

1. Generar ahorro de costos y eficiencia.
2. Mejorar el margen de rentabilidad.

4.5.2 Perspectiva del cliente

Esta perspectiva se centra en los objetivos estratégicos que están relacionados con los clientes y el mercado. En otras palabras, para lograr los objetivos financieros, ¿exactamente qué se necesita lograr en términos de sus clientes y mercado? Los procesos de marketing, operaciones, logística, por nombrar algunos, son relevantes para alcanzar los estándares que requieren los clientes. Los indicadores respecto a la satisfacción del cliente, su fidelidad y su percepción de valor de los bienes ofrecidos, se pueden vincular lo concluido al respecto con la obtención de rentabilidad.

Sin lugar a dudas, las empresas en los últimos años han volcado su atención en el cliente, en darle prioridad a la satisfacción de sus expectativas y en buscar la forma asertiva para fidelizarlo, pues es parte esencial para mantener el posicionamiento frente a los competidores y provocar la preferencia de parte de los consumidores.

4.5.3 Perspectiva de los procesos internos

¿Qué procesos necesita implementar la empresa para cumplir sus objetivos estratégicos financieros y relacionados con los clientes? Es la pregunta que esta perspectiva pretende responder. Aquí se deben identificar los procesos críticos, estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en la perspectiva financiera y la de los clientes.

De esta forma, la perspectiva interna de la empresa describe los procesos claves de la organización para satisfacer las necesidades de los clientes, es decir la responsabilidad de identificar las oportunidades de mejora, proceder al diseño e implementación de mejoras para el funcionamiento de la organización de manera que

responda de forma oportuna y eficientemente a las expectativas de los clientes y así provocar o mantener la preferencia de parte de estos.

Es indispensable la relación que existe entre esta perspectiva y las demás ya que la mejora continua de la organización está dada por la observación constante de cada uno de los procesos y actividades que involucra la operación del día a día y que hacen parte de los planes para alcanzar la estrategia establecida por la alta gerencia. Una vez se logra tener una dinámica en la optimización de procesos el impacto sobre los resultados financieros, de clientes y de aprendizaje e innovación arroja resultados en beneficio del conjunto de la organización.

4.5.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La perspectiva del aprendizaje y crecimiento evalúa los recursos de la organización y proporciona así la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos planteados en las otras tres perspectivas. Por lo mismo, es muy importante que el modelo de gestión incluya los Recursos Humanos como un elemento clave en el proceso de gestión. Además, se debe tomar en cuenta la cultura organizacional, ya que este es el punto de partida de todo cambio organizacional. Otros aspectos importantes a tener en consideración son la tecnología, las alianzas estratégicas y las competencias de la empresa.

Esta última perspectiva es clave para cerrar y abarcar todos los elementos que permiten a la gerencia desarrollar el potencial de la empresa que lidera y que le facilita cumplir con los objetivos planteados desde cada una de las partes interesadas que están en constante interacción, como los son los accionistas, los empleados, los clientes y la comunidad de la que hace parte.

4.6 Proceso comercial

Como proceso comercial de una empresa se refiere a la serie de pasos o etapas que se siguen para cerrar una venta, desde que se atrae un nuevo prospecto a través del marketing, hasta el servicio que se le ofrece al cliente después de su compra. Los procesos comerciales están definidos de acuerdo a cada uno de los factores de la estrategia: producto, precio, promoción, post-venta y distribución. Esto quiere decir que los procesos comerciales se extienden desde las adquisiciones de nuevos descuentos de productos, viajes o servicios hasta el posterior proceso de venta, con el objetivo final es guiar al consumidor cuando se cataloga como un lead o prospecto para transformarlo en un cliente fiel de la marca.

En un e-commerce destinado al comercio minorista como Cuponatic, este es uno de los procesos más relevantes y multidireccionales, pues se requiere el análisis de la estrategia definida y llevada a cabo a través diversas plataformas y herramientas que contribuyen a la conversión de una visita o prospecto a un cliente.

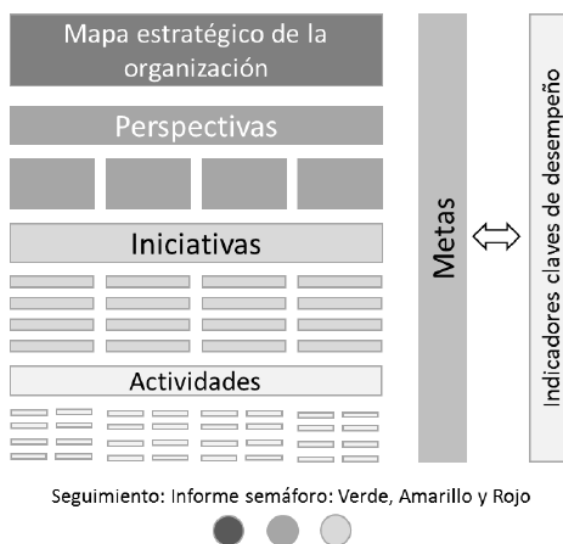
5. METODOLOGÍA

Como punto de partida para la ejecución de un cuadro de mando integral, es necesario conocer la estrategia que define la alta gerencia y a partir de ella identificar cada una de las acciones desarrolladas para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos según cada perspectiva del CMI: financiera, clientes, procesos y aprendizaje.

5.1 Fases para la implementación del Balance Scorecard

Los elementos que se integran en la implementación de la metodología propuesta son los que se muestran en la siguiente ilustración:

Ilustración 11: Elementos del Balance Scorecard



Fuente: Elaboración Propia en base a datos proporcionados por la empresa.

5.1.1 Fase I

Antes de realizar la ejecución del cuadro de mando integral, se realiza el análisis de la situación actual tanto de la empresa como del área comercial para entender los factores de cambio en el ámbito interno y externo. Para esto se recopila información

de estudios externos sobre el mercado del e-commerce y su comportamiento en Chile. Luego, se expone el alcance y funcionalidad del área comercial de Cuponatic, donde se esquematizan las actividades más relevantes del área comercial. Finalmente, con los datos internos de la empresa y los análisis externos del mercado se realizan propuestas estratégicas en base al análisis FODA.

5.1.2 Fase II

En la segunda fase se busca dar inicio a la ejecución del cuadro de mando integral, a partir de la recopilación de cada uno de los componentes de la estrategia a través de reuniones con la alta gerencia del área comercial (jefes de venta y country manager), donde se valida la vigencia de:

1. La misión que muestra la razón de ser de la compañía.
2. La visión que declara la intensión que tiene la empresa y en la que se visualiza al mediano plazo.
3. La misión del área comercial para el logro de la misión y visión de la compañía.

Una vez identificados los lineamientos estratégicos más generales de la empresa, se utilizan los resultados obtenidos del análisis FODA para establecer los objetivos estratégicos del área comercial junto a los jefes de venta y country manager según la perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva de procesos. Por último, para cada uno de los objetivos estratégicos planteados se establecen actividades relevantes o iniciativas específicas que son necesarias para el cumplimiento de estos.

5.1.3 Fase III

La tercera fase comprende la conformación del cuadro de mando integral, donde se definen los indicadores que permitirán el análisis integral de la empresa en cada una de las perspectivas, especificando todos los detalles respectivos a estos como los objetivos del indicador, estados del indicador, temporalidad, entre otros. Una vez definidos los indicadores de gestión y una vez realizada la validación de estos por parte de la empresa, se concluirá con un mapeo general del nuevo modelo de gestión comercial propuesto para el mercado nacional de Cuponatic Latam.

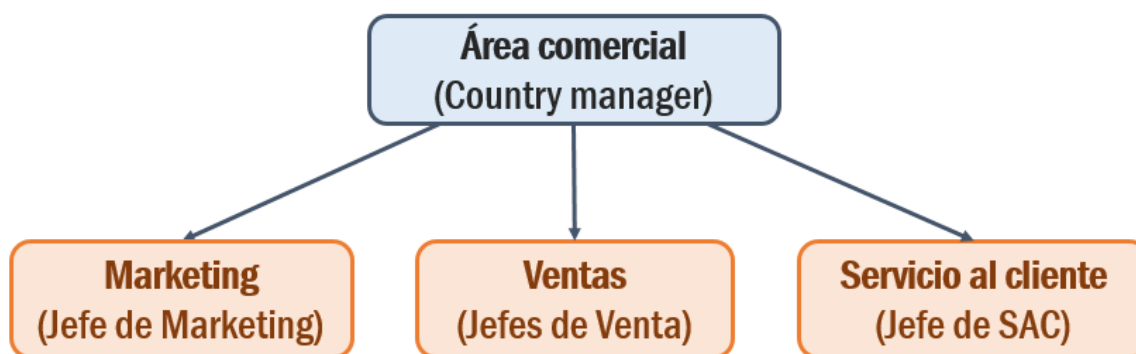
6. DESARROLLO

6.1 Análisis de la situación actual en Chile

6.1.1 Estructura actual del área comercial

Con el fin de comprender mejor el funcionamiento y alcance del área comercial en Cuponatic en Chile, se presenta como se estructura y los procesos críticos en los que interviene en la cadena de valor de la empresa. El área comercial de Cuponatic está compuesta por 3 sub-áreas, las cuales están divididas de acuerdo a los roles que cada una de estas cumple en la generación de valor en la empresa. Las 3 sub-áreas están bajo la administración del country manager correspondiente a Chile, en la siguiente ilustración se presenta el orden de jerarquías:

Ilustración 12: Organigrama general área comercial Cuponatic



Fuente: Elaboración Propia en base a datos proporcionados por la empresa.

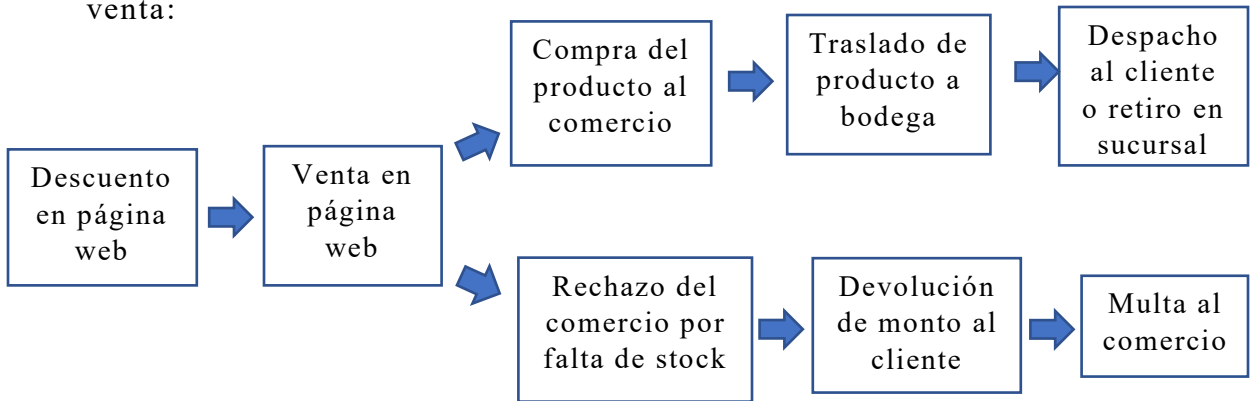
a) Sub-área de ventas

Esta área se compone de 2 jefes de ventas y 9 account managers, estos últimos se encargan principalmente de la gestión de los descuentos que se ofrecen en Cuponatic, mientras que los jefes de venta también tienen esta facultad, pero su foco está en la medición de desempeño de sus account managers. La gestión de los descuentos comprende diversos procesos establecidos de acuerdo al tipo de contrato que se estableció con el comercio desde su creación, estos tipos de contrato corresponden a:

- **Compra-Venta:** Este contrato se da en los descuentos de tipo “producto”, en el cual el comercio y Cuponatic acuerdan un precio que posteriormente se pagará al comercio cuando un cliente realice una compra, además de establecer la comisión con la que se quedará Cuponatic. De esta forma, Cuponatic procede a adquirir el producto apenas el cliente haya realizado una compra del producto acordado. En este tipo de contratos se dan casos en que

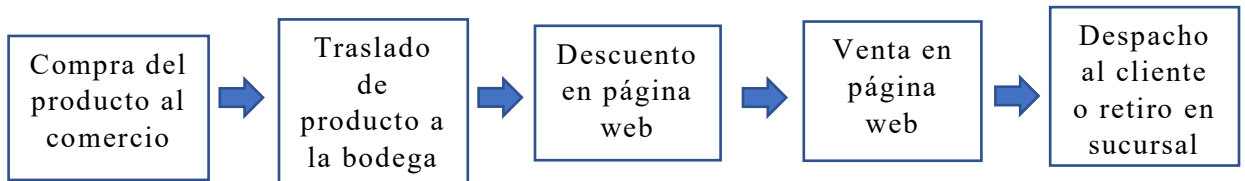
los comercios ya no tienen stock, para lo cual Cuponatic hace una devolución al cliente y se cobra una multa al comercio por el 50% del precio del producto.

El proceso de venta es el siguiente una vez firmado del contrato de compra venta:



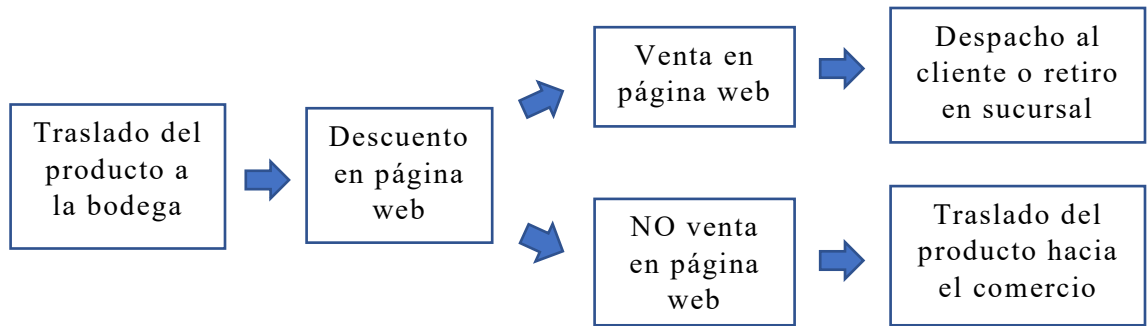
- **Pre-Compra:** Se realizan grandes compras antes de haber vendido el producto a algún cliente, los cuales son siempre autorizados por el country manager de Chile debido a que representan una “jugada” riesgosa. Estos productos son almacenados en la única bodega ubicada en Santiago Centro, lugar donde también se ubica la oficina de Cuponatic. Este tipo de contrato está presente en los productos importados, los productos más comprados o los que tienen un vencimiento a largo plazo.

El proceso de venta es el siguiente una vez firmado el contrato de pre-compra:



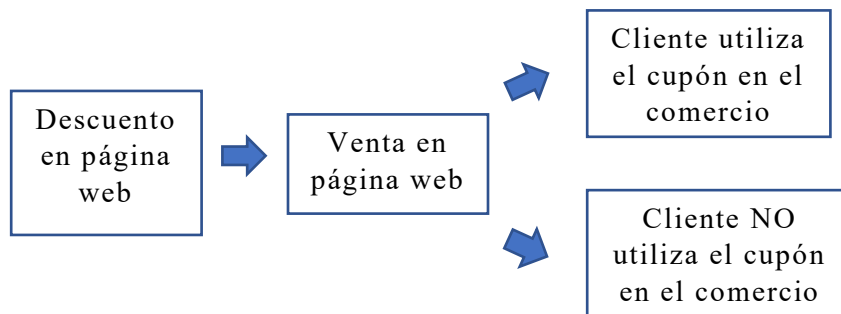
- **Consignación:** Este contrato funciona igual que una pre-compra, pero es menos riesgoso, puesto que el comercio “presta” sus productos, los cuales son almacenados en la bodega de Cuponatic. Luego de un tiempo, el cual es pactado al firmar el contrato, se hace devolución del producto al comercio de todo lo adquirido que no fue vendido.

El proceso de venta es el siguiente una vez firmado del contrato consignación:



- **Viajes y servicios:** El contrato firmado con las empresas que ofrecen descuentos de tipo viajes y servicios siguen la misma lógica. Este tipo de contratos permite a Cuponatic disponer de una cierta cantidad de cupones de servicios y viajes que los clientes pueden o no ocupar finalmente. Este tipo de contratos es mucho más simple, pues la única interacción con el cliente es al momento de la venta y en una posible llamada/correo de reclamo o encuesta de evaluación del servicio/viaje. Todos los detalles que involucran al servicio/viaje son puestos en conocimiento al cliente previo a la compra, estos cupones se rigen de acuerdo a la disponibilidad de cada empresa con un tiempo de expiración de 2 meses en su mayoría y sólo en casos particulares un tiempo de expiración de 3 meses a partir de la fecha de compra.

El proceso de venta es el siguiente una vez firmado del contrato viajes y servicios:



En todos estos contratos el pago al comercio se realiza una vez cumplidos 15 días desde que el cliente realiza la compra, lo cual es uno de los grandes puntos de valor para los comercios, puesto que los otros marketplace suelen pagar a 30, 60 o 90 días. Existe un caso particular de contrato de servicios que corresponde a:

Contra-Factura: Este tipo de contrato de servicios posee el mismo proceso de venta del contrato “Viajes y Servicios”, pero con la salvedad que el pago al comercio se realiza a los 15 días después de la entrega de la factura por parte del comercio.

b) Sub-área de Marketing

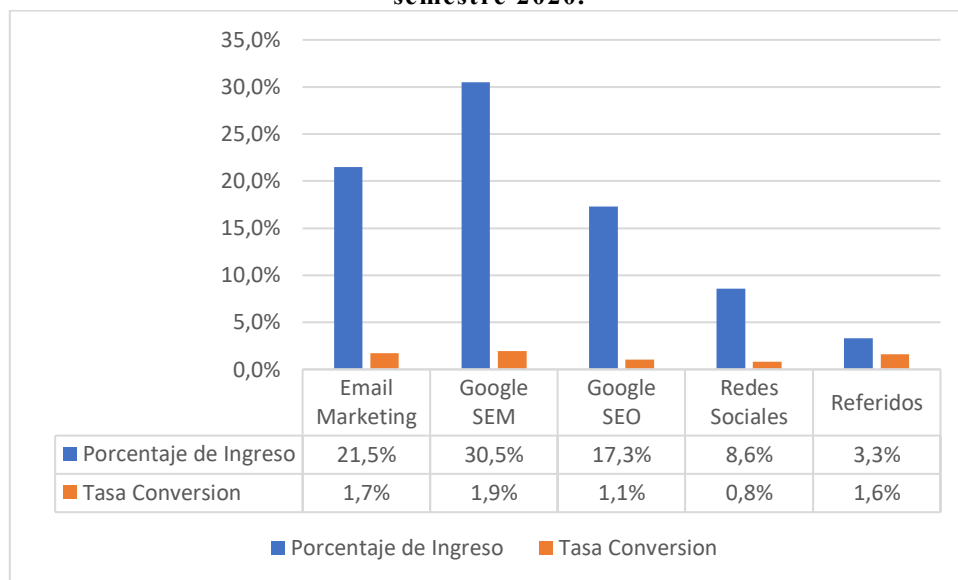
Esta área está compuesta por 2 personas, el jefe de marketing y un asistente, su propósito es comunicar al mercado nacional las ofertas de descuentos y generar un flujo de potenciales clientes hacia Cuponatic que se encuentren interesados. Cuponatic se basa en una estrategia “push” para lograr atraer tanto a personas que no hayan comprado en Cuponatic, como aquellas que ya lo han hecho. Debido a esto, es que se utilizan muchas herramientas para lograr el objetivo final de la venta, entre las herramientas utilizadas se encuentran:

- Campañas de email marketing, con el objetivo de proponerle a los clientes o suscritos de Cuponatic los descuentos mejor valorados, más vendidos, nuevos descuentos, entre otros. La segmentación de estas campañas se realiza de acuerdo al sexo de la persona.
- Referidos, lo cual consiste en páginas web marketplace, las cuales muestran los descuentos de Cuponatic (y otras marcas) de manera que si se hace click en estos se redirige a la página web de Cuponatic.
- Campañas en redes sociales (Facebook e Instagram), pagadas y no pagadas, estas últimas destinadas a concursos para interactuar con la comunidad y promover descuentos, por ende, estos concursos y campañas no son segmentados, sino que se realizan a un público general.
- Campañas en Google: Search engine optimization (SEO), el cual corresponde a un conjunto de técnicas que se aplican en una página web con el objetivo de mejorar su posición en los resultados de búsqueda a nivel orgánico en Google. Esencialmente esto hace referencia a “keywords” o palabras claves que se buscan en Google y que se asocian a la página de Cuponatic, es importante destacar que no se realizan pagos a Google por el flujo de clientes obtenido mediante esta herramienta.

También se utiliza el search engine marketing (SEM) en Google, que hace referencia a las prácticas que se realizan en una web para obtener una mayor visibilidad mediante campañas de publicidad en los buscadores. A diferencia del SEO, estas campañas si son pagadas de acuerdo al flujo de usuarios o clientes que atraen a la página.

Para entender la situación actual y la relevancia de cada una de estas acciones del sub-área de Marketing, se presenta la siguiente ilustración correspondiente al ingreso de usuarios a la página de web y la conversión de cada uno el primer semestre del año 2020:

Ilustración 13: Porcentaje de ingreso y conversión de campañas de Marketing, primer semestre 2020.



Fuente: Elaboración Propia en base a datos proporcionados por la empresa.

c) Sub-área de servicio al cliente

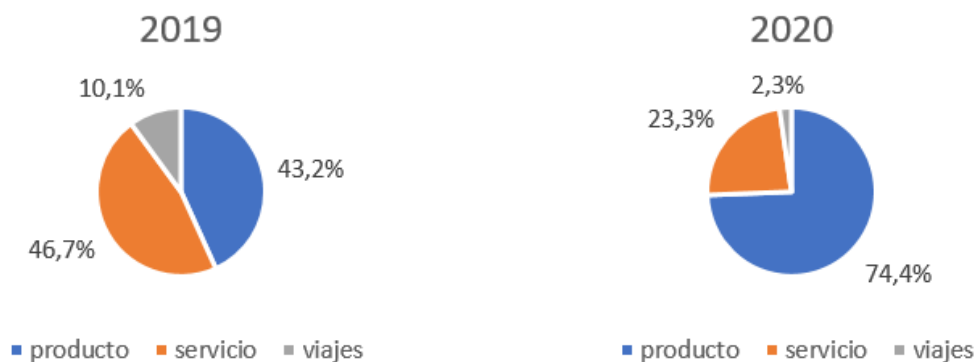
Esta área está compuesta por un jefe de SAC y 8 ejecutivos, su rol principal es proporcionar un contacto más estrecho entre Cuponatic y el cliente final. Mediante esta área se busca proporcionar una experiencia de compra más integral de cara al cliente, buscando resolver sus dudas sobre las compras realizadas, tanto a través del canal electrónico como telefónico. Toda la incertidumbre que genera una compra online se traduce en dudas, luego en reclamos y posteriormente una posible devolución de la compra realizada, estas acciones son gestionadas por esta sub-área en la que recae la responsabilidad de hacer todo lo posible para satisfacer las inquietudes y solicitudes de los clientes, o bien, derivar con el área de ventas para que gestione el contacto con el comercio correspondiente.

El country manager de Chile debe estar al tanto de todo lo que sucede con respecto a las ventas, el comportamiento y experiencia de los clientes para poder tomar decisiones rápidas e informadas, por lo cual es importante saber los detalles a nivel empresa, descuento y account manager.

6.1.2 Efectos COVID-19 y entorno nacional

Es importante hacer referencia a los cambios que se han generado a partir de los hechos recientes como el COVID-19 y movimientos sociales, los cuales han impactado en el funcionamiento de todas las empresas a nivel global. El primer efecto observado es la nueva distribución entre los tipos de descuentos (productos, servicios y viajes) como se observa a continuación:

Ilustración 14: Distribución de ventas según tipo de descuento.

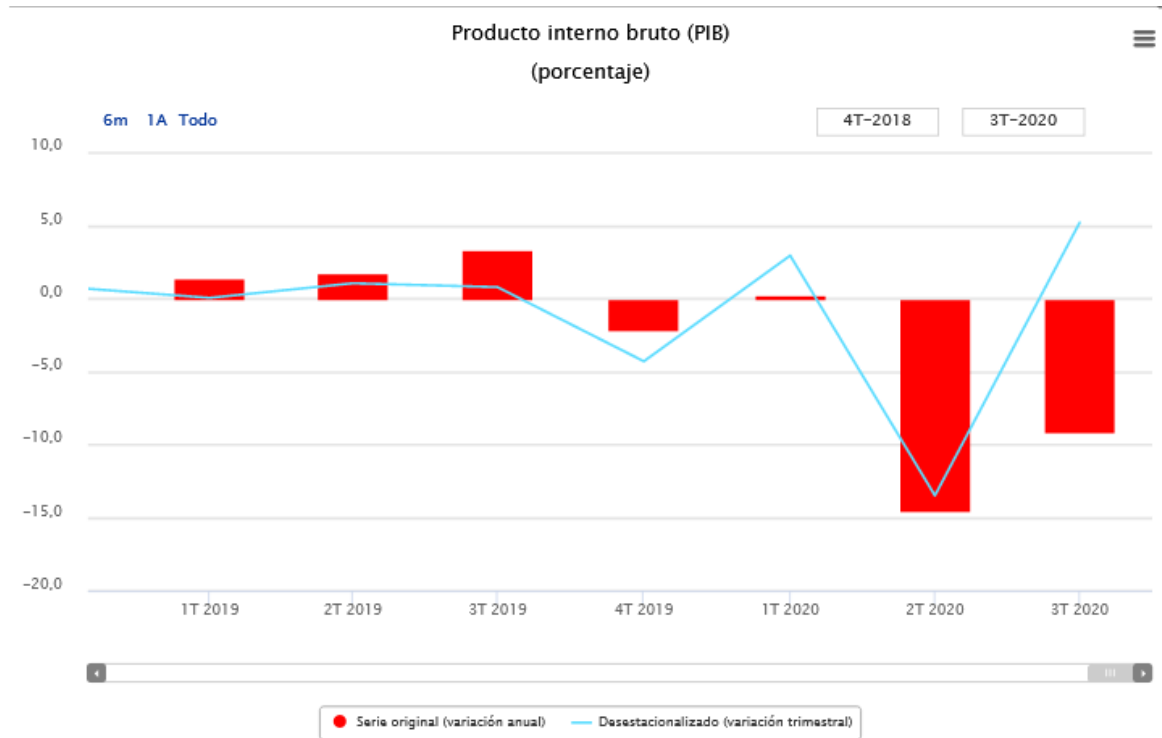


Fuente: Elaboración Propia en base a datos proporcionados por la empresa.

Como evidencian los datos, el primer cambio es que los descuentos de tipo viajes-servicios han disminuido su representatividad en las ventas pasando de un 56,8% a un 25,6%, es decir, una disminución de más de la mitad, absorbiéndola los descuentos de tipo productos. Esta situación ha provocado un cambio en la gestión comercial de los descuentos de tipo “productos”, adquiriendo una relevancia muy por encima de los otros. En la ilustración 14, la diferencia de montos de venta del 2020 con respecto a 2019 presenta una caída del -5%, lo cual evidencia una disminución de los ingresos, pero en menor medida que lo ocurrido en 2019 con respecto a 2018, período en el cual hubo una caída en la venta correspondiente a un -10%.

Con respecto a lo mencionado anteriormente, se ve un gran potencial en la venta de productos, ya que se pudo alcanzar una caída porcentual menor que el año pasado, a pesar del período de recesión que enfrenta el mercado nacional, como se evidencia en la siguiente ilustración:

Ilustración 15: Variación del PIB en Chile 2019-2020



Fuente: Informe de Cuentas Nacionales, Banco Central de Chile

Los descuentos de tipo “productos” requieren una gestión mucho más exhaustiva, ya que, a diferencia de los descuentos de tipo servicios y viajes, requieren del desarrollo de una logística mucho más exigente y mayor personal para su gestión. Es por esto que la herramienta a desarrollar adquiere una mayor relevancia para un correcto funcionamiento de los procesos internos involucrados y la calidad de servicio requerida por los clientes en este tipo de oferta.

6.1.3 Análisis FODA

Antes de comenzar la confección de la propuesta estratégica de Cuponatic, se necesita entender mejor el entorno competitivo de la empresa, para lo cual se realiza un análisis interno y externo en base a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas en la empresa de acuerdo a reuniones con los jefes de venta y el country manager en Chile:

Fortalezas

1. Oferta de productos, servicios y viajes con descuentos al precio más bajo del mercado.

Cuponatic comercializa 3 tipos de descuentos: productos, servicios y viajes. De esta forma se busca que los clientes puedan encontrar en un solo lugar todo lo que necesiten o lo que decidan obtener, esto con la promesa de tener el precio más bajo de mercado o, en su defecto, un precio igual al de venta. Esto último es un requisito mínimo para que un descuento se ofrezca en la página web.

2. Programa de fidelización de clientes.

El programa de fidelización de clientes tiene como nombre Club Cuponatic, donde si el cliente compra 10 cupones en Cuponatic y estas compras están incluidas como parte de la promoción para adquirir cupones, se le cargan a su cuenta el 15% del monto promedio de los 10 cupones que compró como “Cashback”. Por ejemplo, si el cliente compra 10 cupones en Cuponatic, y cada uno tiene un valor de \$5.000, y estos cupones están incluidos como parte de la promoción para adquirir cupones, Cuponatic le abona \$75 a la cuenta del cliente ($[5.000/10]*0,15$), con una vigencia de 60 días hábiles.

El término “efectivamente pagado” significa lo que realmente se pagó en dinero, y, por lo tanto, no se cuenta el uso de bolsitas de créditos, gift cards u otro equivalente que no sea dinero a excepción de las compras realizadas con “Cashback”, este último medio de pago si es considerado para sumar cupones en el programa. Por ejemplo, si el cliente compró un cupón de \$5000 pero ocupó \$3000 en gift card o bolsitas de créditos entonces solo se contabiliza 1 cupón por \$2000. En cambio, si el cliente compró un cupón de \$5000 y pagó \$5000 con gift card o bolsitas de créditos entonces no se contabiliza ningún cupón para el premio. Tampoco se consideran las compras de concursos donde el cliente compra un cupón a valor \$0 para participar por un premio, ni serán considerados cupones devueltos. Las devoluciones para compras realizadas con el premio del Club Cuponatic solo serán devueltas en “Cashback”.

Se considera 1 cupón la compra hecha a partir de la fecha del lanzamiento del programa de solamente un producto o servicio individual. Por ejemplo, un cupón válido por 10 sesiones de un servicio, genera solamente 1 cupón relativo a esta promoción. No se consideran las compras de viajes con pasajes aéreos ni cruceros, tampoco se consideran dentro de esta promoción, ningún cupón que supere el valor de \$100.000. Solo se cuentan hasta tres cupones de un mismo producto en una misma compra. Por ejemplo, si un cliente lleva 30 productos iguales en una misma compra no se generarán 3 premios, solamente se contabilizarán 3 cupones para el premio.

Por último, el cliente tiene un periodo de 180 días para cumplir con la compra de los 10 cupones, es decir, solo se contarán los cupones que fueron comprados entre la

primera compra en que aplicó esta promoción y los 180 días posteriores. El rango es móvil, van a ir desapareciendo cupones.

Complementario al programa Club Cuponatic, se encuentra la iniciativa "Ruleta Club Cuponatic", en la que participan todos aquellos clientes que formen parte del Club Cuponatic. Para optar a esta Ruleta el cliente deberá realizar una compra que forme parte del Club Cuponatic, identificado con la frase "compra válida para club Cuponatic". Por cada compra realizada que incluya algún producto o servicio que forme parte del Club Cuponatic, el cliente tiene la posibilidad de girar la Ruleta una sola vez, sin importar el número de productos o servicios que haya adquirido (un giro por carrito de compras).

El cliente tiene 1 semana para hacer uso del giro de la ruleta, a partir de la fecha de compra. Luego de ese período, se pierde el giro ganado y, por tanto, no se podrá acceder al premio. Los premios con los cuales pueden ser beneficiados los clientes son los siguientes:

- **"Compra gratis"**: el cliente recibe un abono en créditos en su cuenta con "Cashback" equivalente al valor de la compra efectuada, monto que puede ocupar en su siguiente compra.
- **"Créditos"**: el cliente recibe un monto definido de créditos Cuponatic para usar en su próxima compra.
- **"Cupón comodín"**: Estos cupones de valor \$0 aceleran la llegada a la meta de 10 cupones del Club Cuponatic, a través de la siguiente fórmula: cada "Cupón comodín" es considerado como 1 de los 10 cupones necesarios para alcanzar la meta de 10 cupones del Club Cuponatic.
- **"Giftcard de 10%, \$1.000, \$2.000 o \$3.000"**: El cliente recibe una Giftcard válida para usar en descuentos, con un monto límite de descuento de \$7.000 respectivamente, para usar en sus próximas compras hasta las 23:59 horas del día que obtuvo el premio.
- **"Siga participando"**: El cliente no es beneficiado con ninguno de los premios antes mencionados.

Este premio no es acumulable a otros, ni canjeable por ningún otro producto/servicio ni por su valor en dinero, es personal e intransferible. En ningún caso el premio puede ser objeto de cambio, devolución, alteración o compensación, debiendo ser utilizado exclusivamente por quien resulte beneficiario del mismo. El premio sólo puede ser reclamado dentro del plazo de 10 días hábiles siguientes a la fecha en que se le informe al cliente que ha sido beneficiado con alguno de los premios antes individualizados. Se entienden inhábiles sábado, domingo y festivos.

Si la compra es anulada (por ejemplo, debido a una devolución) y el comprador recibe un premio al girar la ruleta, este premio queda automáticamente inválido y no puede ser usado por el cliente. Si el comprador ya hizo uso del premio, la empresa hace un cargo a la cuenta “Cashback” por el monto equivalente a ese premio, el cual es debidamente informado junto con la entrega de cada premio.

3. Gran variedad de productos, servicios y viajes.

Una de las grandes propuestas de Cuponatic se ve reflejada en la gran cantidad de descuentos disponibles para ofrecer a los clientes. Estos descuentos tienen cierta duración que depende del tipo de contrato con el que se firma y cada semana se van disponiendo de nuevos descuentos para ofrecer a los clientes distintas opciones de compra. Durante 2019 se dispusieron más de 45.000 descuentos en total.

4. Personal interno propio y capacitado para el desarrollo e innovación en la página web, nuevos proyectos y análisis de datos.

Otra gran fortaleza de Cuponatic es la competencia de sus trabajadores, entre los cuales se encuentran desarrolladores, analistas de datos, gestores de UX, entre otros, los cuales permiten el rápido desarrollo de los nuevos proyectos solicitados desde las distintas áreas, pero en su mayoría levantados por el área comercial. Estos especialistas corresponden a una gran porción de los trabajadores de la empresa, abarcando casi un tercio del total de trabajadores. Esto se fundamenta en la constante creación de valor hacia el cliente para facilitar y mejorar el viaje del cliente al interactuar con las plataformas de la empresa. Además, esta capacidad puede ayudar en la generación de conocimiento de los clientes a través de los comportamientos de estos, generados por la gran información que se posee de ellos.

Oportunidades

1. Crecimiento sostenido del e-commerce en Chile.

Como se pudo evidenciar en la ilustración 3 del presente informe, las ventas realizadas por medio del e-commerce presentan un crecimiento al alza y en 2020 con la pandemia de COVID-19 estas cifras aumentaron aún más. Estas ventas aumentaron forzosamente debido a la situación de cuarentena enfrentada en todo el país, lo cual aceleró también la adopción de comprar de manera online en los clientes que usualmente acudían a las sucursales físicas de sus tiendas favoritas para adquirir sus productos. Esta situación es muy beneficiosa para Cuponatic, pues abre una gran oportunidad de captar nuevos clientes que están migrando a la compra online, dejando una gran tarea para las campañas realizadas por el sub-área de marketing.

2. Aumento de ventas de productos importados con comisiones altas y alta variedad.

A fines de 2016, Cuponatic empezó a comercializar productos importados desde el mercado chino, debido a su gran margen de ganancia. Esta línea de negocios de Cuponatic venía a la baja desde 2017, pero ante la gran demanda de productos evidenciada en la ilustración 14 del presente informe, esta línea de negocios también creció. Lo importante de este tipo de productos importados es que la comisión generada es manejada netamente por Cuponatic y con menos cantidades de venta se puede generar grandes comisiones. En específico, esta línea de negocios creció alrededor de un 30% comparado con el año 2019, superando en comisiones a todos los comercios asociados a Cuponatic. A continuación, se presenta la gráfica que evidencia la subida si comparamos las comisiones generadas en el período enero-octubre desde 2017 a 2020:

Ilustración 16: Evolución de comisiones en importaciones según categoría de producto



Fuente: Elaboración Propia en base a datos proporcionados por la empresa.

Como se puede observar las categorías “Hogar”, “Belleza y salud” y “Mascotas” han presentado un aumento en el total de comisiones y también representan casi el 85% del total de comisiones, por lo cual se deben centrar los esfuerzos en desarrollar estas 3 categorías. Por otro lado, no es fácil de percibir en el gráfico, pero en la barra del extremo derecho correspondiente a 2020 se agregó una categoría llamada “Despensa”, la cual obtuvo comisiones negativas, esto se dio debido a que los productos estaban vendiendo y se tuvieron que vender a un precio debajo del costo, esta categoría no

debe ser desarrollada mediante importaciones ni pre-compras en general debido al gran potencial de caducidad.

3. Aumento de empresas (y PYMES) en busca de desarrollar el canal online.

Como indica el country manager de TIVIT en Chile, Francisco López⁽¹⁾, “el actual contexto socio sanitario ha impulsado a miles de compañías a repensar su operación de manera remota, incentivando el uso de herramientas tecnológicas para el seguimiento de tareas y proyectos, plataformas eCommerce y gestión de clientes”. Además, sostiene que “una de las herramientas tecnológicas que mayor crecimiento tendrá, será el eCommerce. Si bien Chile no lideraba las listas de ventas por Internet en Latinoamérica, superado por Brasil, Argentina y México, hoy los consumidores nacionales están aprendiendo la cultura de compra y pago digital, lo que hará que las empresas, pymes y emprendedores se animen a adquirir herramientas eCommerce. Luego, el siguiente paso será integrarlas a softwares de gestión de clientes y marketing digital.”

Debilidades

1. Varios descuentos sin venta.

Una de las grandes falencias internas evidenciadas el año 2019, fue la gran cantidad de cupones que no obtuvieron ninguna compra durante este período. De los 46.058 descuentos disponibles en 2019, solo un 51% obtuvo una venta asociada, es decir, 1 de cada 2 descuentos en la página fueron realmente adquiridos por los clientes, una estadística alarmante. Haciendo un acercamiento a como se distribuyó esta situación según el tipo de descuento, se obtuvieron las siguientes cifras de “no venta”:

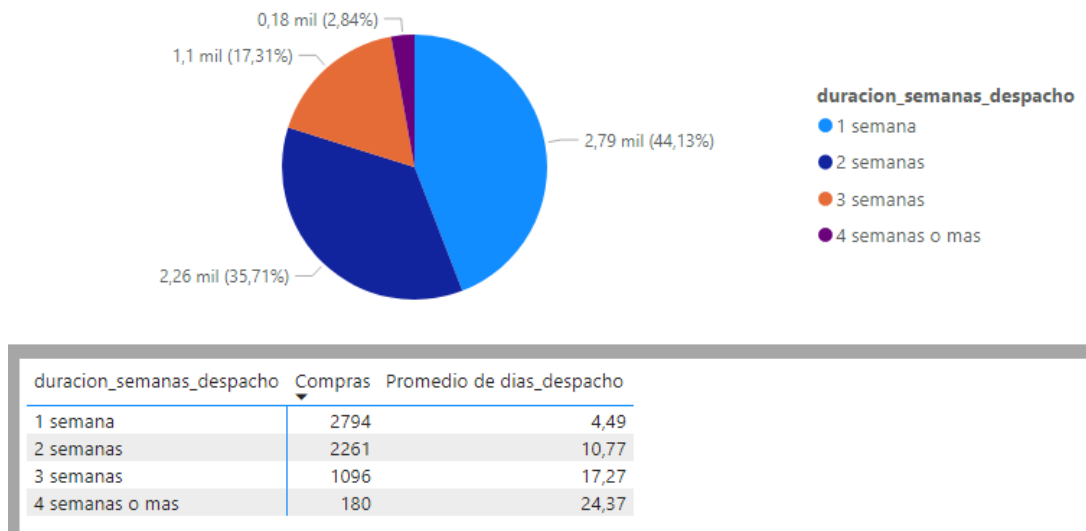
- Productos: 51% descuentos no fueron vendidos.
- Servicios: 39% descuentos no fueron vendidos.
- Viajes: 59% descuentos no fueron vendidos.

2. Tiempos de despacho altos.

Otro de los puntos débiles de Cuponatic evidenciados en 2019 son los tiempos de entrega de productos, es decir, los despachos. Para los clientes esta es una de las categorías que más interesan a la hora de concretar una compra y de seguir comprando posteriormente en el sitio web. Para ver como se distribuyeron los despachos en 2019 se crearon 4 estratos de acuerdo al número de semanas que demoró la entrega del producto al cliente en el gráfico a continuación:

⁽¹⁾ trendTIC, Tendencias tecnológicas y negocios, <https://www.trendtic.cl/2020/06/transformacion-digital-el-desafio-de-las-empresas-pymes-y-emprendedores-post-pandemia/>

Ilustración 17: N° Compras y días promedio de despacho según estratos de semanas en 2019



Fuente: Elaboración Propia en base a datos proporcionados por la empresa.

Como se puede evidenciar en la ilustración 17, más del 50% de las entregas demoró más de 1 semana en la entrega al cliente y más de un 20% de las entregas tuvo un tiempo de despacho de 3 semanas o más. La mejora de estas estadísticas es vital para ofrecer un buen proceso de post-venta y la experiencia de compra del cliente.

3. Alta rotación en el área comercial.

Internamente los account managers (AM) son los gestores de los descuentos, siendo la principal comunicación entre los comercios asociados y Cuponatic. Estos “AM” conocen bien a su “cartera de comercios” que tienen a cargo, esto aporta valor a la relación de confianza y rapidez de acción a la hora de haber problemas de cualquier índole por algún descuento. A su vez, los “AM” son quienes están en busca de adherir nuevos comercios a la empresa y, por ende, manejan también una gran cantidad de información respectiva a quienes son y no son potenciales comercios. Todo este conocimiento es muy valioso para la empresa, pero una de las grandes problemáticas internas corresponde a la alta rotación de estos “AM”, dado que sólo un 25% de los “AM” que estuvo presente el año 2019 siguió en Cuponatic a inicios de 2020.

Amenazas

1. Tendencias de desarrollo web y gestión propia de cupones en las empresas.

La transformación digital en las empresas es un proceso que se ha acelerado y priorizado debido a la pandemia mundial. Todas las empresas están adoptando nuevas estrategias que consideran los canales electrónicos, lo cual ha creado una mayor competitividad en los precios que se disponen en las plataformas online. En cuanto a

los cupones, el 92% de los consumidores en Estados Unidos ha usado cupones de descuento para comprar en 2019, de acuerdo al reporte 2k19 Valassis Coupon Intelligence, pero este país posee una evolución mucho más desarrollada que en Chile, ya que el ofrecimiento de cupones por parte de las empresas se ha vuelto un “must be” desde la perspectiva de los clientes. Esta situación que se vive en Estados Unidos es hacia donde se espera que vaya la industria de los cupones en unos años más en Chile y los demás países. Es aquí donde el hecho de que cada empresa empiece a gestionar sus propios descuentos, en conjunto con la transformación digital, genera una gran amenaza a Cuponatic, la cual ve debilitado su rol como intermediario de cupones.

2. Tendencias de baja en las ventas de empresas de cupones.

Sumado al punto anterior, en Chile, solo existen 2 marcas dedicadas a cupones de descuentos, Cuponatic (que posee además las páginas Urbania y Agrupemonos) y Peixe (ex Groupon). Si se observan los datos mostrados en la ilustración 7 del presente informe, a partir de 2016 Cuponatic ha evidenciado una disminución en las comisiones anuales, caso similar ocurre con Peixe, empresa que desde 2016 también enfrenta una constante caída de sus ingresos, pasando de \$3.013 millones de dólares en 2016 a \$2.218 millones de dólares en 2019. De esto se puede tener una imagen general del panorama de los cupones, el cual viene a la baja.

3. Irrupción de Marketplaces internacionales como Amazon.

La cantidad de marketplaces en Chile y el mundo ha aumentado mucho los últimos años, no solo a nivel nacional sino internacional. La web permite un mundo más interconectado y globalizado, en el que podemos acceder a productos novedosos y nuevas marcas desde países muy lejanos. Existen ciertos marketplace como Amazon, Alibaba, Rakuten o Mercado Libre que han ganado un nombre con peso a nivel mundial o continental, lo cual les brinda una mayor credibilidad y confianza por parte de los clientes, y no tan sólo eso, sino que han avanzado enormemente en la logística interna y relación con sus proveedores que ofrecen una muy buena experiencia de compra. Esta competitividad ha elevado los estándares de calidad y experiencia de los clientes con los marketplace, provocando que el sacrificio por un gasto mayor sea compensado por una venta segura y satisfactoria, lo cual amenaza la principal propuesta de valor de Cuponatic.

6.2 Lineamientos estratégicos de Cuponatic

Debido al análisis previo la nueva propuesta de la misión de la empresa ha sido reformulada como *“ofrecer cada día de manera atractiva a los clientes diferentes productos y servicios a precios incomparables, asegurando la calidad de los descuentos y una buena experiencia de compra”*. La visión no ha sufrido cambios, puesto que el foco sigue estando en *“ser el marketplace de servicios n°1 en Latinoamérica”*.

6.2.1 Propuesta de valor hacia los clientes

La propuesta de valor de Cuponatic hacia el cliente es proponerle panoramas y productos al mejor precio del mercado, buscando sorprenderlos con estas grandes e innovadoras ofertas a través de una estrategia “push”, donde las campañas realizadas por el área de Marketing adquieren una gran relevancia. A la afirmación anterior se le ha agregado el foco en brindar una grata experiencia de compra y uso de los cupones, lo cual conlleva ofrecer una rápida resolución de problemas, bajos tiempos de despacho y tomarse en serio las calificaciones del producto, servicio, viaje entregadas por los clientes.

En particular, se busca enfocar estas mejoras basados en los puntos más críticos para los clientes. Para saber la opinión de estos se recurrió al “Reporte Encuesta Ciudadana Comercio Electrónico en Pandemia”, elaborado por el Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC) y realizada durante los meses de marzo a mayo del 2020 a personas de todo Chile. En este reporte se menciona que los reclamos en el comercio aumentaron un 216% más que durante 2019, lo cual refleja que el mercado nacional no estaba preparado para brindar una buena experiencia de compra a sus clientes frente a un incremento en la demanda del canal online. A continuación, se presentan las principales dificultades y puntos de mejora según su porcentaje de relevancia para los clientes:

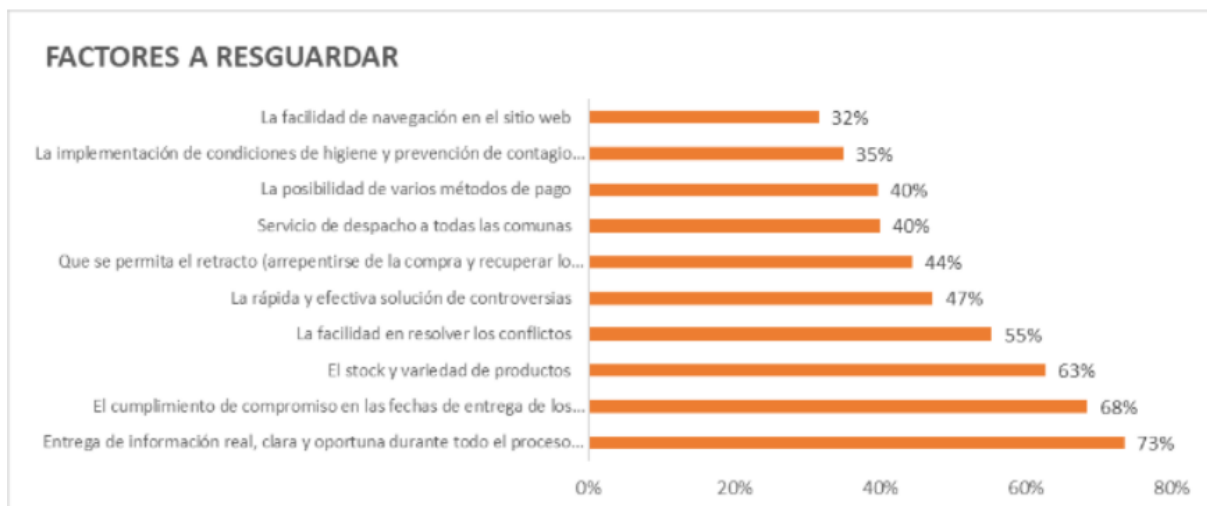
Ilustración 18: Dificultades de compra en los clientes del e-commerce en Chile.



Fuente: Reporte Encuesta Ciudadana, SERNAC.

Las principales dificultades expuestas en el reporte apuntan al retraso en la entrega de productos, falta de stock y la lentitud en resolución de conflictos. Por lo cual las iniciativas y actividades ligadas a esas dificultades serán de importancia para el monitoreo y establecimientos de objetivos. Otro punto relevante de la encuesta mencionada son los principales factores a resguardar según el porcentaje de relevancia:

Ilustración 19: Factores más valorados por los clientes del e-commerce en Chile.



Fuente: Reporte Encuesta Ciudadana, SERNAC.

Los principales factores a resguardar corresponden a la entrega de información real, clara y oportuna durante todo el proceso de compra, el cumplimiento de las fechas de entrega y tener una alta variedad y stock de productos, factores considerados de éxito y que también toman relevancia para el monitoreo y establecimientos de objetivos.

6.2.2 Propuesta de valor hacia los comercios

La propuesta de valor de Cuponatic hacia los comercios está en ofrecer una plataforma online de venta de sus productos, servicios o viajes, incorporando campañas de marketing y en realizar un pago a los comercios 15 días después de la venta, elemento diferenciador y beneficioso en comparación a otros marketplace.

Esa propuesta de valor hacia los comercios declarada no contempla una gran desventaja de los comercios hacia sus clientes, lo cual es el acceso a la información de los clientes. Esta información que posee Cuponatic sobre los clientes que compran a las empresas asociadas como el correo, número telefónico, localidad, son factores claves que permiten a las empresas dirigir mejor sus estrategias internas. Es por esto que la nueva propuesta de desarrollar una línea de negocios SaaS pretende ser una herramienta útil para las empresas asociadas como no asociadas en busca de conocer mejor a sus clientes. El software elaborado se enfoca en que cada empresa pueda ejecutar un programa de fidelización de clientes a través de Cuponatic.

6.2.3 Propuesta estratégica para el área comercial

En el área comercial no existe una misión definida ni descrita o al menos conocida pero no declarada. Hoy en día el lineamiento estratégico del área está enfocado en lo que son las ventas, puesto que es el enfoque más importante para la junta directiva. La propuesta desarrollada en este trabajo fue realizada en reuniones con el CEO, country manager y jefes del área comercial, ya que es la primera vez que se hace una bajada estratégica a un área en especial, el porqué de esta área es debido a su rol fundamental dedicado al core business de la empresa, mientras que las demás áreas son más bien de soporte.

La misión establecida para el área comercial en particular consiste en “definir, implementar y controlar las estrategias comerciales desarrolladas para lograr el presupuesto de ventas a través de las distintas líneas de negocios desarrolladas, velando por una buena experiencia de compra de los clientes y generando relaciones de confianza con los comercios asociados”. Esta propuesta de misión integra tanto la perspectiva antigua y la nueva del área comercial, donde ya no se considera solo los resultados financieros y presupuestales, sino que también adquiere relevancia las gestiones de los comercios asociados y el comportamiento de los clientes.

Matriz de posibilidades

La idea detrás del análisis FODA realizado es corregir las debilidades, mantener las fortalezas, afrontar las amenazas y explotar las oportunidades en el posterior establecimiento de los objetivos estratégicos comerciales. Además, con estas 4 perspectivas del análisis se pueden desprender 4 posibles estrategias de acuerdo a la matriz de posibilidades, que corresponde al cruce de:

- *Fortalezas-oportunidades (FO), que corresponden a estrategias ofensivas.*

La oportunidad generada por el aumento del e-commerce es vital para llevar a cabo una de las principales propuestas de valor de Cuponatic, el proponer nuevas ofertas constantemente. Se debe dar mucho énfasis al rol de los account managers para ir en busca de nuevos comercios asociados, debido a que el desarrollo del canal online ayudará a aumentar el número de PYMES que considerarán ofertar mediante un marketplace que les ofrezca promover sus productos, viajes o servicios mediante campañas que serían muy costosas para ellas, con el que puedan conseguir un posicionamiento gracias al que Cuponatic ya tiene en la web y así lograr un impacto mayor en el canal online y aumentar sus ingresos.

- *Fortalezas-amenazas (FA), que corresponden a estrategias defensivas.*

La amenaza de que las empresas estén cada vez más gestionando sus propios descuentos y páginas web preocupa de cara a la propuesta de valor de

Cuponatic hacia los comercios, puesto que ellos ven reducidas sus ganancias de 2 formas: el ofrecer sus productos con descuentos y además ceder cierto porcentaje de la venta como comisión. Debido a la gran experiencia y al grupo altamente calificado que Cuponatic posee en cuanto a desarrollo web y de aplicaciones, es que se propone desarrollar un SaaS (software as a service), este SaaS será proporcionado a cada uno de los comercios, donde los clientes podrán registrarse y acceder a un programa de descuentos más personalizado. Este tipo de aplicación es vital para el crecimiento de las PYMES, ya que proporcionan una gran etapa de aprendizaje y conocimiento de los clientes, la cual es muy difícil que sea desarrollada internamente sobre todo en las PYMES que cuentan con un personal muy reducido y requiere de un gran equipo de trabajo por detrás que mantenga y de soporte a la aplicación propuesta.

La idea detrás de este SaaS es que las empresas conozcan más a quienes les están comprando, puesto que los datos se han vuelto en un elemento muy importante a la hora de tomar decisiones. Juntamente con esto, las empresas podrán gestionar a través de este software sus propios descuentos, donde podrán realizar ofertas más personalizadas a los clientes que ellos determinen, campañas de marketing mejor informadas y ofrecer un programa de fidelización parecido al Club Cuponatic. De esta manera, se busca desarrollar una nueva línea de negocio, que permita atraer tanto a las empresas que están dispuestas como las que no están dispuestas a vender a precio rebajado y ceder una comisión.

- *Debilidades-oportunidades (DO), que corresponden a estrategias de reorientación.*

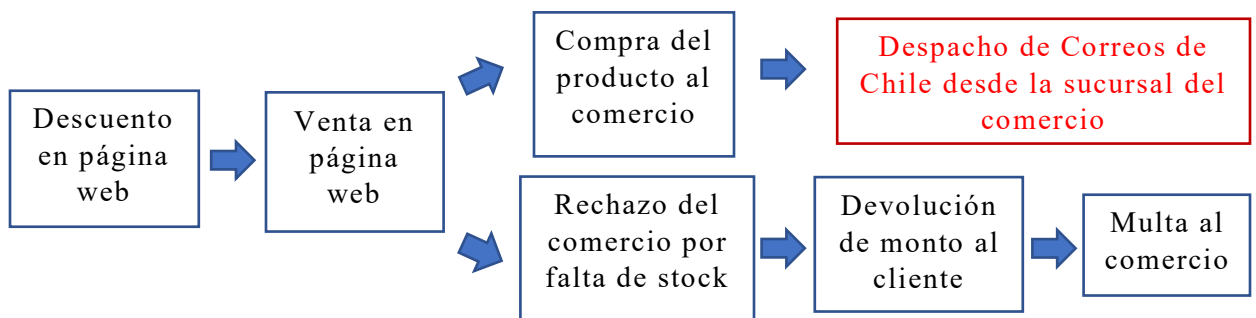
Una gran oportunidad generada por la pandemia fue la reactivación de demanda por descuentos de productos, esta reactivación se dio sobre todo en la venta de productos importados, representando un 18% de las comisiones generadas de la categoría de productos en el primer semestre de 2020 y logrando superar en comisiones a todas las empresas asociadas por unos amplios \$20.000.000. Se busca potenciar esta línea de negocios considerando que hay muchos descuentos que no se están vendiendo, sobre todo en los descuentos de tipo producto, donde más del 50% no fueron vendidos en 2019. Las importaciones serán priorizadas en el uso de la bodega por sobre los productos con el tipo de contrato “pre-compra” en el mercado nacional.

- *Debilidades-amenazas (DA), que corresponden a estrategias de supervivencia.*

El estándar de una buena experiencia de compra por parte de los clientes ha aumentado de acuerdo a las marcas que han hecho buenas gestiones en los procesos de interacción del cliente con la empresa. Es por esto que se busca dar una mayor relevancia a resolver los problemas más comunes que

enfrentan los clientes a la hora de comprar de manera online. En particular, el aumento de las ventas de tipo productos provocó un gran desorden interno debido a problemas de espacio por poseer una única bodega limitada a las nuevas exigencias. La situación descrita aumentó los tiempos de despacho, las devoluciones por quiebres de stock, generando una baja en el desempeño de la empresa interno y una mala experiencia de compra tanto a nuevos como viejos clientes.

Como propuesta de mejora para esta debilidad presentada en Cuponatic es que surge la idea de añadir otro tipo de despacho a los clientes: Dropshipping. Esta idea consiste en una alianza con el Courier Correos de Chile, donde el despacho de los productos no va a surgir desde la bodega de Cuponatic, sino desde la bodega del comercio asociado. De esta manera, se ahorran los tiempos de traslado desde la bodega del comercio hasta la bodega de Cuponatic y el espacio de esta bodega ocupado por los productos que llegaban para el posterior retiro del Courier. El proceso de venta se conformaría como una compra-venta con una pequeña modificación presentada en el siguiente esquema:



6.2.3 Objetivos estratégicos

De acuerdo a la misión y visión de la empresa en conjunto con la misión del área comercial se establecen los objetivos estratégicos que guiarán las iniciativas y actividades más relevantes de la empresa.

Perspectiva financiera

1. Aumentar las comisiones de la empresa en cada línea de negocio.

En Cuponatic año a año se definen metas de crecimiento las cuales son la promesa para el directorio de la empresa, es por esto que el objetivo primordial para el CEO, los country manager y los jefes comerciales está en elevar las comisiones generadas.

2. Aumentar el ratio de comisiones sobre la venta.

Las comisiones son lo más esencial para Cuponatic, puesto que es lo que recibe de cada venta, aun así, es necesario controlar el ratio entre comisiones y ventas, pues esto refleja la cantidad de esfuerzo requerido por la empresa para alcanzar el objetivo financiero principal.

3. Disminuir el ratio de devoluciones sobre las comisiones.

Otro punto importante a monitorear dentro de la perspectiva financiera son las devoluciones, que reflejan el costo de oportunidad debido a malas gestiones internas y permiten tomar acción de acuerdo al motivo de las devoluciones. Si bien es importante saber los montos de estas devoluciones, es más certero establecer la razón de ese monto sobre el total de las comisiones generadas.

4. Ser rentable en la inversión de marketing.

Las campañas lanzadas a través de distintas plataformas son gran parte de los costos asociados a Cuponatic, puesto que no hay costos de producción. Es por esto que es vital invertir en campañas y plataformas que logren brindar una buena rentabilidad.

Perspectiva clientes

1. Incrementar los nuevos clientes.

Este objetivo es crucial para concretar los presupuestos de comisiones, puesto que la adquisición de nuevos clientes le da un sostenimiento a la empresa y es parte de la propuesta de valor hacia los comercios asociados. Esta adquisición de nuevos clientes debe ser monitoreada según el canal mediante el cual creó su cuenta, revelando así cuales son los canales más utilizados para esto.

2. Aumentar los clientes activos.

Tan importante como saber cuántos clientes nuevos está adquiriendo la empresa también es necesario saber cuántos de los clientes están teniendo una actividad reciente.

3. Mejorar la satisfacción de los clientes.

El objetivo de mejorar la satisfacción está completamente alineado a la estrategia y misión del área comercial declarada y corresponde a un pilar en

el sostenimiento de la empresa, con la finalidad de lograr una recompra y recomendación por parte de los clientes. Esto tiene que ver con cada uno de los puntos más valorados por los clientes desarrollado en la propuesta estratégica.

4. Mejorar la conversión de las campañas de marketing

Este objetivo apunta a una mejora en todo el proceso de compra del cliente desde que es captado por una campaña de marketing hasta que realiza una compra, lo cual permitirá identificar en qué etapa del proceso hay mayores espacios de mejora. Enfocado en las mayores fuentes de ingreso a la página: Email Marketing y Google.

5. Aumentar el tráfico en la página web.

En el uso de la página no todos corresponden a clientes, hay una porción del flujo que corresponden a potenciales clientes, los cuales mediante los distintos canales de marketing llegan a la plataforma web. El objetivo de un mayor flujo proporciona un mayor posicionamiento de la página en la web y un potencial de clientes mucho mayor.

Perspectiva procesos internos

1. Reducir tiempos de entrega de productos.

Este objetivo si bien no es una tarea netamente del área comercial, si es una tarea compartida con el área de logística, donde una agilidad en los tiempos de entrega de los productos forma parte importante de la propuesta de valor hacia el cliente.

2. Automatizar y optimizar los sistemas de información.

El área comercial maneja una gran cantidad con reportes detallados, los cuales no están todos automatizados y no están en un formato final con el cual los directivos puedan realizar una toma de decisiones. El objetivo es que los sistemas de información contengan la información necesaria, actualizada y procesada para que haya un mayor tiempo para el análisis y no se pierda tiempo en la confección.

3. Fomentar la adquisición de nuevos descuentos.

Los clientes valoran la variedad y stock de productos como se reveló en el reporte de la encuesta ciudadana del SERNAC, por lo cual se debe mantener la propuesta de valor, no solo en la línea de productos, sino que también en

los servicios, los descuentos de viajes dejarán de tomar importancia y se evaluará en los próximos años la continuidad de esta línea de negocios de acuerdo a la evolución de esta.

4. Disminuir la tasa de descuentos sin venta.

El objetivo es controlar y eliminar la “basura” dentro del sitio web, cada espacio dentro de la página es importante, por lo cual si existen descuentos sin venta de manera sostenida se entiende que no son atractivos, por lo cual estos deben ser dados de baja.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

1. Contar con un personal interno capacitado en la gestión de los clientes y comercios asociados.

Uno de los grandes objetivos del área es que sus integrantes puedan manejar todos los detalles asociados a la gestión de los comercios y los clientes. Esto es parte fundamental para agilizar el proceso de adquisición de descuentos, resolución de problema del cliente y una buena intermediación entre el comercio y el cliente por parte de Cuponatic.

2. Retener al personal calificado.

El objetivo planteado es conciso y preciso, el valor del personal calificado para Cuponatic es un catalizador para los procesos internos, sobre todo porque los agentes comerciales, marketing y atención al cliente tienen una alta rotación en la mayoría de las industrias.

3. Propiciar un buen clima laboral e interacción del personal.

Este objetivo busca que el personal de Cuponatic pueda interactuar de buena manera entre ellos, propiciando los momentos en conjunto para crear relaciones más fuertes y un trabajo más agradable, con el fin último de mejorar el desempeño y la satisfacción de cada uno en la empresa.

4. Incentivar y promover el desarrollo de nuevos proyectos.

La industria del e-commerce evidencia un impacto y un gran desarrollo a todo nivel que hace necesario el desarrollo de nuevos proyectos que ayuden a conseguir la misión y propuestas de valor del área comercial. Por lo cual, este objetivo tiene como finalidad darle dinamismo, innovación y vanguardia a la gestión comercial en busca de aportar valor tanto a los clientes como a los comercios.

6.3 Indicadores de gestión

Perspectiva financiera

Ilustración 20: Indicadores de gestión de la perspectiva financiera.

| | Objetivo | Nombre Indicador | Descripción | Frecuencia | Meta | Responsable |
|------------------------|---|---|--|-------------------|------|-----------------------|
| Perspectiva Financiera | Aumentar las comisiones de la empresa | 1. Cumplimiento del presupuesto de comisiones | Este indicador permite saber si se logra alcanzar el presupuesto anual de crecimiento de la empresa y en qué grado a través de 2 visualizaciones | Acumulado anual | 100% | Country manager |
| | | | | Acumulado mensual | | |
| | Aumentar el ratio de comisiones sobre la venta | 2. Tasa de comision sobre venta | Este indicador permite medir el esfuerzo requerido para obtener los presupuestos de comisiones | Mensual | 29% | Jefes de Ventas |
| | Disminuir el ratio de devoluciones sobre las comisiones | 3. Tasa de devolución sobre comisiones | Este indicador permita saber el costo de oportunidad debido a problemas con los clientes | Mensual | 3% | Jefes de Ventas y SAC |
| | Ser rentable en las inversiones de marketing | 4. ROI | Este indicador permite conocer la rentabilidad de las campañas de marketing | Mensual | 0% | Jefe de Marketing |

Fuente: Elaboración Propia en base a reuniones.

En la ilustración anterior se ven representados todos los indicadores considerados para monitorear desde la perspectiva financiera con sus principales atributos. Para entender más a fondo cada uno de estos indicadores se explican a continuación:

1. El primer indicador es el “Cumplimiento del presupuesto de comisiones”, que corresponde al objetivo estratégico “Aumentar las comisiones de la empresa”, este indicador se calcula como:

$$\frac{\text{Comisiones Acumuladas (t)}}{\text{Presupuesto (t)}} * 100$$

Donde “t” categoriza el tiempo en que se calcula el indicador, t puede ser “anual” o “mensual”. Cabe mencionar que la meta del presupuesto es un 100% aunque el monto mensual de presupuesto para cada línea de negocio: “productos”, “servicio”, “viajes”, “importaciones” y el futuro “SaaS” es distinto.

2. El segundo indicador es la “Tasa de comisiones sobre venta”, que corresponde al objetivo estratégico “Aumentar el ratio de comisiones sobre la venta”, este indicador se calcula como:

$$\frac{\text{Comisiones Acumuladas Mes}}{\text{Venta Mes}} * 100$$

La meta establecida es de un 29% y corresponde al mayor porcentaje de comisiones sobre venta mensual observado en 2020, por lo cual se puede y se busca llegar a esa tasa, sobre todo si se considera que la tasa promedio en 2020 fue de un 25% y que los enfoques estratégicos van en busca de promover los descuentos con una comisión más alta.

3. El tercer indicador es la “Tasa de devoluciones sobre comisiones”, que corresponde al objetivo estratégico “Disminuir el ratio de devoluciones sobre comisiones”, este indicador se calcula como:

$$\frac{\text{Devoluciones Mes}}{\text{Comisiones Mes}} * 100$$

La meta establecida de un 1,5% corresponde al menor porcentaje de devoluciones sobre comisiones mensual observado en 2020, por lo cual se puede y se busca llegar a esa tasa, sobre todo si se considera que la tasa promedio en 2020 fue de un 3% y que los enfoques estratégicos van en busca de mejorar la experiencia de compra y satisfacción de los clientes.

4. El cuarto indicador es el “ROI”, que corresponde al objetivo estratégico “Ser rentable en las inversiones de marketing”, este indicador se calcula como:

$$\frac{\text{Comisiones Acumuladas} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} * 100$$

La meta establecida es de un 0%, puesto que se busca la rentabilidad de las campañas y se da un período de 6 meses donde clientes que se hayan suscrito mediante una campaña (que dura un mes) puedan realizar una primera compra. Si pasados 6 meses no se evidencia un retorno igual al costo de esos clientes, entonces se está perdiendo dinero con las campañas.

Perspectiva clientes

Ilustración 21: Indicadores de gestión de la perspectiva de clientes.

| | Objetivo | Nombre Indicador | Descripción | Frecuencia | Meta | Responsable |
|----------------------|--|--------------------------------------|--|-------------------|-----------|----------------------------------|
| Perspectiva Clientes | Incrementar los nuevos clientes | 1. Clientes Nuevos | Este indicador permite conocer la evolución de los clientes, revelando así el interés de las personas por los clientes | Evolutivo mensual | 10.000 | Jefe Marketing |
| | Aumentar los clientes activos | 2. Clientes Activos | Este indicador permite conocer qué cantidad de clientes tiene actividad durante el los últimos 3 meses | Evolutivo Mensual | 40.000 | Jefe SAC y Ventas |
| | Mejorar la satisfacción de los clientes | 3. NPS | Este indicador permite rescatar la satisfacción de los clientes con la experiencia de compra | Mensual | 30% | Jefe SAC y Ventas |
| | | 4. Tasa de quiebres | Este indicador permite saber cuántos de los pedidos de compra-venta fueron rechazados y las devoluciones generadas sobre la compra | | 7,5% | Jefes de Ventas |
| | | 5. Cumplimiento de nivel de servicio | Este indicador permite saber en cuántos pedidos se incumple la promesa de fecha de despacho al cliente | | 95% | Jefes de Ventas y Jefe Logística |
| | Mejorar la conversión de las campañas de marketing | 6. Tasa de conversión | Este indicador permite saber la efectividad de las campañas de marketing | Mensual | 3% | Jefe de Marketing |
| | Aumentar el tráfico en la página web | 7. Usuarios web | Este indicador permite saber la evolución de todo el flujo de gente que llega a la página | Evolutivo Mensual | Según mes | Jefe de Marketing |

Fuente: Elaboración Propia en base a reuniones.

En la ilustración anterior se ven representados todos los indicadores considerados para monitorear desde la perspectiva del cliente con sus principales atributos. Para entender más a fondo cada uno de estos indicadores se explican a continuación:

1. El primer indicador es respecto de los “Clientes Nuevos”, que corresponde al objetivo estratégico “Incrementar los nuevos clientes”, este indicador se calcula como el recuento de clientes que se ha adquirido el mes actual. Este indicador presenta una meta de 10.000 clientes nuevos cada mes, lo cual corresponde al máximo de clientes captados durante 2020.

2. El segundo indicador es respecto de los “Clientes Activos”, que corresponde al objetivo estratégico “Aumentar los clientes activos”, este indicador se calcula como:

Cientes con login últimos 3 meses + Clientes adquiridos últimos 3 meses

La meta establecida es de 40.000 clientes activos y corresponde al mayor número de clientes activos en un mes en 2020, por lo cual se puede y se busca llegar a esa tasa, sobre todo si se considera que la tasa promedio en 2020 fue de un 35.000.

3. El tercer indicador es el “NPS”, que corresponde al objetivo estratégico “Mejorar la satisfacción de los clientes”, este indicador se calcula como:

$$\frac{(Promotores Mes - Detractores Mes)}{Total Encuestas Mes} * 100$$

La meta establecida de un 30% corresponde a una lógica de que 9 de cada 10 sean neutros o promotores en cada comercio. La categorización de los clientes en neutros, promotores o detractores corresponderá a la calificación obtenida por una encuesta de satisfacción en una escala del 1 al 10:

- Detractor: Calificación NPS entre 1 y 6
- Neutro: Calificación NPS igual a 7 u 8.
- Promotor: Calificación NPS igual 9 o 10.

4. El cuarto indicador es la “Tasa de Quiebres”, que corresponde al objetivo estratégico “Mejorar la satisfacción de los clientes”, este indicador se calcula como:

$$\frac{Cantidad\ mensual\ devoluciones\ por\ falta\ de\ stock}{Cantidad\ de\ ventas\ total\ mensual} * 100$$

La meta establecida es de un 7,5% mensual en cada comercio debido a que es un factor crítico en la experiencia del cliente y la relevancia que tiene sobre la consideración de recompra. No se fija en 0% puesto que ocurren casos donde el comercio no tiene stock para 1 de 5 productos comprados y estos pocos casos no son tan graves.

5. El quinto indicador es el “Cumplimiento de nivel de servicio”, que corresponde al objetivo estratégico “Mejorar la satisfacción de los clientes”, este indicador se calcula como:

$$\frac{\text{Cantidad despachos mensuales entregados en tiempo prometido al cliente}}{\text{Cantidad de despachos mensuales}} * 100$$

La meta establecida es de un 95% mensual en cada comercio debido a que es otro de los factores crítico en la experiencia del cliente y la relevancia que tiene sobre la consideración de recompra. No se fija en 0% puesto que ocurren casos donde el motivo del retraso corresponde a particularidades poco controlables.

6. El sexto indicador es la “Tasa de conversión”, que corresponde al objetivo estratégico “Mejorar la conversión de las campañas de marketing”, este indicador se calcula como:

$$\frac{\text{Prospectos captados de campaña que realizan compra el mes de lanzamiento}}{\text{Cantidad total de propectos de campaña}} * 100$$

La meta establecida es de un 3% al primer mes, puesto que es el máximo valor promedio en la industria del e-commerce. Actualmente este valor fluctúa en torno al 2,3%, pero ya se ha alcanzado un 3% de conversión en un mes durante 2020.

7. El séptimo indicador son los “Usuarios web”, que corresponde al objetivo estratégico “Aumentar el tráfico en la página web”, este indicador se calcula como el total de clientes que ingresan a la página web. La meta establecida depende de la cantidad de días de un mes y el tipo de origen que trae el tráfico: SEO, SEM, Email Marketing, entre otros.

Perspectiva procesos internos

Ilustración 22: Indicadores de gestión de la perspectiva de procesos internos.

| | Objetivo | Nombre Indicador | Descripción | Frecuencia | Meta | Responsable |
|-------------------------------------|---|--|---|------------|-------------------------|--|
| Perspectiva Procesos Internos | Reducir tiempos de entrega de productos | 1. Tasa de despachos con 1 semana de entrega | Este indicador permite saber el nivel el porcentaje de despachos que están cumpliendo en una cantidad de tiempo deseada | Mensual | 60% | Jefe de Logística y Jefe de Ventas |
| | | 2. Tasa de despachos con más de 2 semanas de entrega | Este indicador permite saber el nivel el porcentaje de despachos que están demorando un tiempo fuera de los estándares | | 10% | |
| | Automatizar y optimizar los sistemas de información | 3. Tasa de reportes optimizados | Este indicador permite conocer el estado de optimización de los reportes generados para el área comercial, lo cual afecta en el tiempo de obtención de los reportes | Anual | 100% | Country Manager, Jefes de Ventas y Jefe BI |
| | | 4. Tasa de reportes automatizados | Este indicador permite conocer el estado de automatización de los reportes generados para el área comercial, lo cual afecta en el tiempo de obtención de los reportes | | | |
| | Fomentar la adquisición de nuevos descuentos | 5. Descuentos nuevos | Este indicador permite saber cómo se está llevando a cabo la propuesta de valor de ofrecer descuentos nuevos | Mensual | 20 | Account Managers |
| | Disminuir la tasa de descuentos sin venta | 6. Tasa de descuentos sin venta | Este indicador permite saber el porcentaje de descuentos poco atractivos o que no son atractivos | Trimestral | Según tipo de descuento | Account Managers |

Fuente: Elaboración Propia en base a reuniones.

En la ilustración anterior se ven representados todos los indicadores considerados para monitorear desde la perspectiva de los procesos internos con sus principales atributos. Para entender más a fondo cada uno de estos indicadores se explican a continuación:

1. El primer indicador es la “Tasa de despachos con 1 semana de entrega”, que corresponde al objetivo estratégico “Reducir tiempos de entrega de productos”. Este indicador se calcula como:

$$\frac{(\text{Despachos con 1 semana de entrega Mes})}{\text{Total despachos Mes}} * 100$$

La meta establecida es de un 60%, lo cual corresponde al estándar buscado a través de los nuevos lineamientos estratégicos, donde se espera que la propuesta de “Dropshipping” tenga un impacto positivo.

2. El segundo indicador es la “Tasa de despachos con más de 2 semanas de entrega”, que corresponde al objetivo estratégico “Reducir tiempos de entrega de productos”, este indicador se calcula como:

$$\frac{(\text{Despachos con 2 semanas o más de entrega Mes})}{\text{Total despachos Mes}} * 100$$

La meta establecida es de un 8%, debido a los porcentajes de despachos que son realizados a otras comunas fuera de Santiago y que podrían eventualmente durar un poco más de 2 semanas. Aquí también se espera que la propuesta de “Dropshipping” tenga un impacto positivo.

3. El tercer indicador es la “Tasa de reportes optimizados”, que corresponde al objetivo estratégico “Automatizar y optimizar los sistemas de información”, este indicador se calcula como:

$$\frac{\text{Reportes optimizados del área comercial}}{\text{Total reportes del área comercial}} * 100$$

La meta establecida es de un 100% anual, ya que es de vital importancia que los tiempos de confección de los reportes sean menores para agilizar la toma de decisiones.

4. El cuarto indicador es la “Tasa de reportes automatizados”, que corresponde al objetivo estratégico “Automatizar y optimizar los sistemas de información”, este indicador se calcula como:

$$\frac{\text{Reportes automatizados del área comercial}}{\text{Total reportes del área comercial}} * 100$$

La meta establecida también es de un 100% anual, ya que también es de mucha utilidad que los reportes se puedan automatizar para no solo reducir el tiempo de confección de estos, sino que disponerlos en cualquier momento del día. El orden de estos 2 últimos reportes no es aleatorio, puesto que primero se debe optimizar el tiempo requerido para acceder a los datos debido a una buena optimización de los sistemas de información y luego automatizar la confección de estos.

5. El quinto indicador son los “Descuentos Nuevos”, que corresponde al objetivo estratégico “Fomentar la adquisición de nuevos descuentos”, este indicador se calcula como la cantidad de descuentos nuevos mensuales disponibles en la página web. La meta establecida es de 10 descuentos nuevos mensuales por account manager, alcanzando una meta de 100 descuentos nuevos mensuales al cliente.
6. El sexto indicador es la “Tasa de descuentos sin venta”, que corresponde al objetivo estratégico “Disminuir la tasa de descuentos sin venta”, este indicador se calcula como:

$$\frac{\text{Descuentos sin venta los últimos 6 meses}}{\text{Descuentos disponibles mensuales en página web}} * 100$$

La meta establecida depende del tipo de descuento, si es de producto servicios o viajes, puesto que poseen lógicas distintas cada línea de negocio.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Ilustración 23: Indicadores de gestión de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

| | Objetivo | Nombre Indicador | Descripción | Frecuencia | Meta | Responsable |
|--|---|--|---|-------------|------|--|
| Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento | Contar con un personal interno y capacitado en la gestión de clientes y comercios asociados | 1. Tasa de capacitación básica del personal | Este indicador permite saber si se cumple con la capacitación de todas las tareas respectivas a cada personal | Trimestral | 100% | Jefes de Ventas, Jefe Marketing y Jefe SAC |
| | Retener al personal calificado | 2. Tasa de retención de personal calificado | Este indicador permite saber si se está perdiendo algún personal importante dentro del área comercial | Mensual | 100% | Jefes de Ventas, Jefe Marketing y Jefe SAC |
| | Propiciar un buen clima laboral e interacción del personal | 3. Tasa de participación en actividades grupales | Este indicador refleja el grado de participación y clima dentro del área | Mensual | 100% | Jefes de Ventas, Jefe Marketing y Jefe SAC |
| | Incentivar y promover el desarrollo de nuevos proyectos | 4. Nuevas propuestas de proyecto | Este indicador permite saber si se está cumpliendo con la propuesta innovadora dentro del área | Semestrales | 2 | Jefes de Ventas, Jefe Marketing y Jefe SAC |

Fuente: Elaboración Propia en base a reuniones.

En la ilustración anterior se ven representados todos los indicadores considerados para monitorear desde la perspectiva de los procesos internos con sus principales

atributos. Para entender más a fondo cada uno de estos indicadores se explican a continuación:

1. El primer indicador es la “Tasa de capacitación básica del personal”, que corresponde al objetivo estratégico “Contar con un personal interno capacitado en la gestión de clientes y comercios asociados”. Este indicador se calcula como:

$$\frac{(\textit{Personal con capacitación en todas sus labores})}{\textit{Personal total}} * 100$$

La meta establecida es de un 100% debido a que las capacitaciones respectivas a cada labor del personal en cualquier sub-área de Cuponatic debe ser efectivamente realizada, proporcionando de los conocimientos básicos para todas las tareas contempladas y del funcionamiento de la empresa. Cada jefe de sub-área debe velar porque esto se cumpla.

2. El segundo indicador es la “Tasa de retención de personal calificado”, que corresponde al objetivo estratégico “Retener al personal calificado”, este indicador se calcula como:

$$\frac{\textit{Personal calificado retenido}}{\textit{Personal calificado}} * 100$$

La meta establecida es de un 100% mensual para un correcto funcionamiento en cada una de las sub-áreas comerciales. Para establecer cuando un personal está calificado debe cumplir en dominar en todas las posibles actividades de su rol, lo cual se cumple generalmente a los 6 meses de trabajo en la empresa.

3. El tercer indicador es la “Tasa de participación en actividades grupales”, que corresponde al objetivo estratégico “Propiciar un buen clima laboral e interacción del personal”, este indicador se calcula como:

$$\frac{\textit{Participantes de actividad}}{\textit{Total personal}} * 100$$

La meta establecida es de un 100% mensual debido a que las instancias de desayunos, almuerzos y actividades recreativas son financiadas por Cuponatic.

El cuarto indicador es la “Nuevas propuestas de proyectos”, que corresponde al objetivo estratégico “Incentivar y promover el desarrollo de nuevos proyectos”, este indicador se calcula como el recuento de propuestas de proyecto levantadas por cada sub-área. La meta establecida es de 2 propuestas semestrales por sub-área, donde se espera que al menos 1 de cada área pueda concretarse y sea enfocado su trabajo en desarrollar tal proyecto.

6.5 Cuadro de mando integral

Una vez establecidos los objetivos estratégicos por cada perspectiva y los indicadores correspondientes, se procede a consolidar toda la información detallada anteriormente en el cuadro de mando integral que permitirá al área comercial realizar una gestión estratégica más ágil de acuerdo a la siguientes ilustraciones:

Ilustración 24: Cuadro de Mando Integral para el área comercial de Cuponatic Latam, con descripción de los indicadores.

| | Objetivo | Nombre Indicador | Descripción |
|---|---|---|---|
| Perspectiva Financiera | Aumentar las comisiones de la empresa | 1. Cumplimiento del presupuesto de comisiones | Este indicador permite saber si se logra alcanzar el presupuesto anual de crecimiento de la empresa y en qué grado a través de 2 visualizaciones |
| | Aumentar el ratio de comisiones sobre la venta | 2. Tasa de comision sobre venta | Este indicador permite medir el esfuerzo requerido para obtener los presupuestos de comisiones |
| | Disminuir el ratio de devoluciones sobre las comisiones | 3. Tasa de devolución sobre comisiones | Este indicador permita saber el costo de oportunidad debido a problemas con los clientes |
| | Ser rentable en las inversiones de marketing | 4. ROI | Este indicador permite conocer la rentabilidad de las campañas de marketing |
| Perspectiva Clientes | Incrementar los nuevos clientes | 1. Clientes Nuevos | Este indicador permite conocer la evolución de los clientes, revelando así el interés de las personas por los clientes |
| | Aumentar los clientes activos | 2. Clientes Activos | Este indicador permite conocer qué cantidad de clientes tiene actividad durante el los últimos 3 meses |
| | Mejorar la satisfacción de los clientes | 3. NPS | Este indicador permite rescatar la satisfacción de los clientes con la experiencia de compra |
| | | 4. Tasa de quiebres | Este indicador permite saber cuántos de los pedidos de compra-venta fueron rechazados y las devoluciones generadas sobre la compra |
| | | 5. Cumplimiento de nivel de servicio | Este indicador permite saber en cuántos pedidos se incumple la promesa de fecha de despacho al cliente |
| | Mejorar la conversión de las campañas de marketing | 6. Tasa de conversión | Este indicador permite saber la efectividad de las campañas de marketing |
| Aumentar el tráfico en la página web | 7. Usuarios web | Este indicador permite saber la evolución de todo el flujo de gente que llega a la página | |
| Perspectiva Procesos Internos | Reducir tiempos de entrega de productos | 1. Tasa de despachos con 1 semana de entrega | Este indicador permite saber el nivel el porcentaje de despachos que están cumpliendo en una cantidad de tiempo deseada |
| | | 2. Tasa de despachos con más de 2 semanas de entrega | Este indicador permite saber el nivel el porcentaje de despachos que están demorando un tiempo fuera de los estándares |
| | Automatizar y optimizar los sistemas de información | 3. Tasa de reportes optimizados | Este indicador permite conocer el estado de optimización de los reportes generados para el área comercial, lo cual afecta en el tiempo de obtención de los reportes |
| | | 4. Tasa de reportes automatizados | Este indicador permite conocer el estado de automatización de los reportes generados para el área comercial, lo cual afecta en el tiempo de obtención de los reportes |
| | Fomentar la adquisición de nuevos descuentos | 5. Descuentos nuevos | Este indicador permite saber cómo se está llevando a cabo la propuesta de valor de ofrecer descuentos nuevos |
| | Disminuir la tasa de descuentos sin venta | 6. Tasa de descuentos sin venta | Este indicador permite saber el porcentaje descuentos poco atractivos o que no son atractivos |
| Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento | Contar con un personal interno y capacitado en la gestión de clientes y comercios asociados | 1. Tasa de capacitación básica del personal | Este indicador permite saber si se cumple con la capacitación de todas las tareas respectivas a cada personal |
| | Retener al personal calificado | 2. Tasa de retención de personal calificado | Este indicador permite saber si se está perdiendo algún personal importante dentro del área comercial |
| | Propiciar un buen clima laboral e interacción del personal | 3. Tasa de participación en actividades grupales | Este indicador refleja el grado de participación y clima dentro del área |
| | Incentivar y promover el desarrollo de nuevos proyectos | 4. Nuevas propuestas de proyecto | Este indicador permite saber si se está cumpliendo con la propuesta innovadora dentro del área |

Fuente: Elaboración Propia en base a reuniones.

Ilustración 25: Cuadro de Mando Integral para el área comercial de Cuponatic Latam, con frecuencia, metas y responsable.

| | Objetivo | Nombre Indicador | Frecuencia | Meta | Responsable |
|---|---|--|--------------------------------------|-------------------------|--|
| Perspectiva Financiera | Aumentar las comisiones de la empresa | 1. Cumplimiento del presupuesto de comisiones | Acumulado anual Acumulado mensual | 100% | Country manager |
| | Aumentar el ratio de comisiones sobre la venta | 2. Tasa de comision sobre venta | Mensual | 29% | Jefes de Ventas |
| | Disminuir el ratio de devoluciones sobre las comisiones | 3. Tasa de devolución sobre comisiones | Mensual | 3% | Jefes de Ventas y SAC |
| | Ser rentable en las inversiones de marketing | 4. ROI | Mensual | 0% | Jefe de Marketing |
| Perspectiva Clientes | Incrementar los nuevos clientes | 1. Clientes Nuevos | Evolutivo mensual | 10.000 | Jefe Marketing |
| | Aumentar los clientes activos | 2. Clientes Activos | Evolutivo Mensual | 40.000 | Jefe SAC y Ventas |
| | Mejorar la satisfacción de los clientes | 3. NPS | Mensual | 30% | Jefe SAC y Ventas |
| | | 4. Tasa de quiebres | | 7,5% | Jefes de Ventas |
| | | 5. Cumplimiento de nivel de servicio | | 95% | Jefes de Ventas y Jefe Logística |
| | Mejorar la conversión de las campañas de marketing | 6. Tasa de conversión | Mensual | 3% | Jefe de Marketing |
| | Aumentar el tráfico en la página web | 7. Usuarios web | Evolutivo Mensual | 3% | Jefe de Marketing |
| Perspectiva Procesos Internos | Reducir tiempos de entrega de productos | 1. Tasa de despachos con 1 semana de entrega | Mensual | 60% | Jefe de Logística y Jefe de Ventas |
| | | 2. Tasa de despachos con más de 2 semanas de entrega | | 8% | |
| | Automatizar y optimizar los sistemas de información | 3. Tasa de reportes optimizados | Anual | 100% | Country Manager, Jefes de Ventas y Jefe BI |
| | | 4. Tasa de reportes automatizados | | | |
| | Fomentar la adquisición de nuevos descuentos | 5. Descuentos nuevos | Mensual | 20 | Account Managers |
| | Disminuir la tasa de descuentos sin venta | 6. Tasa de descuentos sin venta | Trimestral | Según tipo de descuento | Account Managers |
| Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento | Contar con un personal interno y capacitado en la gestión de clientes y comercios asociados | 1. Tasa de capacitación básica del personal | Trimestral | 100% | Jefes de Ventas, Jefe Marketing y Jefe SAC |
| | Retener al personal calificado | 2. Tasa de retención de personal calificado | Mensual | 100% | Jefes de Ventas, Jefe Marketing y Jefe SAC |
| | Propiciar un buen clima laboral e interacción del personal | 3. Tasa de participación en actividades grupales | Mensual | 100% | Jefes de Ventas, Jefe Marketing y Jefe SAC |
| | Incentivar y promover el desarrollo de nuevos proyectos | 4. Nuevas propuestas de proyecto | Semestrales | 2 | Jefes de Ventas, Jefe Marketing y Jefe SAC |

BIBLIOGRAFÍA

1. AMAT JOAN. “Control de gestión: Una perspectiva de dirección”. Gestión 2000, 6ª Edición, Barcelona, Año 2003.
2. ANTHONY, R.N. Y GOVINDARAJAN. “Sistemas de Control de Gestión”. 10ª Edición. Madrid, McGraw-Hill, Año 2003, 709 páginas.
3. BECERRA MELO, PEDRO ERNESTO. “Diseño de un modelo de control de gestión para la subgerencia de canales de venta de polla chilena S.A”. (tesis de pregrado). Facultad de Ciencias Matemáticas, Universidad de Chile, Chile, Año 2019.
4. BELTRÁN JARAMILLO, JESÚS MAURICIO. “Indicadores de Gestión: Herramientas para lograr la competitividad”. 3R Editores, 2ª Edición, Colombia, 2005.
5. CAJASTUR. “Cuadro de mando integral”. Máster de desarrollo local, España, enero 2010.
6. CARRIÓN MAROTO, JUAN. “Estrategia: De la visión a la acción”. ESIC Editorial, 2ª Edición, Madrid, Año 2007.
7. DIAZ MARTINEZ, MARCELA DEL PILAR. “Implementación de la metodología de balanced scorecard en el sector retail”. Grupo Éxito, Bogotá, Colombia, 14 páginas.
8. FRANCES, ANTONIO. “Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral”. Pearson Educación, México, Año 2006.
9. FUNDACIÓN CHILE. “Las 5p del marketing: diseñe su estrategia comercial”
10. HARVARD BUSINESS REVIEW. “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”

- 11.HITT MICHAEL, IRELAND R. DUANE, HOSKISSON ROBERT.
“Administración Estratégica: Competitividad y globalización, Conceptos y casos”.
Cengage Learning, 7ª Edición, México, Año 2008.

- 12.KAPLAN, ROBERT S. Y NORTON, DAVID P. “Cuadro de Mando Integral”. 2º
edición, Editorial Gestión 2000, Año 1996, 323 páginas.

- 13.KAPLAN, ROBERT S. Y NORTON, DAVID P. “Mapas Estratégicos”. Editorial
Gestión 2000, Año 2004, 503 páginas.

- 14.TAPIA N., GUSTAVO CHILE. “Indicadores y planificación estratégica”.
Universidad de Buenos Aires, XXXI Jornadas Nacionales de Administración
Financiera, Año 2011.