

**PLATAFORMA WEB Y SISTEMA INTEGRAL DE INCENTIVOS BASADO EN
EL ESQUEMA DE CUPONES ONLINE Y EL MERCADO DE COMPRAS
COLECTIVAS**

DIEGO ALEJANDRO GÓMEZ GIRALDO

TRABAJO DE GRADO

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

BOGOTÁ D.C., JULIO, 2013

**PLATAFORMA WEB Y SISTEMA INTEGRAL DE INCENTIVOS BASADO EN
EL ESQUEMA DE CUPONES ONLINE Y EL MERCADO DE COMPRAS
COLECTIVAS**

DIEGO ALEJANDRO GÓMEZ GIRALDO

TRABAJO DE GRADO

TUTOR:

MILLER RIVERA LOZANO

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

BOGOTÁ D.C., JULIO, 2013

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	vii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN	1
1. COMPRAS COLECTIVAS Y CUPONES ONLINE.....	2
1.1. Introducción al modelo de negocio del sector	3
1.2. Perspectivas del sector en Colombia	4
1.2.1. Perspectiva de los comercios.....	5
1.2.2. Dificultades del sector	5
1.3. El modelo de negocio de Groupon	6
1.3.1. Descripción de Groupon.....	7
1.3.2. El valor que ofrece Groupon a los comercios.....	7
1.4. Modelo económico de cupones online	9
1.4.1. Supuestos del modelo	11
1.4.2. Desarrollo del modelo.....	12
1.4.3. Conclusiones del modelo	15
2. E-MARKETING (Mercadeo Electrónico).....	17
2.1. Procesos estratégicos del marketing electrónico	17
2.1.1. Posicionamiento estratégico	18
2.1.2. Estrategia de Marca (Brand strategy)	19
2.1.3. Estrategia de precio (Pricing).....	20
2.1.4. Canales de distribución.....	20
2.1.5. Campañas de E- Marketing para obtener clientes.....	20
2.2. Las ventajas del E-Marketing	25
2.2.1. Facilidad para segmentar mercados y clientes.....	25
2.2.2. Mayor eficiencia y control sobre los recursos invertidos	25
2.2.3 Reducción de barreras geográficas y acceso al mercado global.....	26
2.2.4. Mayor interacción con clientes actuales y potenciales	26

3. E – COMMERCE (Comercio electrónico)	28
3.1. Procesos esenciales del comercio electrónico	29
3.2. Tipos de plataformas virtuales	33
3.2.1. Plataformas B2C (Empresa a Consumidor)	33
3.2.2. Plataformas B2B (de Empresa a Empresa).....	34
3.2.3. Plataformas C2C (Consumidor a Consumidor)	35
4. PROYECTO DAVIVIENDA – DINERS CLUB	37
4.1. Introducción.....	37
4.1.1. Descripción del proyecto.....	37
4.1.2. Justificación y antecedentes del proyecto.....	41
4.1.3. Definición de objetivos	42
4.1.4. Mercado objetivo	45
4.1.5. Análisis de la competencia	45
4.1.6. Resultados encuesta Indica Online	46
4.1.7. Análisis DOFA	46
4.2. Plan de mercadeo	48
4.2.1. Concepto del producto o servicio	48
4.2.2. Proceso de compra a través de plataforma.....	50
4.2.3. Estrategias de promoción.....	51
4.2.4. Estrategias de distribución, precio y servicio.....	58
4.3. Plan operativo (ejecución del proyecto)	59
4.3.1. Etapas del proyecto.....	60
4.4. Organización y equipo del proyecto	77
4.5. Proyecciones financieras	79
5. CONCLUSIONES	83
6. RECOMENDACIONES	85
7. BIBLIOGRAFÍA	86

LISTAS ESPECIALES

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Modelo de Negocio de Cupones Online	2
Gráfico 2. Procesos esenciales del comercio electrónico	29
Gráfico 3. Esquema plan integral de incentivos- compras colectivas	40

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. El proceso del marketing estratégico	18
Ilustración 2. Ejemplo Plataforma B2C: Avianca.....	34
Ilustración 3. Ejemplo Plataforma B2B: Herbalife	35
Ilustración 4. Ejemplo Plataforma C2C: eBay	36
Ilustración 6. Diseño preliminar cupón (1).....	38
Ilustración 7. Diseño preliminar cupón (2).....	38
Ilustración 8. Diseño preliminar cupón (3).....	39
Ilustración 9. Funcionamiento del esquema de cupones online.....	48
Ilustración 10. Proceso de compra plataforma Diners Club	51
Ilustración 11. Diseño preliminar cupón (4).....	53
Ilustración 12. Diseño preliminar cupón (5).....	54
Ilustración 13. Diseño preliminar cupón (6).....	55
Ilustración 14. Diseño preliminar cupón (7).....	56
Ilustración 15. Diseño preliminar cupón (8).....	57
Ilustración 16. Diseño preliminar cupón (9).....	57
Ilustración 17. Requerimientos de alianzas	60
Ilustración 18. Estructura organizacional del proyecto.....	77

Lista de Tablas

Tabla 1. Presencia Activa Vs. Pasiva en Escenarios Virtuales	27
Tabla 2. Tarjetahabientes Diners Club.....	45
Tabla 3. Análisis DOFA.....	46

Tabla 4. Posibles ofertas de cupones online	49
Tabla 5. Diagrama implementación etapas del proyecto	61
Tabla 6. Implementación estrategia cumpleaños.....	63
Tabla 7. Inversión estrategia cumpleaños	64
Tabla 8. Implementación estrategia Durmientes.....	65
Tabla 9. Inversión estrategia Durmientes	67
Tabla 10. Facturación estrategia Durmientes	68
Tabla 11. Implementación plataforma Web	69
Tabla 12. Implementación estrategia Bienvenida	70
Tabla 13. Inversión estrategia Bienvenida	72
Tabla 14. Implementación estrategia Referidos.....	73
Tabla 15. Inversión estrategia Referidos	75
Tabla 16. Implementación estrategia Facturación	76
Tabla 17. Proyecciones plataforma de compras colectivas	79
Tabla 18. Proyecciones estrategia Bienvenida	80
Tabla 19. Proyecciones estrategia Durmientes.....	80
Tabla 20. Proyecciones estrategia Cumpleaños.....	80
Tabla 21. Proyecciones estrategia facturación	81

GLOSARIO

Marketing Viral: “El marketing viral (también llamado marketing boca a boca electrónico) puede ser definido como una estrategia que incentiva que los individuos transmitan rápidamente un mensaje comercial a otros de manera tal que se cree un crecimiento exponencial en la exposición de dicho mensaje. Es comunicación comercial que se propaga a sí misma”. (Alonso Coto, 2011, pág. 1)

Plataformas Virtuales (B2C, B2B y C2C): de ésta manera se denominan “Los portales virtuales que ofrecen productos, servicios o contenido” (De Núñez y Lugones, 2001, pág. 113) cuando los mismos se encuentran enfocados hacia los consumidores directamente se denominan B2C mientras que cuando éstos se dirigen a otras empresas que distribuyen o emplean directamente lo ofrecido en la plataforma, se denominan B2B. Adicionalmente, pueden ser de consumidores para consumidores (C2C).

Estrategia de mercadeo: “Una estrategia de mercadeo es la hoja de ruta que le permite a una organización concentrar recursos específicamente en las mayores oportunidades de incrementar las ventas, sus indicadores y alcanzar una ventaja competitiva sostenible o proporcionar valor a sus clientes y demás grupos de interés.” (Macy & Thompson, 2011, pág. 57)

Estrategia Digital: Campañas, programas promocionales y demás actividades comerciales o de mercadeo que se basan o se apoyan en internet para su funcionamiento y desarrollo.

Plan de Medios (Media plan): “El plan de medios es simplemente el mix de canales de promoción que se escoge para difundir la marca y sus atributos. Los mismos incluyen TV, TV por cable, radio, medios escritos, Internet, etc.”. (De Núñez y Lugones, 2001, pág. 292)

Modelos de Grupos de compra (Compras Colectivas): “El modelo de ventas grupales está basado en la obtención de descuentos mediante el aumento del volumen de compras” . (De Núñez y Lugones, 2001, pág. 126).

Modelo de Negocio: “Un modelo de negocios es una representación de la lógica del negocio. Describe lo que una empresa ofrece a sus cliente, cómo llega a ellos, cómo se relaciona con ellos, como interactúa con sus proveedores, empleados y el medio en el cual está inserto, en resumen, es una representación de cómo se organiza la empresa para lograr sus objetivos.” (Llorens Bueno, 2010, pág. 4)

Modelos de Subastas Online: “El modelo de subastas consiste en una plataforma, donde el vendedor ofrece un producto, establece un precio base y distintos compradores Pujan por él”. (De Núñez y Lugones, 2001, pág. 130)

Cupones Online (Groupones): Basados en la idea básica de los tradicionales cupones de descuento, los “Groupones intentan acceder al poder de la compra colectivo mediante el ofrecimiento de un descuento sustancial, tal como 50% menos, a un grupo de personas si ellos compran un producto o servicio en particular. Muchos restaurantes y minoristas usan groupones en un esfuerzo por atraer grupos de clientes a sus establecimientos “¹

Programas de fidelización (de incentivos): “Los programas de fidelización, también llamados de premios o incentivos, se utilizan para mejorar la retención de los usuarios/clientes. Los e-tailers ofrecen descuentos, ventajas en los tiempos de entrega, ofertas especiales, billeteras virtuales, etc., para los usuarios de estos programas para conseguir que los mismos vuelvan al Site y realicen compras reiteradas. En definitiva, es una estrategia básica de retención de usuarios y una herramienta inductiva al consumo”. (De Núñez y Lugones, 2001, pág. 300)

¹ Comparar con: <http://www.investopedia.com/terms/g/groupon.asp>

RESUMEN

En este trabajo se realiza una descripción y análisis del esquema de funcionamiento detrás del emergente mercado de las compras colectivas y los cupones online desde una perspectiva tanto teórica como empírica. Inicialmente, se desarrolla un marco teórico teniendo en cuenta elementos de: teoría económica, e-marketing y comercio electrónico en los que se basa éste mercado. Posteriormente, se muestra el proyecto de implementación de una plataforma virtual y un sistema de incentivos basado en el esquema de cupones online desarrollado por el autor para la franquicia de tarjetas de crédito Diners Club International del Banco Davivienda S.A. en Colombia

PALABRAS CLAVE

Cupones Online, E- Marketing, E- Commerce, Plataformas Virtuales (B2C/B2B), Marketing Viral, Modelos de Grupos de compra, Estrategia Digital.

ABSTRACT

Throughout this work, a description and analysis of the group buying and online couponing emerging market is done from a theoretical and empirical perspective. Initially, a theoretical framework is developed taking into account elements of: economic theory, e-marketing and e-commerce in which the market is based on. Afterwards, the project of implementation of a virtual platform and an incentives system based on the online couponing scheme developed by the author for Diners Club International of Banco Davivienda S.A is presented.

KEY WORDS

E- Marketing, E- Commerce, Online Platforms (B2C/B2B), Viral Marketing, Group Buying Schemes, Online Coupons, Digital Strategy.

INTRODUCCIÓN

Ante un mundo en constante cambio, donde atraer el interés de los consumidores por medio de canales y estrategias tradicionales resulta cada día más difícil (Alok, Bo-chiuan, & Zhiping, 2004), explorar a fondo canales en constante innovación resulta clave para proponer y desarrollar estrategias innovadoras que permitan a las organizaciones crecer y perdurar en el tiempo.

Internet, en el mundo de los negocios, ha emergido como canal predilecto y herramienta clave para las organizaciones exitosas de las últimas décadas (Alok, Bo-chiuan, & Zhiping, 2004). Dentro de éste contexto, el crecimiento exponencial del e-marketing ha sobresalido como el conjunto herramientas y estrategias con las cuales muchas organizaciones han encontrado espacios y oportunidades valiosas para innovar y diferenciarse de la competencia apoyándose en la Web.

En conjunto con el e-marketing, el comercio electrónico ha surgido como estrategia efectiva y complementaria para traducir los múltiples esfuerzos dentro del ámbito digital (e-marketing) en un mayor número de transacciones, clientes y utilidades que permiten a las empresas no solo mantener sino también expandir éstos esfuerzos e inversiones digitales de manera sostenible.

Simon Collins (2000) nos comenta en su libro E-Marketing: “Internet nos brinda una de las herramientas de marketing más efectivas que una compañía puede usar para promover su marca, su servicio o productos” (p. 1). De otra parte respecto al comercio electrónico afirma “Crear una página web que permita vender objetos y productos de información brinda un servicio muy útil a muchos clientes. Es en parte mercadeo y en parte ofrecer a los clientes la oportunidad de comprar los productos cuando es conveniente para ellos” (Collins, 2000, p.1).

El presente trabajo pretende ilustrar muchas de las oportunidades y ventajas que han surgido en materia digital para las empresas y, posteriormente, se concentra en mostrar una propuesta tangible de innovación en canales y estrategias virtuales aplicable al entorno Colombiano, donde una empresa pretende agregar valor de manera rentable, sostenible y atractiva para los clientes.

1. COMPRAS COLECTIVAS Y CUPONES ONLINE

El término en Inglés “Group Buying”, traducido al español como “Compras grupales o colectivas” hace referencia al esquema de negociación y compras a través del cual un número significativo de consumidores, agrupados mediante una plataforma virtual, logran obtener y acceder a grandes descuentos (usualmente superiores al 50%) en servicios o productos de una amplia variedad de comercios.

Durante los últimos años se ha venido desarrollando con fuerza esta tendencia a nivel mundial, la cual ha sido catalogada como la tendencia del año en Internet por enter.com (Castaño, 2010), el modelo de negocio más atractivo del momento por techcrunch.com (Tsotsis, 2010) y CNN se pregunta si es una tendencia por valor de 1 billón de dólares (Cashmore, 2010).

El **Gráfico 1** resume el modelo de negocio de las compras colectivas, el cual se explicará en detalle para el caso de Groupon (ver sección 1.3.).

Gráfico 1. Modelo de Negocio de Cupones Online



Fuente: Presentación realizada por el autor para Banco Davivienda.

1.1. Introducción al modelo de negocio del sector

Las empresas de cupones en línea tienen atractivas páginas web a través de las cuales publican las diferentes ofertas y descuentos vigentes durante el día. Los clientes ingresan al sitio web, previa inscripción en la base de datos, y realizan el pago de un servicio o producto por un valor significativamente menor al precio de mercado. Posteriormente, tras alcanzar el número mínimo de compradores requeridos, se activa la oferta y los clientes pueden imprimir y usar el cupón comprado durante el periodo de vigencia establecido.

Generalmente, la compañía de cupones en línea recibe un pago por parte del cliente de aproximadamente el 50% del valor de mercado del servicio o producto, y éste a su vez, paga al comercio la mitad de éste valor recibido (Arabshahi, 2010). De esta manera, si un servicio tiene un valor de \$100.000, generalmente la empresa de cupones cobrará \$50.000 al cliente por el servicio, y de éste valor, tan solo \$25.000 serán entregados al comercio que ofrece el servicio.

Las compañías de cupones online tienen gran experiencia en términos de mercadeo, promoción y un gran conocimiento de las reacciones y comportamientos de los clientes respecto a las diferentes ofertas.

También tiene un amplio conocimiento de diferentes comercios y empresas que se encuentran interesadas en promocionar sus productos, con las cuales han previamente hecho contacto, comentado acerca del modelo y convencido acerca de los beneficios y resultados de éste tipo de campañas.

Los cupones online representan un muy buen beneficio para los consumidores y se han convertido en una excelente oportunidad para los comercios para lograr atraer nuevos clientes a su establecimiento y así conozcan directamente sus servicios y productos.

1.2. Perspectivas del sector en Colombia

El sector de compras colectivas bajo el modelo descrito anteriormente es muy reciente en Colombia y tan solo hasta junio de 2010 inició formalmente con el inicio de operaciones de la compañía estadounidense Groupon en Colombia (Sanchez, 2010).

Desde entonces, el sector ha venido creciendo fuertemente tanto en ventas y número de clientes como en competidores. Actualmente, existen más de 10 compañías que compiten en el sector bajo esquemas similares: Cuponidad, Groupalia, Get Deal, Saveme, Downtown, Cuponatic, entre otras.

Adicionalmente, el modelo de negocio se ha ido expandiendo mediante alianzas y sinergias con otros sectores ha ido evolucionando Groupon inició operaciones en Colombia en junio de 2010, A mediados del año 2011 la franquicia Visa cerró una alianza con Groupon para ofrecer beneficios a sus tarjetahabientes en Latinoamérica y el Caribe. (Business Wire, 2011)

Por otra parte, en el 2011 Mastercard incursionó en éste mercado en alianza con Starbox para ofrecer el portal denominado: “El plan de hoy” en el que se ofrecen ofertas bajo el esquema de compras colectivas para sus tarjetahabientes.

Los cupones online surgen del tradicional modelo de cupones o descuentos con el fin de incentivar las ventas en determinados comercios, sin embargo, se le agrega un factor límite en tiempo y de conectar en masa (crowd sourcing) a través de los cuales se logra un mayor número de compradores, mayores descuentos y certeza para los comercios.

Dado que los cupones online tienen implícito un componente de urgencia en cuanto al tiempo de compra y son percibidos como una oportunidad única que difícilmente se repetirá, logran despertar el interés de los consumidores e incentiva la compra inmediata de los mismos. Esto no siempre ocurre con los descuentos, ya que el consumidor los percibe como permanentes y los deja para después, siendo en muchas veces beneficios pasivos que se olvidan y no son usados.

1.2.1. Perspectiva de los comercios

Los cupones online son vistos como una estrategia o inversión en promoción y publicidad, no como un canal más de ventas, lo cual permite que se realicen ofertas a precios de costo o incluso por debajo éste por parte de los establecimientos (entre el 40 – 90% descuento). Dicha percepción plantea una importante diferencia e interesantes oportunidades respecto a los tradicionales descuentos, donde este beneficio rara vez implica más que un sacrificio parcial de ganancias (entre 5 - 30% descuento).

Ésta estrategia de promoción es cada vez más usada y difundida entre los comercios ya que resulta mucho más efectiva y económica que las tradicionales campañas masivas de publicidad, ya que, por lo general son comercios con un alto perfil de clientes, con altos costos fijos y costos marginales muy pequeños. Por lo que no les cuesta mucho dinero adicional realizar estas ofertas que les permiten dar a conocer sus productos directamente y, de ésta manera, ganar nuevos clientes que retornan fácilmente la inversión inicial realizada.

Estas ofertas son limitadas y se divulgan por medios virtuales diferentes a los canales tradicionales del establecimiento, lo cual protege la marca y evita perder ingresos de los clientes actuales. Quienes pocas veces se enteran de la promoción.

1.2.2. Dificultades del sector

- La dificultad segmentar las ofertas y ofrecer clientes de acuerdo al nivel adquisitivo del establecimiento. De ésta manera, algunos establecimientos de nivel y reconocimiento altos buscan garantizar el nivel socioeconómico de los clientes que participaran en la oferta. En el caso Davivienda, esta dificultad se convierte en una fortaleza y oportunidad para aprovechar su potencial.
- El crecimiento en el número de competidores en el mercado, debido a lo interesante y atractivo de éste mercado, en especial en Colombia, donde ha tenido una acogida importante que ha incentivado a muchas compañías

internacionales y locales a incursionar en éste modelo de negocio. (Jaramillo, 2011)

- Alto nivel de costos y gastos de expansión. Algunas compañías como Groupon se encuentran en una campaña agresiva y ambiciosa de expansión que, pese a los increíbles aumento en los ingresos, sus altos niveles de gastos y costos (principalmente de personal y nuevas adquisiciones) mantienen los balances de estas compañías en pérdidas. (Iregui, 2012)

Éste tipo de compañías requieren una gran estructura de capital humano calificado y bien remunerado que le permita estar constantemente buscando nuevos negocios y promociones en cada mercado al que ingresan.

Sin embargo, el potencial de éste mercado es innegable y ésta gran inversión en expansión es altamente valorada ya que compañías como Google (Mangalindan, 2010) han llegado a ofrecer 5.300 millones de dólares por la compañía Groupon (Gallego, 2010) la cual recientemente realizó una muy exitosa oferta de acciones en Wall Street con valorizaciones del orden del 30% de la acción en su primer día (CNNExpansión, 2011).

1.3. El modelo de negocio de Groupon ²

Antes de continuar con el desarrollo del presente trabajo y con el objetivo de ilustrar mejor el concepto de las compras colectivas consideramos valioso explorar con mayor detalle y profundidad algunos de los aspectos teóricos que sustentan éste innovador esquema de negocio, para éste fin, basándonos en el desarrollo del tema en el artículo “Undressing Groupon: An analysis of Groupon Business Model” (Arabshahi, 2010).

Basados en el artículo, describiremos varios aspectos importantes detrás del modelo de negocio de la empresa Groupon, pionera y líder a nivel mundial del

² Basado en (Arabshahi, 2010)

sector de las compras colectivas desde sus inicios, cuyo modelo de negocio y formato son la principal referencia de muchas otras empresas y nuevos esquemas del sector.

1.3.1. Descripción de Groupon

“Es una plataforma de mediación que conecta personas buscando ofertas con comercios dispuestos a brindarlas. Desde otra perspectiva, es un sistema de cupones online”. (Arabshahi, 2010, pág. 1)

Respecto a la descripción anterior, no resulta difícil inferir el beneficio o la motivación que existe para los consumidores para acceder y comprar los cupones de descuento, sin embargo, las razones por las cuales un comercio se dispone a brindar ofertas con tan altos descuentos (Habitualmente son del 50% o más) a través de éstas plataformas y adicionalmente ceder una comisión tan alta a Groupon sobre el valor del cupón prepago por el cliente (Groupon retiene entre el 30-50% del valor pagado por el comprador del cupón) no son evidentes y por ello nos centraremos en desarrollar y entender mejor este aspecto a continuación.

Teniendo en cuenta lo anterior, surgen interesantes preguntas acerca del esquema de Groupon: ¿Por qué los comercios están dispuestos a percibir menos del 30% del valor de sus productos? ¿Qué valor le ofrece Groupon a los comercios que ofertan en su plataforma? ¿Cómo puede ser financieramente viable éste tipo de descuentos cuyo precio puede ser inferior al costo mismo de los productos ofertados?

A continuación, basados en el artículo mencionado anteriormente, procedemos a enunciar y explicar varios aspectos que nos permitirán resolver las anteriores inquietudes.

1.3.2. El valor que ofrece Groupon a los comercios

Nos interesa entender mejor acerca del valor que Groupon representa para los comercios, y de qué manera estos se pueden ver motivados a realizar los

descuentos tan significativos que vemos ofertados en el portal de la empresa, al respecto podemos citar lo siguiente:

“Groupon ofrece (nuevos) clientes (a los comercios) usando una combinación entre un servicio promocional, un servicio de discriminación de precios y un servicio de prepago de apoyo”. (Arabshahi, 2010, pág. 2)

- Groupon como un Servicio promocional a los comercios:

Toda oferta situada en su plataforma consta de un mensaje publicitario diseñado por un publicista que busca destacar los beneficios y características de los productos ofertados, adicionalmente, se pone a disposición de los internautas un link con la página web del comercio ofertante que finalmente logra incrementar el flujo de visitas a las páginas web de dichos comercios. Ambos mecanismos mencionados anteriormente generan una mayor exposición y conocimiento de la marca lo cual es valorado por los comercios como una inversión en publicidad.

- Groupon como un servicio de prepago:

Al comprar en Groupon, los clientes prepagan un producto o servicio cuyo consumo será realizado posteriormente, de ésta manera, Groupon se convierte en una plataforma para el recaudo anticipado del dinero pagado por los clientes. Por otra parte, al realizar ésta gestión Groupon asegura el consumo futuro en los locales ofertados y, dado que se paga por anticipado, les otorga liquidez anticipada con la que dichos comercios pueden operar mientras llegan los clientes.

- Groupon como una Herramienta para la Discriminación de Precios:

La ley de la demanda en teoría económica nos indica que es posible incrementar la demanda de un determinado producto al reducir su precio, no obstante, esto puede causar una reducción en los ingresos percibidos ya que, mientras que nuevos consumidores estarán dispuestos a comprar el producto a un precio

menor, los clientes iniciales que se encontraban dispuestos a pagar un precio mayor ahora pagarán un menor precio.

Ante el dilema del precio anterior, la teoría económica nos plantea la discriminación precios, esta consiste en cobrar precios diferentes a los consumidores de acuerdo con su sensibilidad al precio, logrando así, maximizar sus unidades vendidas y su ingreso total simultáneamente.

El caso de Groupon puede ser visto como un ejemplo de discriminación de precios en 3er grado, es decir, usando alguna característica observable como una aproximación a la sensibilidad al precio de los individuos se cobra un precio diferente a un grupo de consumidores de acuerdo a ésta característica.

Dado que las personas que reciben las ofertas de Groupon son aquellas que han otorgado sus datos personales a la empresa y aceptado recibir sus correos promocionales, éste hecho se aproxima a la sensibilidad al precio de estos usuarios y por ende conviene ofrecerles un menor precio que motive su compra.

Finalmente, en base a lo anterior, Groupon funciona como un mecanismo que permite a las empresas diferenciar los precios entre distintos grupos de consumidores, incrementando los ingresos al cobrar menos a las personas más sensibles al precio sin afectar el consumo de los clientes habituales. Sin embargo, es fundamental aclarar que para que lo anterior funcione en la realidad, partimos de la premisa los compradores de los cupones online no deben ser en un porcentaje significativo consumidores habituales del producto ya que, por el contrario, se estaría afectando directa y negativamente los ingresos del comercio.

1.4. Modelo económico de cupones online³

El número de artículos en periódicos y revistas a nivel mundial acerca del emergente mercado de los cupones en línea es abundante y creciente, no obstante, la literatura académica respecto a éste tema aún resulta bastante

³ Basado en (Edelman, Jaffe, & Kominers, 2011)

escasa y son pocos los trabajos que buscan darle un sustento teórico. (Edelman, Jaffe, & Kominers, 2011, pág. 3)

Sin embargo, dentro de ésta literatura se destaca el modelo económico acerca de los cupones publicado en un artículo de Harvard Business School en 2011 por Benjamin Edelman, Sonia Jaffe y Scott D Kominers, pertenecientes a Harvard Business School, la Facultad de Economía de la Universidad de Harvard y a la Universidad de Chicago respectivamente (Edelman, Jaffe, & Kominers, 2011, pág. 1).

En el artículo mencionado, los autores desarrollan un modelo económico en el que pretenden brindar un sustento teórico a los cupones en línea mediante la discriminación de precios y publicidad que pueden obtener las empresas al emplear éstas herramientas, adicionalmente, los autores muestran un resultado analítico sobre la conveniencia o no de emplear éste tipo de mecanismos dependiendo de ciertas características intrínsecas de cada empresa y sus productos al igual que de las características del mercado y sus consumidores.

El Modelo refleja principalmente dos mecanismos a través de los cuales los comercios pueden obtener ganancias a través de los cupones online:

- Discriminación de precio: Los cupones online facilitan una discriminación de precios al ofrecer un precio distinto a 2 poblaciones distintas.
- Publicidad: Mediante el envío de correos masivos a la base de datos de la empresa de cupones se comunica a los consumidores sobre la existencia de un nuevo comercio.

A continuación se desarrollará de manera simplificada el modelo planteado por los autores para el caso de discriminación de precios sin publicidad (Edelman, Jaffe, & Kominers, 2011) para posteriormente analizar los resultados intuitivos que nos arroja este modelo y comentar los otros casos:

1.4.1. Supuestos del modelo

- Los consumidores pertenecen a dos grupos, uno de los cuales ciertamente conoce a la empresa que oferta el cupón online. El otro grupo de personas puede o no conocer a la empresa dependiendo de si estamos analizando el modelo en el caso 1 o 2. Éste supuesto permite a los autores introducir o no los efectos de publicidad en el modelo.
- La firma fija un precio “ p ” y lo mantiene durante 2 periodos de tiempo. Lo anterior significa que la empresa debe fijar su precio “*ex ante*” y nos evita distorsiones relativas al comportamiento de los consumidores en el modelo ya que no se espera que la empresa suba o baje sus precios en el corto plazo, los 2 periodos de compra nos permitirán incorporar el efecto de la recompra en el segundo periodo tras realizar la oferta de cupones en el primer periodo.
- El producto ofertado se ajusta a las preferencias de algunos consumidores, “ r ” es la probabilidad (igual para todos los consumidores) de que el producto ofertado se ajuste a sus preferencias. El anterior supuesto recoge y simplifica el hecho según el cual el tipo de productos ofertados en los cupones online son de tipo experiencial, es decir, que algunas características de los mismos no pueden ser conocidas antes de haberlo consumido. (Nelson, 1974) citado en (Edelman, Jaffe, & Kominers, 2011, pág. 3)
- Si el producto se ajusta a las preferencias del consumidor, entonces le genera una utilidad “ v_i ”. Éste número puede ser interpretado como el valor que el consumidor está dispuesto a pagar por un determinado producto una vez lo ha probado y sabe que se ajusta a sus preferencias. Por lo tanto, si este valor “ v_i ” superior al precio “ p ” del producto entonces el cliente regresará a comprar el producto en el 2º periodo.
- Existe un factor de descuento “ d ” entre 0 y 1 que disminuye la utilidad de consumir en el 2º periodo respecto al 1er periodo. Lo anterior refleja un supuesto base de la teoría económica sobre el valor del dinero en el tiempo según el cual es preferible \$1 hoy que \$1 mañana. La magnitud de éste factor

puede interpretarse como el horizonte de tiempo de las firmas i.e. que tanto valoran el largo plazo respecto al corto plazo.

1.4.2. Desarrollo del modelo

Esquema inicial sin Cupones online

Los consumidores deciden comprar un cupón online si la utilidad “ v_i ” multiplicado por la probabilidad de que el producto se ajuste a sus preferencias “ r ” es superior al precio del producto “ p ” (ver **Ecuación 1**):

Ecuación 1

$$rv_i - p \geq 0$$

Adicionalmente dado que asumimos 2 periodos, los consumidores también deciden comprar el cupón en el caso en que el valor anterior sumado con la utilidad descontada y condicional de consumir en el 2º periodo menos el precio, sea positiva (ver **Ecuación 2**):

Ecuación 2

$$rv_i - p + \delta r(v_i - p) \geq 0$$

Por lo tanto, teniendo en cuenta que si cualquiera de las condiciones se cumple el cupón será comprado por el consumidor, podemos unificar las condiciones en un máximo (ver **Ecuación 3**):

Ecuación 3

$$\max\{rv_i - p, rv_i - p + \delta r(v_i - p)\} \geq 0.$$

De lo anterior obtenemos la condición de optimalidad que nos indica que sólo los consumidores con una utilidad “ v_i ” superior a “ $v(p)$ ” comprarán el cupón en el primer periodo (ver **Ecuación 4**):

Ecuación 4

$$v(p) \equiv \frac{1 + \delta r}{r + \delta r} p$$

Note que si $r = 1$ (i.e. el consumidor está seguro que el producto se ajustará a sus preferencias) entonces comprará el cupón si su utilidad “ v ” es superior al precio, sin embargo, si $r < 1$ (i.e. es probable que el producto no se ajuste a sus preferencias) para que el consumidor compré el producto, la utilidad “ v_i ” debe ser lo suficientemente superior al precio para compensar la probabilidad de que el producto no se ajuste a sus preferencias. Por otra parte, note que en el 2º periodo los consumidores ya conocen si el producto se ajusta a sus necesidades y, por lo tanto, regresarán a comprar el producto la proporción “ r ” de consumidores para los cuales éste se ajustó.

Sea $G(\cdot)$ una función de distribución acumulativa del primer grupo de clientes, la cual me indica la proporción de consumidores cuyas utilidades de ajuste “ v_i ” es inferior a un valor indicado. Entonces, $G(v(p))$ me indica la proporción de consumidores que no comprarán el cupón en el 1er periodo, por ende, $1 - G(v(p))$ me indica la proporción de consumidores que comprarán el producto en el 1er periodo, en otras palabras, la demanda del producto en el 1er periodo.

Finalmente, la función de utilidades de la empresa será (ver **Ecuación 5**):

Ecuación 5

$$\pi(p) \equiv (1 + \delta r)(1 - G(v(p)))(p - c)$$

Donde “ c ” es el costo marginal del producto, $(p - c)$ es el beneficio marginal, “ d ” es el factor de descuento del periodo 2 al 1 y $(r)(1 - G(v(p)))$ me indica la cantidad de productos demandados en el 2º periodo (tasa de recompra). Derivando lo anterior respecto a “ p ”, e igualando a cero obtenemos el precio óptimo “ p^* ” que fija la firma para sus productos bajo éste contexto.

Esquema con Cupones online

A continuación, se introducirán los cupones online al esquema anterior con el fin de observar los cambios que éstos pueden generar sobre las decisiones de compra de los consumidores y finalmente sobre la utilidad de las empresas.

Bajo el esquema de cupones, ahora los clientes pueden comprar el producto con descuento a un precio menor “ αp ”, donde $\alpha < 1$. Y por tanto, al decidir si compran ellos compararán su utilidad de ajuste “ v_i ”, (no respecto al precio “ p ”) con respecto al precio con descuento “ αp ”, es decir: $rv_i - \alpha p > 0$

Resolviendo de manera similar el problema planteado en el esquema anterior pero incluyendo los efectos del cupón, obtenemos la siguiente condición óptima (ver **Ecuación 6**):

Ecuación 6

$$\tilde{v}(p) \equiv \frac{\alpha + \delta r}{r + \delta r} p$$

De manera similar al esquema inicial, tenemos una condición que nos indica los consumidores que compraran en el primer periodo, sin embargo, vemos que éste valor se ve afectado por el descuento del cupón “ α ”.

Resulta importante aclarar que si la proporción del precio pagada con descuento “ α ” es superior a la probabilidad de ajuste “ r ”, entonces, al igual que

en el esquema inicial sin descuento, todo aquel que compre el producto y éste se ajuste a sus preferencias regresará a comprar en el 2º periodo: $\alpha > r$

En caso contrario, si $\alpha < r$ no todos los clientes que compraron el producto y éste se ajuste a sus preferencias regresará a comprar en el 2º periodo ya que al ser el descuento lo suficientemente alto, existe la posibilidad que para algunos clientes se den las siguientes dos condiciones al mismo tiempo:

$$rv_i - \alpha p > 0 \quad \text{y} \quad v_i < p$$

Lo anterior debe ser tenido en cuenta para calcular la demanda y las utilidades de la empresa en el 2º periodo. Adicionalmente, la compañía que emite los cupones online cobra una comisión de $1 - \beta$, por lo tanto, el ingreso real que la empresa revise por vender un producto con cupones es

$$\alpha \beta p^*$$

Finalmente, al comparar los beneficios entre el esquema inicial sin cupones online y el esquema con cupones online, obtenemos la siguiente ecuación que nos indica cómo cambian las utilidades (cuando $\alpha > r$) de las empresas al emplear este tipo de estrategias y de que depende su éxito (ver **Ecuación 7**):

Ecuación 7

$$\Delta\pi(p^*) = ((1 + r\delta)(p^* - c)(G(v^*) - G(\tilde{v})) - (1 - \alpha\beta)p^*(1 - G(\tilde{v})))$$

1.4.3. Conclusiones del modelo

A partir de los resultados del modelo anterior (ecuación anterior) podemos extraer valiosas conclusiones para entender la conveniencia o no de emplear los cupones online como estrategia de marketing y ventas para las empresas:

- Estrategia de mediano y largo plazo: el aumento o disminución de las utilidades depende positivamente del *factor de descuento* “ d ”, es decir, que éste tipo de estrategias resulta más beneficioso para empresas que tengan una enfoque de largo plazo ya que se sacrifica una utilidad presente con el fin de obtener un mayor número de clientes que se traduzcan en utilidad futura.
- Estrategia conveniente para productos con margen de ganancia alto: el cambio en las utilidades depende del margen de ganancia por unidad (*precio menos costo marginal*: $p^* - c$), lo anterior nos indica que para las empresas con márgenes de ganancia alto por producto resulta menos costoso financieramente implementar una estrategia de cupones online y por ende es más factible que el incremento en los clientes como resultado de la estrategia que recompre en un futuro recupere y exceda más fácilmente el valor total de los descuento otorgados. En otras palabras, si una empresa tiene un margen de ganancia alto, el punto de equilibrio financiero de emplear una estrategia de cupones online será bajo.
- Estrategia para productos desconocidos con alto potencial: Dado que las ganancias de la estrategia dependen positivamente de la tasa de recompra (equivalente a la probabilidad de ajuste “ r ”), éste tipo de estrategias resultan más efectivas para productos relativamente desconocidos en el mercado y cuya probabilidad de recompra es alta. Por lo tanto, este esquema resulta más efectivo para servicios que para productos durables.

2. E-MARKETING (Mercadeo Electrónico)

“Mercadeo es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, socios y la sociedad en general”. (American Marketing Association, 2007)

Como elemento esencial del mercadeo, el E-marketing busca impactar positivamente el desempeño de las organizaciones de la misma manera y en conjunto con las demás actividades propias del mercadeo.

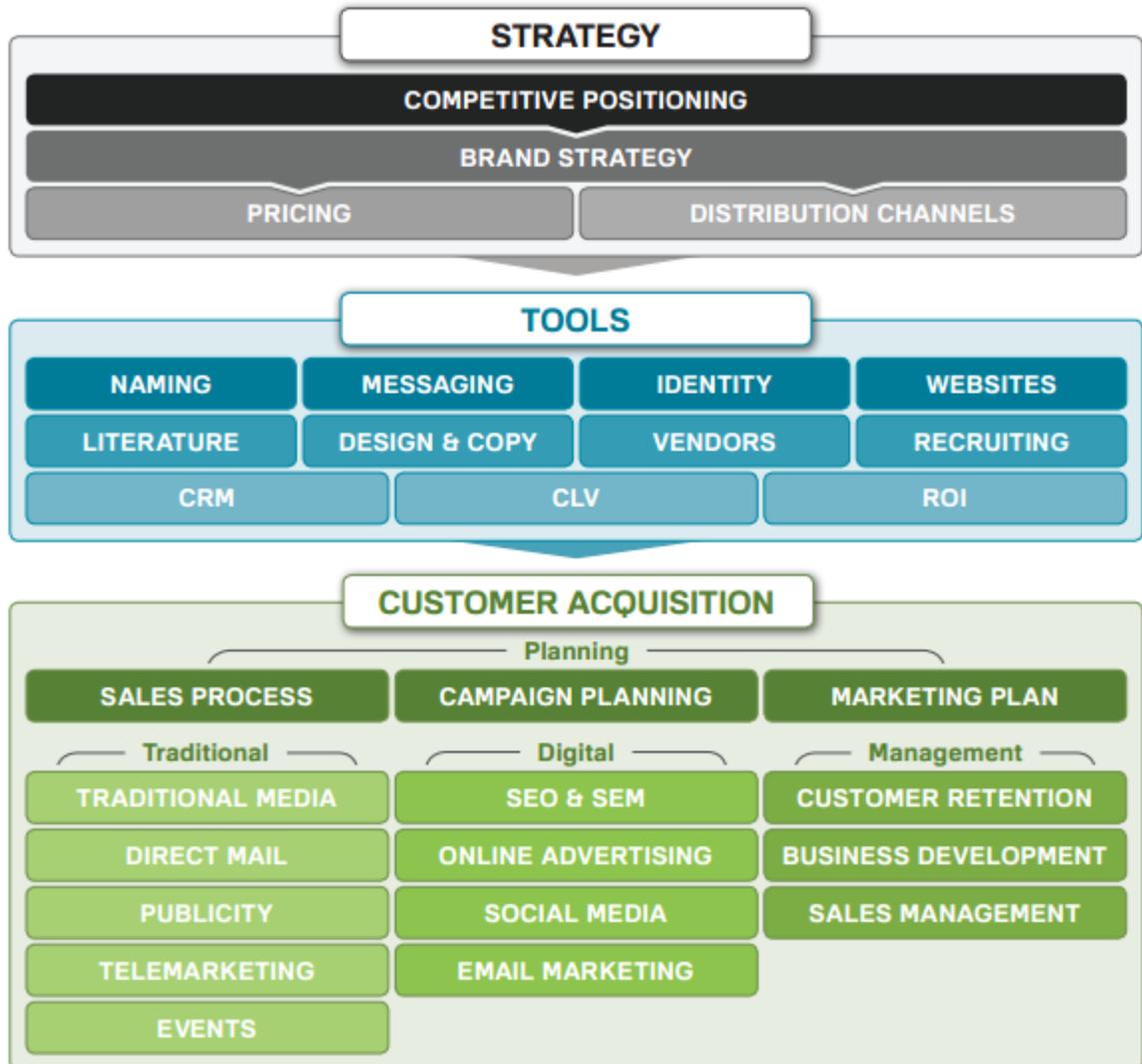
Basándonos en la definición anterior, podríamos caracterizar el mercadeo electrónico más específicamente como aquella actividad, instituciones y procesos que mediante el uso de herramientas y estrategias virtuales (Internet) crean, comunican e intercambian ofertas de valor para los clientes, socios y la sociedad en general.

2.1. Procesos estratégicos del marketing electrónico ⁴

En esta sección se busca ilustrar el proceso de formulación y ejecución de acciones estratégicas en el marketing, enfatizando en los elementos del marketing electrónico que lo componen (ver Ilustración 1).

⁴ Basado en (Moderandi Inc, 2013)

Ilustración 1. El proceso del marketing estratégico



Fuente: **(Moderandi Inc, 2013, pág. 2)**

A continuación se describirán brevemente los procesos del mercadeo estratégico que se relacionan más directamente con el mercadeo electrónico:

2.1.1. Posicionamiento estratégico

El punto de partida para cualquier nuevo proyecto, producto o empresa se basa en la identificación de una oportunidad factible y atractiva. El posicionamiento

estratégico consiste en definir como se diferenciara la oferta de la empresa respecto a sus consumidores y la manera como ésta creará valor a su mercado.

Para lograr un adecuado posicionamiento estratégico resulta esencial investigar y evaluar muy bien aspectos clave del mercado en el que se planea incursionar, tales como: Evaluar los competidores, identificar un mercado objetivo atractivo, tomar una posición dentro del mercado y finalmente definir la propuesta de valor con la que la compañía pretende diferenciarse con éxito en el mercado (Moderandi Inc, 2013).

2.1.2. Estrategia de Marca (Brand strategy)

Una vez definida la propuesta de valor y la posición estratégica que desea conquistarse, resulta fundamental comunicar asertivamente éste mensaje a los clientes potenciales. Una estrategia de marca permite construir una marca que recoja y simbolice los aspectos definidos en la estrategia de cara a los clientes.

Una marca recoge todas las experiencias, opiniones y percepciones de los clientes con la compañía. Ésta debe reflejar la misión y cultura de la organización, adicionalmente, para ser efectiva en alcanzar los objetivos propuestos debe estar en línea con el posicionamiento estratégico y la propuesta de valor planteada inicialmente. (Moderandi Inc, 2013, pág. 5)

El posicionamiento estratégico y la estrategia de marca se complementan estrechamente y su éxito es mutuamente dependiente entre ambos ya que, ante la ausencia de una propuesta de valor atractiva y un posicionamiento apropiado la estrategia de marca carecerá de sustento; por otra parte, aunque el posicionamiento estratégico esté adecuadamente definido resulta difícil alcanzar la posición deseada si los consumidores no conocen de la propuesta de valor.

Por último, es importante resaltar que para la efectividad de una estrategia de marca es importante que sea compatible con el posicionamiento definido y que, adicionalmente, mantenga una consistencia en los diferentes mensajes que se transmiten para evitar posibles confusiones o malas interpretaciones de los clientes respecto a la marca.

2.1.3. Estrategia de precio (Pricing)

Una vez definida la posición estratégica que la compañía busca alcanzar y comunicarlo de manera asertiva a los clientes mediante una estrategia de marca, se debe fijar un precio acorde con la propuesta de valor e imagen transmitida al cliente, adicionalmente, en ésta decisión también deben evaluarse aspectos económicos y financieros ya que del precio fijado dependerán también las cantidades a vender del producto, el ingreso total y las ganancias de la empresa.

2.1.4. Canales de distribución

Simultáneamente con la estrategia de precio, deben decidirse los canales a través el producto llegará al mercado (Moderandi Inc, 2013), ésta decisión también debe ser acorde con los aspectos estratégicos definidos previamente en el posicionamiento y la estrategia de marca. Puesto que los canales elegidos determinan en gran medida los segmentos del mercado y tipos de cliente a los que se accederá, adicionalmente, los canales empleados también transmiten una imagen respecto al producto y afectan el costo final del producto.

Los canales de distribución seleccionados deben coincidir con nuestra marca y propuesta de valor al acomodarse al perfil de nuestros clientes y mejorar su conveniencia de la compra. En el presente trabajo y dado su énfasis en el mercadeo electrónico, el principal canal y el cual es explicado con mayor detalle corresponde a las plataformas online cuya descripción y funcionamiento son descritas con mayor detalle en la sección relacionada con el comercio electrónico y sus procesos esenciales.

2.1.5. Campañas de E- Marketing para obtener clientes

Finalmente, tras haber estructurado la estrategia completa (posicionamiento, marca, precio, canales) y las herramientas digitales para dicho fin (plataforma virtual, etc.), el siguiente paso consiste en obtener clientes que garanticen la demanda y los ingresos presentes y futuros de la empresa mediante diferentes

estrategias de mercadeo, a continuación se describirá brevemente algunas de las principales estrategias para dicho fin:

E-mail Marketing:

El uso de correos electrónicos masivos, en los cuales se pretende difundir ampliamente un mensaje o campaña publicitaria se mantienen como una de las primeras y más utilizadas herramientas de mercadeo electrónico gracias a la facilidad con que se logra impactar un gran número de clientes potenciales a un costo mínimo, obteniendo retroalimentación casi inmediata de sus resultados.

Por otra parte, es importante resaltar la dificultad creciente de implementar una campaña exitosa de e-mail marketing ya que los destinatarios reciben una enorme cantidad de correos similares (Moderandi Inc, 2013, págs. 84-85) y, además, cuentan con herramientas como los filtros anti-spam con las que fácilmente pueden omitir o ignorar automáticamente los mensajes publicitarios.

Teniendo en cuenta lo anterior, resulta importante destacar la manera como los correos masivos han venido evolucionando mediante la personalización de los mensajes y la dinamización de su contenido con el objetivo de atraer la atención de sus receptores.

Mercadeo en motores de búsqueda:

Los motores de búsqueda en Internet (ej. Google) son cada día más importantes para los internautas ante la creciente información disponible en Internet. Por otra parte, las empresas que cuentan con una plataforma virtual buscan atraer un mayor número de clientes potenciales a las mismas mediante campañas de e-marketing directamente en los motores de búsqueda, a continuación se describen brevemente los 2 principales mecanismos para realizar esta campaña (Moderandi Inc, 2013, págs. 74-76):

- Búsqueda orgánica (SEO): mediante este mecanismo se busca optimizar el contenido de la plataforma online que se desea promocionar de tal manera

que ésta aparezca dentro de los primeros resultados de los motores de búsqueda en ciertas palabras clave o frases que permitan a potenciales compradores redireccionarse fácilmente a la plataforma online de la empresa.

- Búsqueda pagada (SEM): En este mecanismo también busca incrementar el flujo de internautas de una plataforma virtual mediante su aparición en motores de búsqueda, sin embargo, a diferencia de la búsqueda orgánica, en este caso el link a la plataforma aparece en la sección de publicidad de los buscadores para las palabras o frases que se elijan y, en contraprestación, se le paga al motor de búsqueda un valor por cada click en el link de la plataforma virtual.

Publicidad Online:

De manera análoga a los avisos publicitarios tradicionales, la publicidad online hace referencia al alquiler de diversos espacios virtuales (ej. Banners) en páginas web de alto tráfico en internet con el fin de dar visibilidad a una marca y/o atraer parte de éste flujo de internautas a otras páginas deseadas.

A diferencia de la publicidad tradicional en medios físicos, la publicidad online permite monitorear y rastrear mucho más precisamente el número de personas que ven la publicidad o se interesan en ella (hacen click), más aún, la forma como se cobra ésta publicidad es dinámica y está directamente relacionada con los resultados de la campaña.

A continuación se describirán brevemente las principales modalidades dinámicas de cobro de publicidad online (Adner, 2005):

- Pago por Vista (PPV): Bajo éste esquema, la publicidad en sitios de alto tráfico se paga de acuerdo con el número de veces que aparezcan los avisos en la pantalla de los internautas. Usualmente se establece un precio por un paquete (CPM) de 1000 vistas.

- Pago por Click (PPC): A diferencia del esquema anterior, en éste caso se realiza el pago únicamente por el número de internautas que efectivamente hallan pulsado click en los avisos publicitados.

Mercadeo en medios sociales:

“Los medios sociales son la categoría de páginas de internet que le permiten a las personas conectarse, comunicarse y compartir información en tiempo real” (Moderandi Inc, 2013, pág. 80) Es por lo anterior que estos medios plantean uno de los mayores retos para el mercadeo en el siglo XXI, dado su dinamismo y construcción colectiva.

La gran mayoría de medios sociales son gratis, lo cual es una pequeña barrera para entrar en este mecanismo de mercadeo. Sin embargo, para poder hacer mercadeo efectivo en este tipo de entornos sociales se requiere de conocimiento y herramientas técnicas que pueden asociarse con un costo; diseño gráfico, publicaciones y manejo de cuentas sociales, “escuchar” las conversaciones y hasta poder responder y recibir comentarios. Muchas son las empresas que ingresan en este campo del mercadeo, sin embargo pocas las que generan estrategias efectivas para generar una construcción de marca positiva.

Categorías de los sitios web de medios sociales:

Podemos clasificar las páginas de internet de los distintos medios sociales dentro de las siguientes categorías (Moderandi Inc, 2013, pág. 80) que permiten diferenciar la finalidad de cada medio, lo cual permite soportar las decisiones de los profesionales en marketing detrás de las estrategias a implementar en este tipo de medios.

- La primera clasificación es la de los medios de referencia social o de marcadores de páginas (bookmarking) en los cuales los usuarios marcan ciertas páginas en internet o blogs de relevancia para ellos,

haciéndolos visibles para otros usuarios y generando un tráfico orgánico hacia los sitios.

- La segunda, los medios de noticias y votación en los cuales cada usuario interactúa con algún artículo o noticia que genere contenido en la internet por medio de comentarios o votaciones (análogo a un like en Facebook), dándole así relevancia social y permitiendo a otros usuarios conocer el artículo que fue votado o comentado por otro internauta.
- Tercera en la clasificación que hace el autor es la de aquellos medios que generan contenido social dentro de los cuales están contemplados los Blogs, microblogs (Twitter), presentaciones, wikis, entre otros. Dentro de estos medios, los propios internautas son quienes crean el contenido y lo comparten entre ellos, generando información y comentando en la información.
- En cuarto lugar ubica los medios de conexión social (Networking), en ellos los usuarios participan como personas naturales, creando perfiles, añadiendo amigos, comentando en otros perfiles y teniendo discusiones. Usualmente, los sitios de internet que entran en esta clasificación tienen muchas de las características de las clasificaciones anteriores, haciéndolos los más completos de la clasificación.

Es a partir de las anteriores clasificaciones que se toman las decisiones estratégicas de qué tipo de medio es el más efectivo para los objetivos de la campaña, facilitando y dando una dirección al estilo de la misma a la hora de salir al aire con ella.

2.2. Las ventajas del E-Marketing

Dentro de las principales ventajas del e-marketing que permiten una contribución efectiva al objetivo descrito del anteriormente, se podrían destacar:

2.2.1. Facilidad para segmentar mercados y clientes

Una de las mayores ventajas que nos brinda el e-marketing radica en la facilidad con que se puede segmentar a los internautas e incluso personalizar los mensajes promocionales de acuerdo a criterios demográficos y patrones de navegación en internet de cada internauta.

Actualmente, El objetivo de las diferentes plataformas y empresas que ofrecen publicidad y otros servicios relacionados con e-marketing se basa en atraer e impactar un número significativo de internautas con el perfil adecuado, ya que, la efectividad de la campaña y el uso eficiente de los recursos invertidos se logra solo si los internautas atraídos se corresponden con el mercado objetivo de la empresa tomadora de los servicios. (Deane, Rees, & Rakes, 2011)

Lo anterior, es coherente con la importancia y las ventajas que la teoría mercadeo atribuye a la segmentación de mercados, adicionalmente, es importante resaltar que, dada la gran cantidad de información disponible acerca de los internautas y la facilidad de analizarla, en el mercadeo electrónico es posible segmentar a los clientes con un nivel de detalle mucho mayor.

2.2.2. Mayor eficiencia y control sobre los recursos invertidos

En línea con las ventajas descritas anteriormente respecto a las nuevas posibilidades que nos ofrece el mercadeo electrónico en relación con la segmentación de mercados, resulta interesante describir y analizar la evolución de los principales modelos de negocio de publicidad online de manera cualitativa y financiera para contrastarlas con el modelo de negocio tradicional en publicidad resaltando algunas oportunidades.

Las inversiones en mercadeo y más puntualmente en publicidad, son tradicionalmente vistas en los estados financieros de las empresas como un gasto, lo anterior, generalmente haciendo alusión al hecho según el cual no es posible asignar directamente la inversión global en publicidad a cada producto o servicio vendido en particular, sin embargo, pese a que éste tipo de esquemas aún se conservan en el e-marketing, los modelos de negocio y de costeo (Pago Por Vista y Pago Por Click) son muy dinámicos en éste mercado⁵, haciendo posible relacionar más específicamente las inversiones en e-marketing con transacciones específicas y las utilidades generadas para la empresa.

2.2.3 Reducción de barreras geográficas y acceso al mercado global

Otra ventaja importante que nos ofrece el e-marketing se apoya en el carácter global de Internet ya que a través de ésta plataforma es posible acceder a casi cualquier mercado a nivel mundial y contactarse con potenciales clientes o proveedores sin problemas, a diferencia de la presencia física donde las barreras y los costos son muchas veces altos. Ésta ventaja abre enormes oportunidades de expansión internacional apoyadas en estrategias digitales incluso para pequeñas y medianas empresas.

2.2.4. Mayor interacción con clientes actuales y potenciales

A diferencia de la gran mayoría herramientas tradicionales de mercadeo, el e-marketing permite trascender la comunicación de una sola vía (monólogo de la empresa al cliente), transformando sus estrategias de comunicación en un dialogo de doble vía con los clientes, lo cual permite enriquecer y beneficiar a ambas partes.

Actualmente, resulta virtualmente imposible no estar presente en los medios electrónicos, ya que, aunque no se tenga una presencia activa mediante una

⁵ Comparar con "Online advertising: Pay-per-view versus pay-per-click" Mangàni A. Pág. 1

plataforma o página web, las personas estarán constantemente mencionando, comentando, recomendando a las empresas (pasivo).

No es posible afirmar a priori que alguno de los dos enfoques es malo, sin embargo, la principal diferencia entre la presencia digital activa y pasiva radica en que con el primer enfoque se puede aprovechar la oportunidad de orientar y mejorar activamente la presencia digital para bien de las empresas, adicionalmente es importante resaltar que, generalmente, los comentarios negativos (malas experiencias, inconvenientes) se difunden más rápida y numerosamente que los buenos comentarios, lo cual puede manejarse mejor si se cuenta con una presencia directa en los medios digitales.

Tabla 1. Presencia Activa Vs. Pasiva en Escenarios Virtuales

ESCENARIOS Virtuales	Presencia Pasiva	Presencia Activa
Facebook	Comentarios entre usuarios de Facebook sobre la empresa	Fan-page propia en Facebook.
Twitter	Mensajes sobre la empresa de diferentes personas @	Cuenta propia en Twitter (@empresa)
Youtube	Videos grabados por clientes. En ocasiones pueden ser acerca de reclamos o burlas a la empresa.	Videos virales o comerciales creados por la empresa
Foros Virtuales	Comentarios sobre la empresa, muchas veces acerca de inconformidades o problemas.	Blog propio ó espacio virtual para dudas, reclamos, etc.

Fuente: Elaboración del Autor

3. E – COMMERCE (Comercio electrónico)

El comercio electrónico emerge de manera natural ante el alto crecimiento en el número de internautas evidenciado durante las últimas décadas, ya que, como en la mayoría de avenidas importantes de una ciudad reconocida por donde transitan gran cantidad de peatones, surge la oportunidad de construir tiendas que les ofrezcan productos y servicios al numeroso grupo de potenciales compradores que navegan en internet, con lo cual se acaba conformando un mercado robusto.

A pesar de la importancia y el impacto positivo del E-marketing sobre las organizaciones, es relevante resaltar que los esfuerzos en ésta materia se enfocan, principalmente, en mejorar e incrementar el flujo de información entre las organizaciones y sus clientes actuales o potenciales. Por otra parte, es importante reconocer que éste esfuerzo per-se carece, en muchas ocasiones, de herramientas y estrategias que impacten directamente la cantidad y el valor de las transacciones entre organizaciones y clientes.

Por otra parte, también hay que advertir que una estrategia digital enfocada exclusivamente en realizar el mayor número posible de transacciones es insostenible e ignora la necesidad de comunicarse e intercambiar información con los clientes mediante e-marketing para lograr construir relaciones que garanticen un buen desempeño futuro de la compañía. (Boone, Kurtz, MacKenzie, & Snow, 2009, pág. 37) En otras palabras, podemos afirmar que tanto el e-marketing como el e-commerce se complementan y retroalimentan mutuamente para impulsar una estrategia digital integral que contribuya al desempeño y perdurabilidad de las empresas.

Bajo el contexto de una estrategia digital integral, surge entonces la oportunidad de complementar los esfuerzos en e-marketing con herramientas de comercio electrónico que nos permitan complementar y traducir un mayor número de información y palabras en transacciones y números que impacten directamente los resultados de las organizaciones.

En la mayoría de casos, y para efectos del presente documento, el e-commerce se caracteriza principalmente en plataformas digitales a través de las cuales los potenciales clientes pueden comprar u ordenar directamente los tras observar y analizar detalladamente los servicios y productos ofrecidos, teniendo en cuenta lo anterior procedemos al análisis de los dos principales tipos de plataformas virtuales clasificadas de acuerdo al tipo de cliente al que se encuentran enfocadas.

3.1. Procesos esenciales del comercio electrónico ⁶

Antes de continuar con las aplicaciones y las modalidades del comercio electrónico aplicadas en el presente trabajo, resulta importante dedicar un espacio a enunciar y explicar mejor los procesos esenciales que componen un buen sistema de comercio electrónico (ver **Gráfico 2**):

Gráfico 2. Procesos esenciales del comercio electrónico



Fuente: Elaboración del autor basado en (O'Brien & Marakas, 2006, pág. 288)

⁶ Basado en (O'Brien & Marakas, 2006, págs. 288-294)

3.1.1. Control de acceso y seguridad

La confianza es uno de los principales requisitos para realizar negocios en cualquier mercado e Internet no es la excepción, por el contrario, ante la dificultad de conocer físicamente a la contraparte de una transacción la seguridad y la confianza cobran mayor importancia, ya que sin este requisito garantizado los consumidores y las empresas no estarían dispuestas a participar en el comercio electrónico.

Para lograr éste objetivo, los sistemas de comercio electrónico establecen controles de acceso y solicitan autenticación a los usuarios al ingresar al portal o realizar cierto tipo de transacciones. Lo anterior provee información acerca de los usuarios al momento de la apertura de la cuenta y, posteriormente, permite identificar y referenciar a las contrapartes entre ellas evitando las posibilidades de fraude, suplantación, entre otros inconvenientes que afectan la confianza necesaria para el funcionamiento de los sistemas de comercio electrónico.

Adicionalmente, los sistemas de comercio electrónico deben vigilar y proteger responsablemente la información que para dicho fin depositan los usuarios en el sistema puesto que, de lo contrario, se podría afectar la confianza en el sistema mismo, sin la cual tampoco estarían dispuestos a participar en el comercio electrónico.

3.1.2. Perfiles y personalización

La navegación en Internet se basa en el Intercambio de información entre usuarios y servidores, de ésta manera cada internauta recibe y envía una gran cantidad de información de la cual es posible observar y extraer algunas preferencias y características propias de la persona.

Los sistemas de comercio electrónico permiten recopilar información de los usuarios mediante herramientas como: registros de identificación (cookies), software de rastreo del comportamiento de sitios Web, Sistemas de personalización en tiempo real (RTP) y la retroalimentación directa de los usuarios.

Éste tipo de herramientas permiten crear perfiles y personalizar los portales de acuerdo a las preferencias de los usuarios, mejorando la relevancia del contenido mostrado a cada uno, aumentando el flujo de internautas, lo cual ayuda a incrementar el número de clicks y transacciones realizadas en los sistemas de comercio electrónico.

3.1.3. Administración de contenidos y catálogos

“El software de administración de contenidos ayuda a las empresas de comercio electrónico a desarrollar, generar, actualizar y archivar información de texto y multimedia en sitios web de comercio electrónico”. (O'Brien & Marakas, 2006, pág. 290)

Para la administración de contenidos se emplean, frecuentemente, catálogos multimedia cuya administración puede considerarse como una sub-categoría dentro de éste proceso. Adicionalmente, resulta relevante mencionar que estos procesos pueden ser extendidos para incluir procesos de configuración y personalización masiva de productos a través de los cuales los clientes pueden escoger y modificar ciertas características de los productos antes de realizar su orden. La empresa Dell Computer es un exitoso ejemplo de estos procesos.

3.1.4. Administración de las búsquedas

Ante la creciente cantidad de contenido de los portales de comercio electrónico, resulta fundamental ofrecer una herramienta de búsqueda apropiada que permita a los usuarios encontrar el contenido y las ofertas que son de su interés de manera ágil y oportuna. Evitando que los mismos pierdan tiempo valioso e incluso se impacienten y decidan salir del portal por esta razón, afectando negativamente el tráfico y las transacciones del sistema.

Actualmente, compañías como Google o Requisite Technology ofrecen herramientas de este tipo que emplean algoritmos de búsqueda basadas en el

contenido de la página y parámetros definidos por el usuario para lograr una herramienta de búsqueda acorde con cada portal de comercio electrónico.

3.1.5. Administración del Flujo de trabajo

Con las transacciones y el funcionamiento de un portal web de comercio electrónico surgen una serie de procesos de negocio y labores que requieren ser asignadas y realizadas de manera eficiente. Con el fin de administrar y automatizar de manera parcial ésta labor se emplea software de administración de flujo de trabajo (workflow), el cual también ayuda para que los empleados colaboren electrónicamente entre ellos para realizar eficazmente lo procesos de negocio basados en el conocimiento.

3.1.6. Notificación de eventos

Durante la navegación de un internauta a través de un portal de comercio electrónico éste va realizando acciones que se denominan eventos. Los procesos de notificación de eventos realizados por un software para dicho fin realizan la tarea de informar al sistema cada vez que un usuario realiza determinadas acciones (eventos) tales como: ingresar al portal, registrarse, solicitar un producto, pagar, entre muchos otros.

La finalidad de monitorear éstos eventos radica en que mediante ésta información, es posible automatizar y hacer más eficiente el flujo de trabajo que vimos anteriormente. Por ejemplo, el portal Amazon.com envía una confirmación y el registro de la transacción a los usuarios cuando éstos compran algún producto; posteriormente, los clientes reciben un correo periódico que les informa acerca del estado del envío, entre otras funcionalidades que se realizan automáticamente cuando ciertos eventos son activados por el usuario.

3.1.7. Colaboración y negociación:

Los procesos de colaboración y negociación “apoyan los acuerdos de colaboración vitales y los servicios comerciales que necesitan los clientes,

proveedores y otras partes interesadas, para realizar las transacciones de comercio electrónico”. (O'Brien & Marakas, 2006, pág. 293)

Ésta categoría de procesos del comercio electrónico es uno de los elementos clave en los cuales se basa el modelo de negocio de los cupones online y las compras colectivas ya que su esencia está basada en el concepto de la unión (colaboración) entre los consumidores para tener un mayor poder de negociación con el cual obtener ofertas por parte de comercios interesados en atraer nuevos clientes.

3.1.8. Proceso electrónico de Pagos

Los procesos relacionados con el pago electrónico que emplean los portales de comercio electrónico son indispensables y quizás los procesos más evidentes en los que se piensa cuando nos referimos al comercio electrónico.

Sin embargo, estos procesos resultan ser complejos e incluyen un componente técnico alto ante la cantidad creciente de transacciones que se realizan diariamente en estos portales, sin contar con las múltiples amenazas y por ende medidas de seguridad y protección de datos que debe ser tenido en cuenta para todas las transacciones realizadas.

Afortunadamente, hoy día se ofrecen múltiples sistemas electrónicos de pago que han evolucionado con el tiempo para satisfacer los requisitos técnicos y de seguridad del comercio electrónico actual. (O'Brien & Marakas, 2006, pág. 293)

3.2. Tipos de plataformas virtuales

3.2.1. Plataformas B2C (Empresa a Consumidor)

Las siglas de las plataformas B2C hacen referencia al tipo de clientes al que se encuentran dirigidos (Business to Consumer) es decir, que en éste caso nos referimos a las plataformas con las que las empresas buscan relacionarse directamente con el consumidor final de los productos y servicios.

Éste tipo de plataformas son las más comunes y conocidas ya que múltiples empresas se apoyan en éste tipo de herramientas para difundir información a sus

clientes y facilitar transacciones dispendiosas que quitan tiempo a los clientes y son costosas al emplear gran número de horas de los empleados de la compañía. Un ejemplo de lo anterior, aunque no seamos conscientes de ello las usamos frecuentemente cuando compramos un tiquete de avión por internet, compramos un computador Dell o nos registramos para acceder a un portal de cupones online, entre otras.

Dentro de las características y beneficios que en muchas ocasiones ofrecen las plataformas B2C encontramos que éstas permiten a los clientes observar y analizar de manera tranquila y conveniente la descripción detallada de los productos o servicios ofrecidos, visualizar diferentes imágenes, revisar comentarios y experiencias de clientes, múltiples alternativas de pago, facilidades de envío y, en ocasiones, la posibilidad de personalizar el producto.

La **Ilustración 2** muestra ejemplo de plataforma B2C:

Ilustración 2. Ejemplo Plataforma B2C: Avianca



The image shows a screenshot of the Avianca.com website's flight booking interface. The header features the Avianca logo and navigation links like 'INICIO', 'PROMOCIONES', 'PLANES DE VACACIONES', 'VIAJERO FRECUENTE', and 'PROGRAMA CORPORATIVO'. The main content area is titled 'Compras' and includes a sidebar with options like 'Web Check In', 'Estado de Tiquetes', 'Estado de Vuelos', and 'Itinerarios'. The central form allows users to search for flights, with fields for 'Ciudad origen', 'Ciudad destino', 'Fecha de ida', and 'Fecha de regreso'. It also includes options for 'Tarifas con fechas flexibles', 'Cod. Descuento', and 'Cantidad de Viajeros' (Adultos, Niños, Infantes). A 'Consultar' button is visible at the bottom right of the form.

Disponible en: <http://www.avianca.com>

3.2.2. Plataformas B2B (de Empresa a Empresa)

Por su parte, la plataformas B2B (Business to Business) se encuentran dirigidas a los clientes corporativos (otras empresas). Éste tipo de plataformas son menos comunes que las de B2C, sin embargo, no por esto son menos importantes, ya

que, éste tipo de plataformas son una de las herramientas más potentes y rentables que una empresa dispuesta a participar en el mercado digital puede tener.

Las plataformas B2B suelen ser transaccionales y el ingreso personalizado (id + contraseña) permiten facilitar las ordenes de pedidos y, por ende, pueden contribuir a para mejorar sustancialmente la relación con los clientes corporativos, evitar errores en los pedidos, rastrear estado de ordenes anteriores y reducir tiempos de entrega.

La **Ilustración 3** muestra un ejemplo de plataforma B2B:

Ilustración 3. Ejemplo Plataforma B2B: Herbalife



Disponible en: <http://co.myherbalife.com>

3.2.3. Plataformas C2C (Consumidor a Consumidor)

Las plataformas de Consumidor a Consumidor han venido adquiriendo gran fuerza dentro del comercio electrónico ante el creciente acceso a internet de más y más personas alrededor del mundo.

La idea principal de este tipo de plataformas se basa en crear el espacio y la infraestructura adecuada para permitir que los consumidores provean y

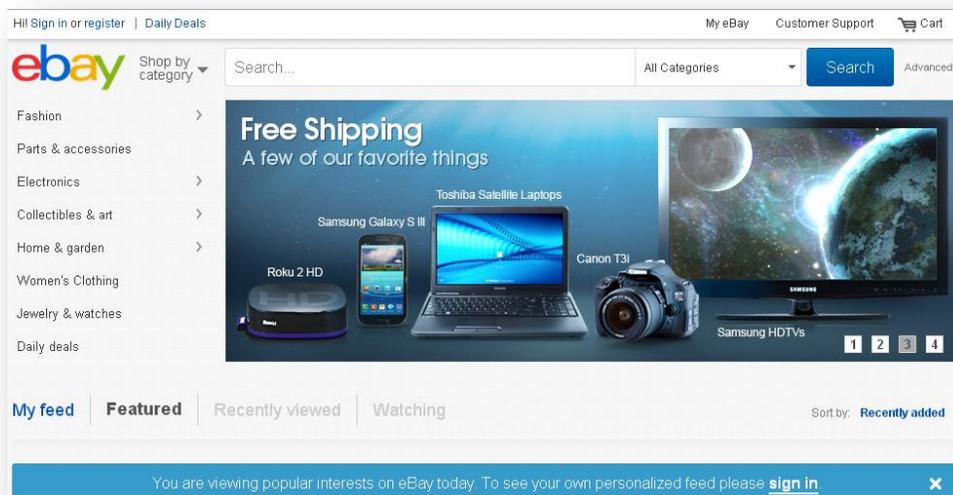
administren el contenido a ofertar, al tiempo que son estos mismos quienes demandan los productos que otros consumidores han ofertado. Por lo tanto, puede decirse que éste es un esquema de consumidores para consumidores.

Para entender mejor lo que significa y representan las plataformas C2C conviene ilustrarlo mediante el ejemplo de eBay, Empresa Estadounidense que brinda el espacio y las herramientas para que cualquier persona pueda ofertar y vender casi cualquier producto usado o nuevo a través de su portal web .

eBay se ha convertido en el mercado virtual más grande del mundo, a través del cual diariamente millones de personas venden y compran productos libremente gracias a la robusta infraestructura que les brinda éste portal, incluyendo: Código propio de Leyes y normas claras de negociación, sistema de retroalimentación mediante la calificación de los vendedores y compradores, fuerza policial propia para investigar y evitar fraudes, unidad de procesamiento de transacciones online (O'Brien & Marakas, 2006, pág. 285), entre muchos otros herramientas a la disposición de los consumidores para que éstos puedan apoyarse en ellas y construir el mercado eBay.

La **Ilustración 4** muestra un ejemplo de plataforma C2C:

Ilustración 4. Ejemplo Plataforma C2C: eBay



Disponible en: <http://www.ebay.com>

4. PROYECTO DAVIVIENDA – DINERS CLUB

4.1. Introducción

4.1.1. Descripción del proyecto

El objetivo principal del proyecto es la creación de una plataforma web junto con un plan integral de incentivos negociado a un menor costo bajo el esquema de compras colectivas (50-70% menos del precio de mercado) buscando impactar mejor a nuestros clientes a lo largo del ciclo de negocio mediante un uso eficiente e innovador de los recursos ya destinados para dicho fin.

Basados en la investigación realizada sobre los cupones online y el mercado de compras colectivas, se abren grandes oportunidades para agregar valor y superar las expectativas de nuestros clientes. El presente plan de negocio pretende adaptar y aprovechar los beneficios de dicho esquema dentro de la franquicia Diners Club a través de los diferentes programas promocionales para brindar mejores obsequios y premios sin incrementar el costo de los mismos.

A través del portal virtual los clientes podrán redimir sus obsequios o comprar fácilmente exclusivas ofertas con descuentos iguales o superiores al 50% en experiencias gastronómicas, relajantes, culturales, de viajes, belleza, entre otros.

Los clientes recibirán tarjetas personalizadas (Ver ilustraciones 6,7 y8) con su nombre directamente a su domicilio con la descripción y condiciones del beneficio o premio obtenido con las cuales podrán disfrutar de la experiencia en el sitio seleccionado.

Ilustración 5. Diseño preliminar cupón (1)



Fuente: elaboración del autor para Banco Davivienda

Ilustración 6. Diseño preliminar cupón (2)



Fuente: Elaboración del autor para Banco Davivienda

Ilustración 7. Diseño preliminar cupón (3)



Fuente: elaboración del autor para Banco Davivienda

A continuación se describirá brevemente cada una de las secciones del proyecto Davivienda – Diners Club que serán desarrolladas posteriormente:

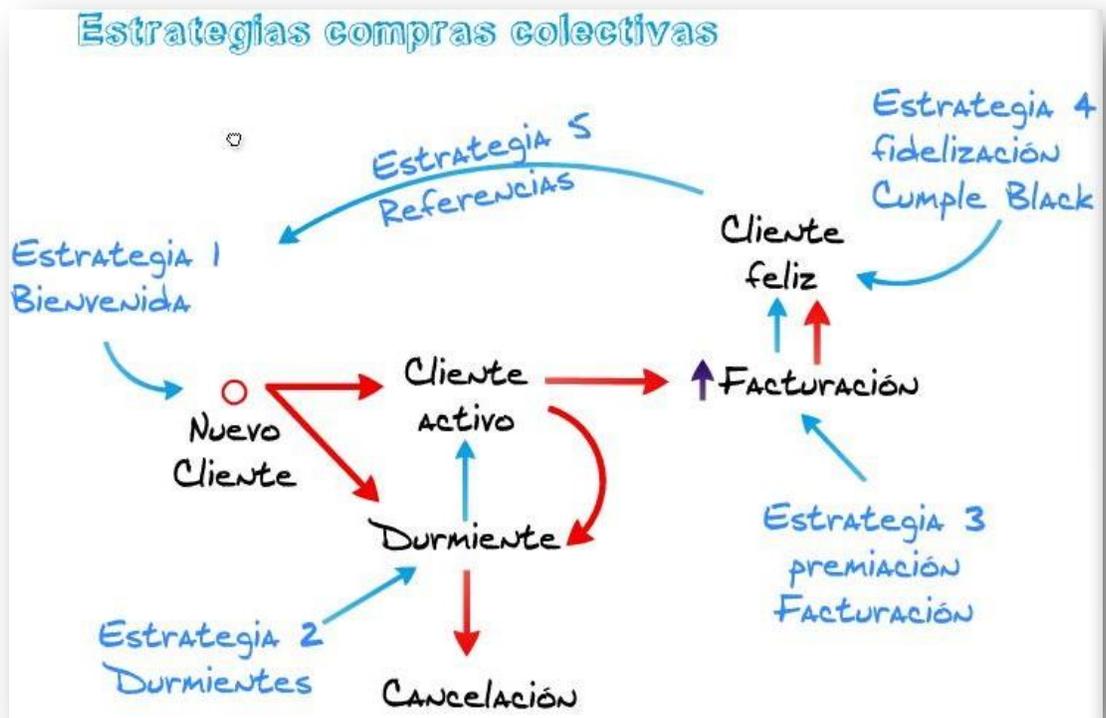
Mercadeo:

El plan integral de incentivos será empleado para promocionar y posicionar la plataforma web ya que los beneficios deberán ser redimidos a través ésta. Los obsequios de los siguientes programas promocionales conforman el plan integral de incentivos (Ver Gráfico 3) y serán negociados bajo el esquema de compras colectivas, es decir, su costo es entre un 50-70% menor al precio de mercado:

- Estrategia de fidelización de los clientes Diners Black mediante el obsequio de una "Gift-Card" Myriam Camhi en el mes de su cumpleaños.
- Estrategia de activación clientes durmientes mediante la premiación de los clientes que alcancen la meta inicial de consumo propuesta (2 meses).

- Estrategia para emisión y activación de tarjetas mediante un obsequio de bienvenida a los nuevos clientes Diners y otro obsequio posterior tras el cumplimiento de una meta inicial de facturación.
- Estrategia de emisión de nuevas tarjetas mediante la premiación de los clientes que recomienden y referencien efectivamente a nuevos clientes.
- Estrategia para incentivar la facturación mediante la oferta de mejores premios negociados bajo el esquema de compras colectivas.

Gráfico 3. Esquema plan integral de incentivos- compras colectivas



Fuente: elaboración del autor

Operaciones:

Inicialmente se proponen realizar algunas alianzas directas con comercios estratégicos con los que se pretenda tener buenas relaciones directas para futuros

programa. Adicionalmente, se busca que con estas alianzas directas se obtenga experiencia y conocimiento real del funcionamiento del esquema de compras colectivas previo a las siguientes etapas.

Posteriormente o de manera simultánea, se plantea una negociación y alianza con una empresa de Outsourcing con experiencia en compras colectivas que permita expandir, operar y mejorar el esquema de ofertas.

Finanzas:

El modelo de negocio planteado es financieramente auto sostenible y ofrece una tasa de retorno atractiva y sustentada con las cifras que se encuentran disponibles de anteriores campañas. Sin embargo, durante los primeros meses se requieren inversiones de capital adicionales con el fin de implementar la plataforma web e iniciar con los programas promocionales.

Un punto financiero importante a resaltar del proyecto es que los beneficios y obsequios se entregan contra resultados (Ej. Emisión, Facturación, etc.). Lo anterior funciona a manera de estabilizador automático del esquema mejorando la viabilidad y reduciendo el riesgo financiero en los diferentes escenarios ya que los recursos son requeridos en la medida en que se van obteniendo resultados y, en caso de no obtener los resultados esperados, los recursos y la inversión requerida se reducen notablemente.

4.1.2. Justificación y antecedentes del proyecto

Dentro de las principales motivaciones y antecedentes del proyecto se destacan:

Investigación sobre el mercado de las compras colectivas:

Desde el mes de agosto del año 2011, el Departamento de Alianzas inició una investigación sobre el mercado de compras colectivas en Colombia, con el fin de entender mejor su funcionamiento, comprender la situación actual e identificar oportunidades para aprovechar el potencial de éste mercado de compras

colectivas en Colombia, muchos de sus resultados y conclusiones soportan éste documento.

Lo anterior motivó un proceso de construcción de una propuesta que agregar valor y diferenciara al Banco Davivienda, en especial a sus actuales y potenciales socios Diners Club, la cual se pretende desarrollar a lo largo de éste plan de negocio.

Tarjetas redimibles con Alianza Gourmet:

Desde el mes de septiembre, la franquicia Diners club realizó una campaña en la que se ofrecieron vía telefónica tarjetas de descuento (50%) para cenar en exclusivos restaurantes como: El Árbol, Criterion, el Greco, entre otros.

Dicha campaña, realizada junto con la empresa “Alianza Gourmet”, fue negociada bajo esquemas de compras colectivas y sus buenos resultados, así como el interés suscitado en nuestros clientes, generó inquietud en el área acerca de cómo aprovechar de una mejor manera el potencial que se evidenciaba utilizando los esquemas de las compras colectivas.

A noviembre de 2011, se habían ofrecido tarjetas redimibles a cerca de 24.000 clientes y aprox. 6.400 de ellos compraron dichas tarjetas.

Resultados Indica Online:

Davivienda nos mostró que el 56% de los clientes Davivienda no conocen ni han escuchado de las empresas de compras colectivas o del esquema de compras colectivas. Por otro lado, la encuesta mostró que el 90% de los clientes Davivienda que han comprado en alguna empresa de compras colectivas.

4.1.3. Definición de objetivos

Objetivos principales del proyecto:

- Crear una plataforma virtual que permita la publicación y pago de excelentes ofertas exclusivas negociadas bajo el esquema de compras colectivas (descuentos superiores al 50%), superando las expectativas de nuestros clientes respecto a la franquicia Diners Club mediante la plena satisfacción de las necesidades relacionadas con experiencias gourmet, de viajes, culturales, salud y belleza.
- Desarrollar un sistema de incentivos de alto valor agregado y diferenciador que permita una mayor satisfacción y fidelización de nuestros clientes actuales y un incremento en el número de los mismos, mediante un uso diferente de los mismos recursos ya presupuestados para dicho fin y usando la información que nuestros clientes han decidido compartirnos de manera benéfica. (cumpleaños, intereses (bienvenida, metas consumo, referencia nuevos clientes, etc.)
- Generar alianzas y campañas conjuntas exitosas, efectivas y sostenibles en el tiempo con excelentes comercios mediante ofertas diferentes y llamativas por parte de la Franquicia Diners Club que permitan excelentes resultados tanto para el Banco como para ellos logrando una mejor relación y sinergia con los mismos para sorprender y llegar positivamente a nuestros socios Diners Club (Ej.: Cumpleaños - Myriam Camhi).

Objetivos complementarios del proyecto:

- Disminuir la tasa de cancelación de la franquicia Diners club debido a un incremento en el uso de sus beneficios y, por ende, una mejora en la percepción de beneficio-costos en nuestros clientes. (plataforma web)
- Implementar mecanismos efectivos, económicamente sostenibles y diferentes para despertar a los clientes durmientes Diners Club. (estrategia durmientes).
- Incrementar la emisión de tarjetas Diners Club mediante la satisfacción de nuestros clientes. (estrategia bienvenida).

- Incrementar la facturación de Diners Club mediante ofertas llamativas que generen y refuercen hábitos de consumo en nuestros clientes. (estrategia facturación)
- Brindar opciones creativas de actividades y productos que permitan a nuestros clientes interesados disfrutar de nuevas experiencias e innovar en su cotidianidad. (plataforma web)
- Afianzar y fomentar la cultura de compras y transacciones Online de nuestros clientes Diners Club mediante la disposición de una plataforma fácil, amigable, segura, confiable y con todo el respaldo de Davivienda que, tras su uso, familiarice a los clientes con este tipo de transacciones electrónicas e incentive su interés por realizar transacciones similares con su tarjeta Diners en otras páginas web.
- Conocer mejor los intereses y hábitos de los clientes Diners mediante la realización y el análisis de encuestas y sugerencias respecto a las ofertas ofrecidas a los clientes.
- Mejorar el posicionamiento y el "Top of Mind" de la franquicia Diners club entre los clientes del segmento de tarjetas de crédito mediante un incremento significativo en su difusión vía voz-a-voz y campañas publicitarias efectivas que transmitan la innovación presente en la franquicia Diners Club.
- Generar un sistema de garantías reales y sostenibles (financieramente), para soportar las operaciones virtuales de la plataforma a desarrollar.
- Implementar un nuevo canal de comunicación e interacción con los socios Diners Club que, adicional a la compra de ofertas temporales, permita una mayor difusión de todos los beneficios, descuentos permanentes que actualmente ofrece la franquicia a sus socios.

4.1.4. Mercado objetivo

El mercado objetivo serán los tarjetahabientes Diners Club (Ver tabla 2):

Tabla 2. Tarjetahabientes Diners Club

Número de tarjetas *Agosto/11	Tipo de tarjeta Diners	Rango de ingresos		Cuota de manejo	Freq. Pago	Año Cuota manejo
		Min	Máy.			
5,945	BLACK	\$ 10 mm	N/A	\$ 30,000	Mes	\$ 360,000
472,429	PLATINUM	\$ 2,2 mm	\$ 9,9 m	\$ 62,000	3-Mes	\$ 248,000

Fuente: Elaboración del autor en base a información suministrada por Banco Davivienda SA.

4.1.5. Análisis de la competencia

Mastercard – “El Plan de hoy”:

Mastercard, por su parte, realizo su propia página web de ofertas llamada “El plan de hoy” en alianza con la empresa Starbox

Visa – Alianza con Groupon:

Recientemente la franquicia Visa cerró una alianza con la empresa Groupon buscando impulsar las compras en línea y aumentar los beneficios que ofrece a sus tarjetahabientes en Latinoamérica y el Caribe. (Business Wire, 2011)

En Colombia, durante el lanzamiento Visa regalaba un bono de 10% para la próxima compra sobre el valor pagad en la página de Groupon. Por otro lado, han iniciado la promoción de ofertas exclusivas para clientes Visa.

Competidores indirectos:

Dentro de éste grupo identificamos a las demás empresas de cupones online tales como: Groupon, Cuponidad, Groupalia, Cuponatic, Get Deal, etc.

Competidores potenciales:

Otros bancos y franquicias de tarjetas de crédito que decidan incursionar en el sector con estrategias similares.

4.1.6. Resultados encuesta Indica Online

Resultados encuesta Indica Online:

- 56% de la muestra de clientes Davivienda no conocen las compras colectivas
- El 90% de los clientes que han comprado catalogan su experiencia como excelente o buena.

Los anteriores resultados plantean oportunidades muy interesantes por explotar ya que existe un alto potencial de clientes que no conocen el esquema al tiempo que los que los conocen se encuentran satisfechos con éstas ofertas.

4.1.7. Análisis DOFA

Tabla 3. Análisis DOFA

MATRIZ DOFA Diners Club frente a compras colectivas	
INTERNAS	
Fortalezas	Debilidades
1. Amplia Base de clientes Tarjeta de Crédito.	1. Porcentaje (%) de clientes desconfían de las transacciones virtuales.
2. Conocimiento e información de clientes.	2. Límite en capacidad de operación.
3. Exclusividad e independencia sobre la franquicia Diners club.	3. Regulación estricta (financiera).
4. Seguridad y confianza de clientes en las Marcas Diners y Davivienda.	4. Mayores trámites y tiempos de reacción.
5. Imagen de Solidez y respaldo financiero de Davivienda frente a clientes y comercios.	5. Menor número de comercios aliados (comparativamente).

6. Experiencia en páginas y medios de pagos seguros virtuales.	6. Poca experiencia en compras colectivas.
7. Canales de distribución establecidos.	7. Bajo tráfico inicial de plataforma virtual.

EXTERNAS	
Oportunidades	Amenazas
1. Mercado en gran expansión y crecimiento	1. Mercado muy dinámico y cambiante
2. Evidencia de demanda e interés de nuestros clientes	2. Incursión de otras franquicias en el segmento de compras colectivas
3. Desconocimiento por una parte de clientes	3. Satisfacción del cliente (ante inconvenientes que puedan surgir de ofertas)
4. Promoción y re direccionamiento desde páginas web Davivienda (buen tráfico)	4. Imitación y copia del esquema Diners por otros bancos o franquicias.
5. Establecer alianzas exclusivas, diferenciadoras y perdurables.	5. Desbordamiento de la capacidad de respuesta y servicio al cliente.
6. Promover transacciones en línea clientes	6. Fraudes y hackers informáticos
7. Mayores y mejores beneficios a clientes	7. Dificultad de garantizar buen servicio

Fuente: elaboración del autor

4.2. Plan de mercadeo

4.2.1. Concepto del producto o servicio

A continuación se mostrará visualmente el funcionamiento del esquema de compras colectivas (ver ilustración 9):

Ilustración 8. Funcionamiento del esquema de cupones online

Funcionamiento del esquema

The image shows a screenshot of the Cuponidad website interface. The main offer is for Kids Town, featuring a 50% discount on a \$75,000 package. The offer is for 4 people and has a time limit of 65:28:04. The website includes a navigation bar with 'BOGOTÁ, Colombia' and 'Registro | Entrar'. A sidebar on the right shows social media links for Facebook and a 'Publica tu Negocio' section. Annotations with red arrows point to various elements: 'Registro en base de datos' points to the 'Registro | Entrar' button; 'Blog y links con facebook.' points to the Facebook link; 'Se puede comunicar a amigos promoción.' points to the social media section; 'Precio' points to the '\$75.000' price; 'Dcto y ahorro' points to the '50%' discount; 'Límite de tiempo' points to the '65:28:04' timer; '# Mínimo de usuarios' points to the 'COMPRAR 4 Personas!' requirement; and 'Descripción oferta y condiciones' points to the detailed offer text.

Fuente: www.cuponidad.com - modificación del autor para Banco Davivienda

La anterior imagen refleja las principales funcionalidades y la apariencia más o menos estandarizada de la plataforma web que utilizan las empresas de cupones online para su funcionamiento y que podría utilizar Diners Club. En la Tabla se muestran las posibles ofertas, su valor, su costo en plataformas de compras colectivas y el costo que se puede obtener negociando directamente las ofertas:

Tabla 4. Posibles ofertas de cupones online

VIAJES	Valor	Dcto (%)	Costo	Negociación
Nacionales Corta distancia	\$ 200,000	50%	\$ 100,000	\$ 80,000
Hoteles Cartagena - S. Andres	\$ 500,000	50%	\$ 250,000	\$ 200,000
Resort Familia Disney World	\$ 2,000,000	81%	\$ 380,000	\$ 300,000
Crucero familia	\$ 5,115,000	80%	\$ 1,023,000	\$ 1,000,000
GOURMET	Valor	Dcto (%)	Costo	Negociación
Restaurante Standard	\$ 50,000	50%	\$ 25,000	\$ 20,000
Restaurante Gourmet	\$ 90,000	50%	\$ 45,000	\$ 36,000
Restaurante Gourmet 2	\$ 100,000	50%	\$ 50,000	\$ 40,000
Clases privadas cocina (5p)	\$ 410,000	74%	\$ 106,600	\$ 80,000
Pastelería Gourmet (M. Camhi)	\$ 50,000		\$ 25,000	\$ 20,000
SALUD & BELLEZA	Valor	Dcto (%)	Costo	Negociación
Spa individual	\$ 80,000	50%	\$ 40,000	\$ 32,000
Spa Premium (en pareja)	\$ 500,000	80%	\$ 100,000	\$ 100,000
COMPRAS Y OTROS	Valor	Dcto (%)	Costo	Negociación
Actividades infantiles	\$ 180,000	80%	\$ 36,000	\$ 30,000
Set cubiertos Tramonti (6p)	\$ 54,000	50%	\$ 27,000	\$ 20,000

* Es el valor a pagar al comercio estimado en una Negociación directa ganar-ganar

Fuente: elaboración del autor en base a ofertas de portales de compras colectivas

4.2.2. Proceso de compra a través de plataforma

A continuación se describe brevemente los pasos principales del proceso de compra a través de la plataforma virtual de compras colectivas Diners Club planteada (Ver ilustración 10):

1. Nuevo cliente se entera de la promoción y decide sacar su tarjeta Diners.
2. Al cliente se le entrega un cupón de obsequio (Ej. Cupón Bienvenida).
3. Para redimir el cupón el cliente debe ingresar a Ej.: www.offersdiners.com
4. El cliente se registra con su nombre, e-mail y define contraseña.
5. OPCIONAL: el cliente llena un formulario en el que se le pide indicar cuales categorías le interesan (Gourmet, Viajes, etc.) y cuáles no. Adicionalmente se le pregunta si desea recibir ofertas a su correo y con qué frecuencia (diaria, semanal, quincenal, etc.).
6. El cliente accede a su cuenta y encuentra disponible su cupón de bienvenida.
7. El cliente ingresa (o confirma) dirección de envío y nombre. (si prefiere podrá imprimirlo directamente y no enviarlo por correo).
8. El cliente le da SEND a la solicitud de redención del cupón.
9. Entre 1-3 días hábiles la tarjeta personalizada (cupón) con el beneficio le llega a su domicilio y está lista para ir al sitio a disfrutar de su obsequio.

Ilustración 9. Proceso de compra plataforma Diners Club



Fuente: elaboración del autor para Banco Davivienda

4.2.3. Estrategias de promoción

Estrategias diferenciadoras Diners Club:

- Impactar a los clientes en ocasiones especiales o emotivas con detalles de Bienvenida, cumpleaños, etc.
- Envío a domicilio de tarjeta redimible personalizada
- Cuenta personalizada del socio Diners (Posiblemente integrada con alguna otra página o aplicación Diners o Davivienda)
- Mini encuesta de satisfacción (opcional disponible en página Web).
- Mini encuesta de sugerencia de sitios con los cuales realizar alianzas.
- Evaluar si es viable permitir al cliente filtrar las ofertas, para que solo le lleguen las que le interesan y no lo saturen y le generen desinterés (problema de otras páginas cupones). Ej. Filtrar ofertas por categorías (Belleza - NO, Restaurantes-SI), filtrar ofertas por ciudad, enviar ofertas con frecuencia elegida: diaria, semanal, quincenal o mensual, etc.

Oferta diferente para lograr alianzas con los mejores comercios:

- Garantizar flujo de nuevos clientes (sin repetir – 1 compra por cliente).
- Garantizar perfil de los clientes (Socios Diners Club).
- Llegarle a los clientes en fechas especiales (generar una fidelidad verdadera y durable) (Ej. Diners Club y Myriam Camhi te desean un feliz cumpleaños)
- Comercios: garantizar 1 sola compra por cliente en el comercio I.e. nuevos clientes en cada cupón (Ej.: ofertas únicamente al ingreso a Diners)
- Flexibilidad y receptividad en la programación de las promociones (buscar combinar intereses del banco con Capacidad y temporadas de los aliados)
- Aliarse y beneficiarse del "Good-will" Diners club (muy superior) así como generar asociación benéfica de marcas.
- Fijar claramente rangos de cupos disponibles, en total y por día o semana de acuerdo con los intereses y la capacidad del comercio, en línea con los objetivos que tiene Diners Club.

Diners Club Sale cumple la gran mayoría de condiciones para servir de plataforma para un esquema de compra colectiva. Por ello, Resulta muy interesante analizar la propuesta desde la estructura del programa Diners Club Sale. Como posible complemento a este formato se podrían negociar ofertas especiales relacionadas con la temporada Diners Club Sale vigentes sujetas a aplicación si un determinado número de tarjetahabientes compra un determinado producto o servicio.

Breve descripción de las estrategias

Nota: Ver detalles y descripción a profundidad en la sección 4.3. Plan Operativo

Estrategia de fidelización: Cumpleaños Diners Club Black:

Brindar un obsequio de alto valor agregado en el cumpleaños de los clientes Diners Black (ver ilustración 11) mediante una alianza estratégica negociada bajo el esquema de compras colectivas con algunos comercios seleccionados acorde con el perfil de los clientes Diners club Black.

Ilustración 10. Diseño preliminar cupón (4)



Fuente: elaboración del autor para Banco Davivienda

Estrategia de activación clientes durmientes:

Generar un incentivo que permita despertar a los clientes durmientes (ver ilustración 12) de manera efectiva y económicamente sostenible mediante la premiación de los clientes que cumplan la meta de facturación con obsequios negociados bajo el esquema de compras colectivas.

Ilustración 11. Diseño preliminar cupón (5)



Fuente: elaboración del autor para Banco Davivienda

Implementación Plataforma Web de Compras colectivas:

Crear una plataforma web transaccional que de soporte a todas las demás estrategias basadas en el esquema de compras colectivas que también cuente con la posibilidad de publicar y realizar directamente ofertas de compras colectivas para clientes Diners club.

La idea para impulsar esta plataforma y que a la vez las demás estrategias se apoyen en ésta sería que los clientes deban ingresar a la página para poder obtener su beneficio o premio de las diferentes estrategias.

Estrategia de emisión, activación y facturación de nuevas tarjetas:

Brindar un obsequio de alto valor agregado de bienvenida a los nuevos clientes Diners club (Ver ilustración 13) mediante una serie de alianzas negociadas bajo el esquema de compras colectivas con comercios seleccionados. De manera complementaria se busca motivar la facturación inicial de éstos clientes mediante la premiación significativa de los nuevos clientes que alcancen una meta definida para los 2 primeros meses de obtener la tarjeta.

Ilustración 12. Diseño preliminar cupón (6)



Fuente: elaboración del autor para Banco Davivienda

Estrategia de emisión de tarjetas a referidos:

Fomentar la emisión de nuevas tarjetas Diners Club mediante un incentivo (negociado bajo esquemas de compras colectivas) para otorgar a los clientes Diners Club que recomienden efectivamente la franquicia Diners club a sus amigos, familiares y conocidos (ver ilustración 14).

Ilustración 13. Diseño preliminar cupón (7)



Fuente: elaboración del autor para Banco Davivienda

Estrategia de facturación:

Generar un programa llamativo que incentive significativamente la facturación de todos los tarjetahabientes Diners club (ver ilustración 15) bien sea independiente o integrado al programa Diners Club Sale mediante posibilidad de redimir mejores beneficios y obsequios que agreguen valor a los clientes mediante su negociación bajo esquemas de compras colectivas como alternativa frente a la normal devolución del dinero en efectivo. Similar al esquema "ganas por que ganas" de Visa pero en éste caso se negociarán mejores premios bajo el esquema de compras colectivas.

Ilustración 14. Diseño preliminar cupón (8)



Fuente: elaboración del autor para Banco Davivienda

Estrategia Antigüedad:

Premiar la fidelidad y antigüedad de nuestros clientes Diners Club (ver ilustración 16) mediante obsequios negociados bajo esquemas de compras colectivas al cumplir ciertos años de antigüedad con la franquicia (2 – 5 – 10 – 25 – 50 años).

Ilustración 15. Diseño preliminar cupón (9)



Fuente: elaboración del autor para Banco Davivienda

Ésta estrategia se ha decidido aplazar dado que implica una inversión en el bienestar de los clientes que trasciende los alcances y presupuesto del presente proyecto, sin embargo, se plantea como opción en caso de haber la disponibilidad de recursos e intención por parte del Banco de realizarla.

4.2.4. Estrategias de distribución, precio y servicio

Estrategia y canales de distribución:

Inicialmente se utilizarán los canales informativos del Banco Davivienda a los cuales tenemos fácil acceso, entre ellos encontramos:

- Intranet
- Oficinas - el informador
- www.mundodiners.com

Para la distribución de las tarjetas de obsequio se utilizará el mismo canal empleado para realizar el envío de las tarjetas redimibles, previa confirmación de la dirección de entrega con el cliente.

Estrategias de precio y descuento:

Respecto al precio y los descuentos a negociar se establecen las siguientes condiciones:

- Los descuentos mínimos serán del 50% para ofertas de gastronomía, salud, belleza y del 30% para viajes o productos.
- A los comercios que brindan el servicio se les pagará de acuerdo con el número de clientes que rediman su beneficio, el porcentaje que no sea redimido, será retenido y usado por Diners club para el programa de garantías y resarcimiento de clientes.

Campaña publicitaria (opcional):

Dependiendo de la disponibilidad de recursos y presupuesto para el proyecto se recomienda realizar una campaña publicitaria de las experiencias que se planean ofrecer a los clientes a través de las tarjetas de obsequio y premiación.

Estrategias de servicio y atención a clientes:

En relación con las quejas y reclamaciones realizadas por los clientes, se debe negociar y definir claramente las políticas y condiciones con el Outsourcing o comercio aliado para evitar malos entendidos que vayan en detrimento de la buena relación que el Banco Davivienda y la franquicia Diners Club tiene con sus clientes.

Teniendo en cuenta lo anterior, se plantea crear un fondo mediante política específica que busque garantizar la satisfacción y el resarcimiento de los clientes inconformes:

- Garantía de satisfacción–Promesa de servicio (similar a promesa Groupon) donde se le devuelve el dinero al cliente en caso de no estar satisfecho.

Política de resarcimiento en caso de incumplimiento o insatisfacción por el servicio o producto obsequiado: se plantea destinar fondos para dar otro cupón en otro comercio recomendado y de confianza, así como un detalle con la intención de disculparse por los inconvenientes

4.3. Plan operativo (ejecución del proyecto)

Todos las estrategias planteadas a continuación buscan impactar de manera efectiva e integral a los clientes Diners en cada etapa del ciclo de negocio y serán negociados bajo el esquema de cupones (compra colectiva), permitiendo brindar productos o servicios diferenciados que agreguen gran valor al cliente haciendo un uso eficiente y sostenible de los recursos invertidos.

En caso de iniciar un programa de alianzas para satisfacer las demandas de las tarjetas de obsequio, se propone iniciar con realizando las siguientes alianzas (ver ilustración 17) detalladas por categoría y ubicación.

Ilustración 16. Requerimientos de alianzas

Requerimientos Alianzas

Para ofrecer los beneficios propuestos se requieren las siguientes negociaciones (directa o indirectamente) con los siguientes comercios:

GOURMET	
Alianza Restaurantes Bogota (4 o 5)	
Alianza Restaurantes Medellin (3 o 4)	
Alianza Restaurantes Cali (2 o 3)	
Alianza Restaurantes B/quilla (2 o 3)	

CUMPLEAÑOS	
Myriam Camhi	

CULTURA	
Teatros (2 o 3)	

SALUD & BELLEZA	
Alianza Spa Bogota (4 o 5)	
Alianza Spa Medellin (3 o 4)	
Alianza Spa Cali (2 o 3)	
Alianza Spa B/quilla (2 o 3)	

VIAJES	
Alianza Hotel Cartagena	
Alianza Hotel San Andres	
Posible: Alianza Aerolinea	



Fuente: elaboración del autor para Banco Davivienda

Se recomienda hacer alianzas, preferiblemente, con comercios que tengan presencia en varias ciudades del país que cumplan con el perfil Diners con el objetivo de facilitar y reducir el número de alianzas requeridas para satisfacer la demanda de obsequios.

Como un complemento para orientar a los coordinadores durante el proceso de elección de los comercios aliados, se plantea apoyarse en la herramienta Indica Online para escuchar sugerencias de los clientes respecto a los restaurantes, spas y demás comercios destacados en cada ciudad

4.3.1. Etapas del proyecto

Se propone implementar las diferentes estrategias planteadas en las secciones anteriores gradualmente mediante etapas con el fin de facilitar y mejorar la operación (Ver tabla 5).

1. Estrategia de obsequio en Cumpleaños de clientes Diners Black.
2. Implementación de Plataforma web para compras colectivas Diners.
3. Estrategia de premiación por Activación de clientes Durmientes.
4. Estrategia de Obsequio de Bienvenida a Diners Club.
5. Estrategia de premiación por Referencia de nuevos clientes Diners.
6. Estrategia de premiación por Facturación Diners Sale - Cupones.

Tabla 5. Diagrama implementación etapas del proyecto

DIAGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN								
ETAPA	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
CRONOGRAMA ESTRATEGIAS	Cumple Black							
	Plataforma Web							
		Durmientes						
				Bienvenida				
				Referencias				
						Facturación / Diners Sale		

Fuente: Elaboración del autor

Etapas 1 - Cumpleaños Clientes Diners Black:

Descripción de la estrategia: Brindar un obsequio de alto valor agregado en el cumpleaños de los clientes Diners Black mediante una alianza estratégica negociada bajo el esquema de compras colectivas con algunos comercios seleccionados acorde con el perfil de los clientes Diners club Black.

Objetivos:

- Mejorar satisfacción y fidelización clientes Black
- Incentivar el Up-grade de los clientes Diners Platinum a Black
- Incrementar la emisión de tarjetas Diners Black
- Disminuir la tasa de cancelación de clientes Black

Dimensión:

La dimensión de esta estrategia se definió en 5945 clientes que son aquellos que actualmente cuentan con la tarjeta Diners Club Black.

Requerimientos de Alianzas:

Se requiere una **alianza con un comercio** que brinde productos gourmet de alta gama que sean acorde con el perfil de los clientes Black y apropiados para entregar en el cumpleaños de nuestros clientes.

Dicha alianza puede ser negociada directamente por el Departamento de Alianzas dado que sería negociada con uno o pocos comercios estratégicos con los cuales resulta interesante tener una relación directa y buena para futuras alianzas de distinto tipo.

Requerimientos de infraestructura:

Se requerirá también una base de datos de clientes Diners Black que incluya como mínimo los siguientes datos:

Nombre completo	Número de cédula	Fecha de cumpleaños
Teléfono	Celular	Correo electrónico
Ciudad de residencia	Dirección domicilio	

Operatividad y distribución:

Se plantean 2 alternativas para entregar el obsequio y contactar al cliente:

- Mediante tele mercadeo: en este se requeriría un Call center desde el cual se dará soporte a los clientes que desean redimir su obsequio y, posiblemente, realizar llamada de felicitación y confirmar dirección de envío.
- Mediante Plataforma Web: También es posible usar éste beneficio para incentivar el uso de la plataforma Web de compras colectivas y confirmar la dirección y fecha de envío del obsequio mediante ésta.

Estructura de negociación planteada:

FRANQUICIA DINERS CLUB frente a MYRIAM CAMHI	
A OFRECER	A SOLICITAR
<ul style="list-style-type: none"> - Llegar a Clientes Black en una fecha emotiva y especial - Excelente recordación de marca - Excelente asociación de marca (Diners – Myriam Camhi) - Efectiva INVERSIÓN en publicidad por que permite: - Llevar clientes Black a conocer el establecimiento. - Clientes Black efectivamente ven y prueban sus productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Descuento igual o superior a ofrecido Cuponidad (Gift Card – 50 a 25 mil) - Debe ser visto y aplicado como una inversión y no como una venta. - Contrato de exclusividad frente a otros bancos y franquicias. - Trato especial al cliente que va a redimir su beneficio.

Pasos y tiempos para la implementación (ver tabla 6):

Tabla 6. Implementación estrategia cumpleaños

CUMPLEAÑOS DINERS BLACK					
VIDA DES	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 5



Fuente: elaboración del autor

Inversión requerida (ver tabla 7):

Tabla 7. Inversión estrategia cumpleaños

Estrategia - Cumple Black	Escenarios - resultados negociación (dcto%)			Valor agregado a clientes Black
	Optimista (60%)	Normal (50%)	Pesimista (30%)	
# Clientes Diners Black	6,000	6,000	6,000	6,000
Aprox. # Cumpleaños / Mes	500	500	500	500
Costo Gift Card	\$ 20,000	\$ 25,000	\$ 35,000	\$ 50,000
Inversión Mensual	\$ -10,000,000	\$ - 12,500,000	\$ -17,500,000	\$ 25,000,000

Fuente: elaboración del autor

Etapa 2: Activación de Clientes Durmientes:

Descripción de la estrategia: Generar un incentivo que permita despertar a los clientes durmientes de manera efectiva y económicamente sostenible.

Objetivos:

- Disminuir número de clientes durmientes.
- Disminuir tasa de cancelación tarjeta Diners Club.
- Incrementar facturación franquicia Diners Club.

Pasos y tiempos para implementación (ver tabla 8):

Tabla 8. Implementación estrategia Durmientes

DESPERTANDO DURMIENTES					
	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 5
ACTIVIDADES	Selección de comercios				
		Contacto y citas			
			Negociación de Alianzas		
	Consolidación base de datos			Diseño - promoción	

Fuente: elaboración del autor

Requerimientos y capacidad:

La dimensión de esta estrategia se definió desde 3000 hasta 8000 clientes que son el actual número de clientes durmientes de la franquicia Diners Club.

Requerimientos de Alianzas: Se estima que para satisfacer el número de ofertas potencial para esta estrategia, se requieren entre 20 y 40 convenios con comercios en 2 meses (dependiendo del número de clientes que efectivamente despierten).

Se requieren alianzas con aproximadamente 12 comercios tanto restaurantes como Spas, y algunos con presencia en las 5 principales ciudades del país.

Por otro lado, de manera alternativa se plantea una alianza con una empresa con experiencia en compras colectivas que tenga la capacidad de generar

convenios y ofertas de productos y servicios acorde con el perfil de clientes Diners Club para suplir el anterior requerimiento de convenios.

Requerimientos de infraestructura: Se requerirá también una base de datos de clientes durmientes que incluya como mínimo los siguientes datos:

Nombre completo	Número de cédula	Fecha de cumpleaños
Teléfono	Celular	Correo electrónico
Ciudad de residencia	Dirección domicilio	Cliente que refiere (si aplica)

Operatividad y distribución:

Se plantean 2 alternativas para entregar el obsequio y contactar al cliente:

- Mediante tele mercadeo: en este se requeriría un Call center desde el cual se dará soporte a los clientes que desean redimir su obsequio y, posiblemente, realizar llamada en la que se comunique el beneficio y se confirme la dirección de envío.
- Mediante Plataforma Web: También es posible usar éste beneficio para incentivar el uso de la plataforma Web de compras colectivas y confirmarla dirección y fecha de envío del obsequio mediante ésta.

Comercios opcionados:

- Alianza Gourmet – Groupalia - Cuponidad - Otras empresas de cupones

Estructura de la negociación:

FRANQUICIA DINERS frente a EMPRESA DE COMPRAS COLECTIVAS	
A OFRECER	A SOLICITAR

<ul style="list-style-type: none"> - Alto nivel de ventas garantizado - Posibilidad de participar próximos proyectos con Franquicia Diners. 	<ul style="list-style-type: none"> - Menor precio de costo a Davienda que el de un cliente por la página web. (mayor volumen) - Fondo de garantías y resarcimiento en caso de insatisfacción cliente. - Exclusividad frente a otros bancos
---	---

Inversión y resultados financieros:

Tabla 9. Inversión estrategia Durmientes

Estrategia - Durmientes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
# Clientes durmientes	8,000	\$ 5,600	\$ 3,920	\$ 2,744
Meta Facturación	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000
Costo regalo reactivación	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000
Tasa de reactivación (%)	30%	30%	30%	30%
# Clientes reactivados	2,400	1,680	1,176	823
Inversión bruta	\$ -48,000,000	\$ -33,600,000	\$ -23,520,000	\$ -16,464,000
Utilidad meta facturación (3%)	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000
Inversión neta	\$ -12,000,000	\$ -8,400,000	\$ -5,880,000	\$ -4,116,000
# de clientes retenidos (E)	1,200	840	588	412
Ingreso mensual cliente	\$ 20,667	\$ 20,667	\$ 20,667	\$ 20,667
Ingresos clientes retenidos	\$ 24,800,000	\$ 17,360,000	\$ 12,152,000	\$ 8,506,400
P y G Estrategia 3	\$ 12,800,000	\$ 8,960,000	\$ 6,272,000	\$ 4,390,400

Fuente: elaboración del autor

Facturación:

Tabla 10. Facturación estrategia Durmientes

Facturación – Durmientes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
# Clientes reactivados	2,400	1,680	1,176	823
Meta Facturación	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000
Mínimo Facturado	\$1,200,000,000	\$ 840,000,000	\$588,000,000	\$411,600,000

Fuente: elaboración del autor

Etapa 3: Implementación Plataforma Web:

Descripción de la estrategia: Crear una plataforma web transaccional que de soporte a todas las demás estrategias basadas en el esquema de compras colectivas y, que cuente con posibilidad de publicar y realizar directamente ofertas de compras colectivas para clientes Diners club.

Objetivos:

- Incrementar facturación de la franquicia Diners.
- Soportar demás estrategias de compras colectivas.
- Disminuir carga operativa de tele mercadeo en compras colectivas.
- Generar ruido y promoción de la franquicia Diners Club.

Requerimientos y capacidad:

Página Web: Características y funcionalidades sugeridas para la página web:

- Permite identificación e ingreso seguro del usuario, a su cuenta personal y también permite un pago online seguro.
- Diseño agradable, llamativo, fácil de usar y de actualizar las ofertas
- Posibilidad de pre-cargar información del tarjetahabiente para facilitar el pago.
- Altos estándares de seguridad en el pago y la información.

- Link (llamativo y visible) desde página mundo Diners y viceversa
- Link desde página Davivienda (opcional)
- Posibilidad de preguntar al cliente su correo electrónico y obtener su autorización voluntaria para seguir enviando ofertas.

Evaluar el envío de un solo correo semanal (frecuencia adaptada para evitar fatiga del cliente) enunciando brevemente las ofertas de la semana y con un link para la página que garantice un flujo constante de la página y recordar sin cansar a los clientes. Filtrar ofertas a clientes por ciudad, categoría y frecuencia de envío seleccionada por el cliente.

Pasos y tiempos para implementación (ver tabla 11):

Tabla 11. Implementación plataforma Web

PLATAFORMA WEB										
	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 5	SEM 6	SEM 7	SEM 8	SEM 9	SEM 10
ACTIVIDADES	Benchmarking con páginas Diners y cupones									
			Diseños Web	Código y programación de la plataforma					Pruebas	
			Cotizaciones							

Fuente: elaboración del autor

Etapa 4: Obsequio de Bienvenida y “1er millón Diners Club”

Descripción estrategias: Brindar un obsequio de alto valor agregado de bienvenida a los nuevos clientes Diners club mediante una serie de alianzas negociadas bajo el esquema de compras colectivas con comercios seleccionados.

Objetivos:

- Incrementar emisión de tarjetas Diners Club.
- Incrementar facturación tarjetas Diners Club.
- Fidelizar nuevos clientes Diners Club.

Pasos y tiempos para implementación (ver tabla 12):

Tabla 12. Implementación estrategia Bienvenida

BIENVENIDA A DINERS CLUB					
	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 5
ACTIVIDADES	SELECCIÓN COMERCIOS				
		CONTACTO Y CITAS			
			NEGOCIACIÓN ALIANZAS		
	CONSOLIDACIÓN BASE DE DATOS			DISEÑO – PROMOCIÓN	

Requerimientos y capacidad:

La dimensión de esta estrategia se definió desde 2000 hasta 4000 clientes mensuales que corresponden a un incremento mensual del 0,5% al 1% mensual en el número de clientes Diners club.

Requerimientos de alianzas: Se estima que para satisfacer el número de ofertas potencial para esta estrategia, se requieren entre 20 y 40 convenios con comercios en 2 meses (dependiendo del número de clientes que efectivamente despierten).

Se requieren alianzas con aproximadamente 12 comercios tanto restaurantes como Spas, y algunos con presencia en las 5 principales ciudades del país.

Por otro lado, de manera alternativa se plantea una alianza con una empresa con experiencia en compras colectivas que tenga la capacidad de generar convenios y ofertas de productos y servicios acorde con el perfil de clientes Diners Club para suplir el anterior requerimiento de convenios.

Requerimientos de infraestructura:

Se requerirá también una base de datos de nuevos clientes mes a mes con los siguientes datos:

Nombre completo	Número de cédula
Fecha de cumpleaños	Teléfono
Ciudad de residencia	Dirección domicilio
Celular	Correo electrónico

Operatividad y distribución:

Se plantean 3 alternativas para entregar el obsequio y contactar al cliente:

- Red de oficinas Davivienda: al momento de emitir la nueva tarjeta Diners Club plástico se toman los datos requeridos para que el plástico Diners Club sea entregado junto con un cupón de obsequio personalizado al cliente.
- Mediante tele mercadeo: en este se requeriría un Call center desde el cual se dará soporte a los clientes que desean redimir su obsequio y, posiblemente, realizar llamada en la que se comunique el beneficio y se confirme la dirección de envío.
- Mediante Plataforma Web: También es posible usar éste beneficio para incentivar el uso de la plataforma Web de compras colectivas y confirmar la dirección y fecha de envío del obsequio mediante ésta.

Comercios opcionados:

- Alianza Gourmet – Groupalia - Cuponidad - Otras empresas de cupones

Estructura de negociación:

FRANQUICIA DINERS frente a EMPRESA DE COMPRAS COLECTIVAS	
A OFRECER	A SOLICITAR
- Alto nivel de ventas garantizado	- Menor precio de costo a Davivienda que el de su página web. (volumen)
- Posibilidad de participar próximos proyectos con Franquicia Diners.	- Fondo de garantías y resarcimiento en caso de insatisfacción cliente.
	- Exclusividad frente a otros bancos

Inversión y resultados financieros (ver tabla 13):

Tabla 13. Inversión estrategia Bienvenida

Estrategia - Bienvenida y primer millón Diners Club	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Incremento clientes (%)	0.50%	0.50%	0.50%
# Clientes nuevos (E)	2,000	2,000	2,000
Costo regalo bienvenida (1 vez)	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000
Total inversión Estrategia	\$ -60,000,000	\$ -60,000,000	\$ -60,000,000
Ingreso Cuota Manejo	\$ 62,000	\$ 62,000	\$ 62,000
Total Ingresos Cuota manejo	\$ 124,000,000	\$ 124,000,000	\$ 124,000,000
Meta facturación (primer millón)	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000
Costo premio facturación	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000
Clientes que cumplen meta (80%)	1,600	1,600	1,600
Facturación mínima	\$ 1,600,000,000	\$ 1,600,000,000	\$ 1,600,000,000
Utilidad facturación (3%)	\$ 48,000,000	\$ 48,000,000	\$ 48,000,000
P y G Estrategia	\$ 112,000,000	\$ 112,000,000	\$ 112,000,000

Fuente: elaboración del autor

Etapa 5 - Programa de Referidos:

Descripción de la estrategia: Generar un incentivo y premiar a los clientes Diners Club que recomienden efectivamente la tarjeta Diners club a sus amigos, familiares y conocidos.

Objetivos:

- Incrementar emisión de tarjetas Diners Club
- Premiar y fidelizar a clientes comprometidos con Diners Club

Pasos y tiempos para implementación:

Tabla 14. Implementación estrategia Referidos

PROGRAMA DE REFERIDOS					
	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 5
ACTIVIDADES	Selección de comercios				
		Contacto y citas			
			Negociación de alianzas		
	Consolidación base de datos			Diseño - promoción	

Requerimientos y capacidad:

La dimensión de esta estrategia se definió desde 500 hasta 1000 clientes mensuales que corresponden asumiendo que un 30 a 50% de los clientes nuevos estimados sean recomendados por actuales socios Diners Club.

Requerimientos de alianzas: Se estima que para satisfacer el número de ofertas potencial para esta estrategia, se requieren entre 10 y 20 convenios con

comercios. (Dependiendo del número de clientes que efectivamente sean recomendados).

Se requieren alianzas con aproximadamente 5-10 comercios tanto restaurantes como Spas, y algunos con presencia en las 5 principales ciudades del país.

Por otro lado, de manera alternativa se plantea una alianza con una empresa con experiencia en compras colectivas que tenga la capacidad de generar convenios y ofertas de productos y servicios acorde con el perfil de clientes Diners Club para suplir el anterior requerimiento de convenios.

Requerimientos de Infraestructura: Se requerirá también una base de datos de nuevos clientes mes a mes con los siguientes datos (igual a la base de datos de la estrategia anterior):

Nombre completo	Número de cédula	Fecha de cumpleaños
Teléfono	Celular	Correo electrónico
Ciudad de residencia	Dirección domicilio	Cliente que refiere

Comercios opcionados:

- Alianza Gourmet - Groupalia - Cuponidad - Otras empresas de cupones

Estructura de la negociación:

FRANQUICIA DINERS frente a EMPRESA DE COMPRAS COLECTIVAS	
A OFRECER	A SOLICITAR
<ul style="list-style-type: none"> - Alto nivel de ventas garantizado - Posibilidad de participar próximos proyectos con Franquicia Diners. 	<ul style="list-style-type: none"> - Menor precio de costo a Davivienda que el de su página web. (volumen) - Fondo de garantías y resarcimiento en caso de insatisfacción cliente. - Exclusividad frente a otros bancos

Inversión y resultados financieros (ver tabla 15):

Tabla 15. Inversión estrategia Referidos

Estrategia 5 – Referidos	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Clientes nuevos referenciados	800	800	800
Costo premio referencia	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000
Inversión Bruta	\$ - 40,000,000	\$ - 40,000,000	\$ -40,000,000
Ingreso Cuota Manejo	\$ 62,000	\$ 62,000	\$ 62,000
Total Ingresos Cuota manejo	\$ 49,600,000	\$ 49,600,000	\$ 49,600,000
P y G Estrategia 4	\$ 9,600,000	\$ 9,600,000	\$ 9,600,000

Fuente: elaboración del autor

Etapa 6: Facturación / Diners Sale – Cupones:

Descripción estrategia: Generar un programa llamativo que incentive significativamente la facturación de los tarjetahabientes Diners club bien sea independiente o integrado al programa Diners Club Sale mediante posibilidad de redimir beneficios y obsequios negociados bajo el esquema de compras colectivas como alternativa frente a la normal devolución del dinero en efectivo.

Objetivos:

- Disparar la facturación de la franquicia Diners Club.
- Despertar un alto porcentaje de clientes durmientes.
- Disminuir tasa de cancelación tarjeta Diners Club.
- Mejorar satisfacción y fidelización clientes Diners Club.
- Generar ruido y promoción de la franquicia Diners Club.
- Incrementar la emisión de tarjetas Diners Black.

Pasos y tiempos para implementación (ver tabla 16):

Tabla 16. Implementación estrategia Facturación

DINERS SALE – PREMIACIÓN FACTURACIÓN												
SEMANA: 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Selección de comercios			Contacto y citas									
					Negociación alianzas							
								Selección de ofertas				
										Cargue en página web		

Fuente: elaboración del autor

Requerimientos y capacidad:

La dimensión de la estrategia se definió entre 18.000 y 9000 clientes (No. clientes inscritos en Diners Sale 2011 y número clientes que efectivamente compraron, respectivamente).

Requerimientos de alianzas: Se estima que para satisfacer el número de ofertas potencial para esta estrategia, se requieren entre 40 y 60 convenios con comercios. (Dependiendo del número de clientes que efectivamente se inscriban y participen).

Se requieren alianzas con aproximadamente 40 comercios tanto restaurantes como Spas, y algunos con presencia en las 5 principales ciudades del país.

Por otro lado, de manera alternativa se plantea una alianza con una empresa con experiencia en compras colectivas que tenga la capacidad de generar convenios y ofertas de productos y servicios acorde con el perfil de clientes Diners Club para suplir el anterior requerimiento de convenios.

Comercios opcionados:

– Groupalia – Groupon - Cuponidad – Cuponatic, entre otras empresas.

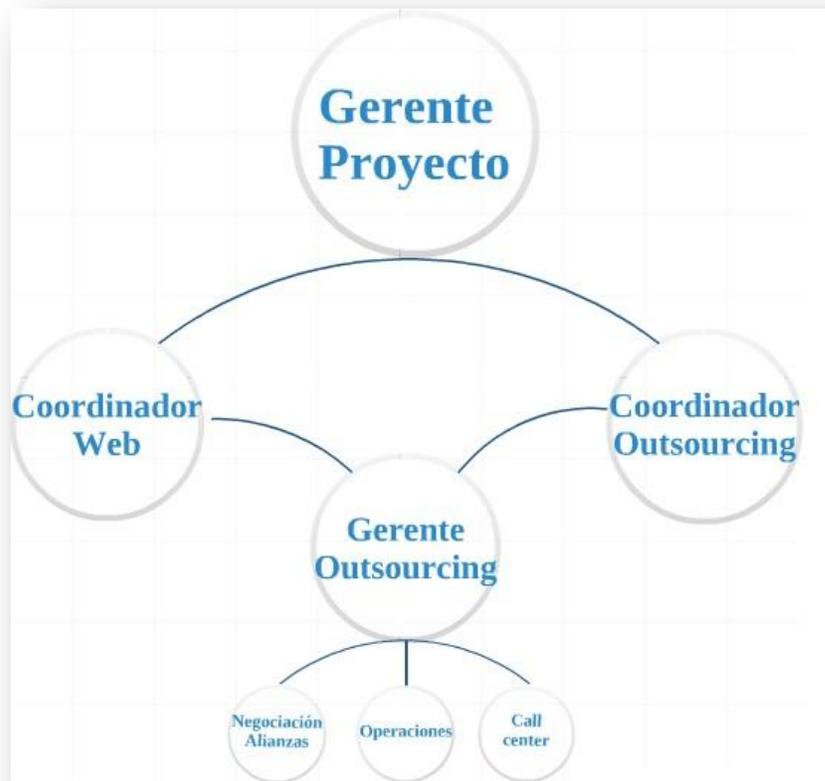
Estructura de la negociación:

FRANQUICIA DINERS frente a EMPRESA DE COMPRAS COLECTIVAS	
A OFRECER	A SOLICITAR
<ul style="list-style-type: none"> - Alto nivel de ventas garantizado - Posibilidad de participar próximos proyectos con Franquicia Diners. 	<ul style="list-style-type: none"> - Menor precio de costo a Davivienda que el de un cliente por la página web. (mayor volumen) - Fondo de garantías y resarcimiento en caso de insatisfacción cliente. - Exclusividad frente a otros bancos

4.4. Organización y equipo del proyecto

Estructura organizacional pensada para implementar esquema:

Ilustración 17. Estructura organizacional del proyecto



Fuente: elaboración del autor para Banco Davivienda

Gerente de proyecto: Dentro de sus funciones principales encontraríamos la de coordinar todos los esfuerzos, estar pendiente de los tiempos y las diferentes actividades que permiten la implementación del proyecto

Coordinador Outsourcing: Dentro de sus funciones principales encontraríamos la Coordinar las actividades, alinear la empresa de Outsourcing con los objetivos del banco y mantener una comunicación directa y fluida.

Coordinador Web (Outsourcing o Interno): Su función principal radicaría en actualizar y garantizar el buen funcionamiento de la plataforma web.

Gerente Outsourcing: Su función principal se basaría en conseguir y negociar ofertas de compras colectivas que se harán disponibles en la plataforma web.

Call Center: Se encargaría de brindar soporte telefónico a clientes y atender solicitudes de información, reclamaciones o quejas.

Área de operaciones: Se encargaría de dar trámite a las solicitudes de compra en la plataforma web y generar reportes para política de resarcimiento.

4.5. Proyecciones financieras

Tabla 17. Proyecciones plataforma de compras colectivas

PROYECCIONES FINANCIERAS - PLATAFORMA COMPRAS COLECTIVAS												VARIABLES CLAVE	Tasa descuento Mes Vencido	
*Basado en cálculos propios del área con información de las páginas web de cada empresa													Incremento Esperado mensual	
												Tasa de recompra en pág web		
												TOTAL CLIENTES DINERS		
												2012	2012	2013
Ítem	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	enero	febrero		
TOTAL CLIENTES DINERS	400,000	404,000	408,040	412,120	416,242	420,404	424,608	428,854	433,143	437,474	441,849	446,267		
PORTAL INTERACTIVO OFERTAS														
Valor oferta promedio	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000		
Descuento	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%		
Ingreso por Oferta	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000		
Pago a comercio (mitad)	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000	\$ -15,000		
Comisión OUTSOURCING (15%)	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000	\$ -9,000		
UTILIDAD BRUTA UNITARIA	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000		
# clientes recibido obsequio	254,000	12,540	11,830	11,496	11,350	11,298	11,293	11,312	11,343	11,381	11,421	11,464		
Acumulado clientes (2 meses)	254,000	266,540	24,370	23,327	22,846	22,648	22,591	22,605	22,655	22,724	22,802	22,886		
Tasa de recompra (10%)	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%		
# Vendido	25,400	26,654	2,437	2,333	2,285	2,265	2,259	2,260	2,266	2,272	2,280	2,289		
Ingresos netos total	\$ 152,400,000	\$ 159,924,000	\$ 14,622,240	\$ 13,995,962	\$ 13,707,672	\$ 13,588,624	\$ 13,554,447	\$ 13,562,961	\$ 13,593,075	\$ 13,634,248	\$ 13,681,211	\$ 13,731,334		
Tasa de no redención	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%		
Valor obsequios no redimidos	\$ 762,000,000	\$ 37,620,000	\$ 35,491,200	\$ 34,488,612	\$ 34,049,748	\$ 33,893,371	\$ 33,878,867	\$ 33,935,937	\$ 34,029,437	\$ 34,141,801	\$ 34,264,255	\$ 34,392,415		
Garantías y resarcimientos	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%		
Pago de Garantías y resarcim	\$ -381,000,000	\$ -18,810,000	\$ -17,745,600	\$ -17,244,306	\$ -17,024,874	\$ -16,946,685	\$ -16,939,433	\$ -16,967,968	\$ -17,014,718	\$ -17,070,901	\$ -17,132,127	\$ -17,196,207		
Inversión inicial (creación portal)	\$ -50,000,000													
P y G PORTAL INTERACTIVO	\$ 483,400,000	\$ 178,734,000	\$ 32,367,840	\$ 31,240,268	\$ 30,732,546	\$ 30,535,309	\$ 30,493,881	\$ 30,530,929	\$ 30,607,793	\$ 30,705,148	\$ 30,813,338	\$ 30,927,541		
VPN Portal	\$ 940,315,621													

Fuente: elaboración del autor

Tabla 18. Proyecciones estrategia Bienvenida

ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN												
Estrategia 1 - Bienvenida (incrementar emisión tarjetas)												
Incremento clientes (%)	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
# Clientes nuevos (E)	4,000	4,040	4,080	4,121	4,162	4,204	4,246	4,289	4,331	4,375	4,418	4,463
Acumulado de Clientes nuevos	4,000	8,040	12,120	16,242	20,404	24,608	28,854	33,143	37,474	41,849	46,267	50,730
Costo regalo bienvenida (1 vez)	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000
Total inversión Estrategia	\$ -120,000,000	\$ -121,200,000	\$ -122,412,000	\$ -123,636,120	\$ -124,872,481	\$ -126,121,206	\$ -127,382,418	\$ -128,656,242	\$ -129,942,805	\$ -131,242,233	\$ -132,554,655	\$ -133,880,202
Ingreso Mes Cuota Manejo /Clien	\$ 20,667	\$ 20,667	\$ 20,667	\$ 20,667	\$ 20,667	\$ 20,667	\$ 20,667	\$ 20,667	\$ 20,667	\$ 20,667	\$ 20,667	\$ 20,667
Ingresos estrategia Bienvenida	\$ 82,666,667	\$ 166,160,000	\$ 250,488,267	\$ 335,659,816	\$ 421,683,081	\$ 508,566,578	\$ 596,318,911	\$ 684,948,767	\$ 774,464,921	\$ 864,876,237	\$ 956,191,666	\$ 1,048,420,249
PyG Estrategia 1	\$ -37,333,333	\$ 44,960,000	\$ 128,076,267	\$ 212,023,696	\$ 296,810,600	\$ 382,445,372	\$ 468,936,493	\$ 556,292,524	\$ 644,522,116	\$ 733,634,004	\$ 823,637,011	\$ 914,540,047
VPN Estrategia 1	\$ 4,598,663,159											

Fuente: elaboración del autor.

Tabla 19. Proyecciones estrategia Durmientes

Estrategia 3 - Durmientes (disminuir cancelación y despertar nuevos clientes)												
# nuevos clientes (por despertar)	4,000	4,040	4,080	4,121	4,162	4,204	4,246	4,289	4,331	4,375	4,418	4,463
# Clientes durmientes	8,000	\$ 5,000	\$ 3,500	\$ 2,750	\$ 2,375	\$ 2,188	\$ 2,094	\$ 2,047	\$ 2,023	\$ 2,012	\$ 2,006	\$ 2,003
Tasa de reactivación (%)	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
# Clientes reactivados	4,000	2,500	1,750	1,375	1,188	1,094	1,047	1,023	1,012	1,006	1,003	1,001
Acumulado C. Despertados	8,000	6,540	5,830	5,496	5,350	5,298	5,293	5,312	5,343	5,381	5,421	5,464
Costo regalo reactivación	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000
Total inversión estrategia 3	\$ -100,000,000	\$ -62,500,000	\$ -43,750,000	\$ -34,375,000	\$ -29,687,500	\$ -27,343,750	\$ -26,171,875	\$ -25,585,938	\$ -25,292,969	\$ -25,146,484	\$ -25,073,242	\$ -25,036,621
% de clientes reactivados y reten	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
# de clientes retenidos (E)	533	436	389	366	357	353	353	354	356	359	361	364
Ingreso mensual por cliente reten	\$ 20,667	\$ 20,667	\$ 20,667	\$ 20,667	\$ 20,667	\$ 20,667	\$ 20,667	\$ 20,667	\$ 20,667	\$ 20,667	\$ 20,667	\$ 20,667
Total ingresos clientes retenid	\$ 11,022,222	\$ 9,010,667	\$ 8,032,996	\$ 7,572,548	\$ 7,370,995	\$ 7,299,178	\$ 7,292,517	\$ 7,318,726	\$ 7,361,667	\$ 7,413,272	\$ 7,469,510	\$ 7,528,368
PyG Estrategia 3	\$ -88,977,778	\$ -53,489,333	\$ -35,717,004	\$ -26,802,452	\$ -22,316,505	\$ -20,044,572	\$ -18,879,358	\$ -18,267,211	\$ -17,931,302	\$ -17,733,213	\$ -17,603,733	\$ -17,508,253
VPN Estrategia 3	\$ -336,794,499											

- Fuente: elaboración del autor.

Tabla 20. Proyecciones estrategia Cumpleaños

Estrategia 4 - Cumple Black (Mejorar satisfacción) (Alianza?)												
# Clientes Black Dinners	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Estimación # Cumpleaños / Mes	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Costo regalo cumple (M. Camhi)	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000
PyG Estrategia 4	\$ -12,500,000	\$ -12,500,000	\$ -12,500,000	\$ -12,500,000	\$ -12,500,000	\$ -12,500,000	\$ -12,500,000	\$ -12,500,000	\$ -12,500,000	\$ -12,500,000	\$ -12,500,000	\$ -12,500,000
VPN Estrategia 4	\$ -138,388,972											

Fuente: elaboración del autor.

Tabla 21. Proyecciones estrategia facturación

Estrategia 2 - Meta Facturación bimensual (Mejorar facturación)			
Promedio utilidad facturación	3%		FACTURACIÓN
Meta \$1´000.000	\$ 1,000,000		\$ 12,000,000,000
Costo premio meta	\$ 30,000		
Utilidad facturación	\$ 30,000		
Margen neto	\$ 0	% Clientes	
# Clientes	12,000	3.00%	
Total inversión Meta	\$ 0		
Meta \$2´000.000	\$ 2,000,000		\$ 20,000,000,000
Costo premio meta	\$ 60,000		
Utilidad facturación	\$ 60,000		
Margen neto	\$ 0	% Clientes	
# Clientes	10,000	2.50%	
Total inversión Meta	\$ 0		
Meta \$3´000.000	\$ 3,000,000		\$ 24,000,000,000
Costo premio meta	\$ 100,000		
Utilidad facturación	\$ 90,000		
Margen neto	\$ -10,000	% Clientes	
# Clientes	8,000	2.00%	
Total inversión Meta	\$ -80,000,000		
Meta \$5´000.000	\$ 5,000,000		\$ 30,000,000,000
Costo premio meta	\$ 180,000		
0	\$ 150,000		
Margen neto	\$ -30,000	% Clientes	

# Clientes	6,000	1.50%	
Total inversión Meta	\$ -180,000,000		
Meta \$10´000.000	\$ 10,000,000		\$ 32,000,000,000
Costo premio meta	\$ 350,000		
Utilidad facturación	\$ 300,000		
Margen neto	\$ -50,000	% Clientes	
# Clientes	3,200	0.80%	
Total inversión Meta	\$ -160,000,000		
Meta \$25´000.000	\$ 25,000,000		\$ 50,000,000,000
Costo premio meta	\$ 800,000		
Utilidad facturación	\$ 750,000		
Margen neto	\$ -50,000	% Clientes	
# Clientes	2,000	0.50%	FACTURACIÓN TOTAL
Total Clientes premiados	41,200		
Total inversión Meta	\$ -100,000,000		\$ 168,000,000,000
PyG Estrategia 2	\$ -520,000,000	\$ 0 \$ 0	\$ 0
VPN Estrategia 3	\$ -520,000,000		

Fuente: elaboración del autor

5. CONCLUSIONES

Dada la creciente competencia y dificultad para atraer nuevos clientes o retener los actuales; conocer y entender mejor las herramientas que actualmente se encuentran disponibles gracias a Internet con el fin emplearlas para construir estrategias acorde con los objetivos de cada organización se convierte en una decisión estratégica que permite agregar valor a los clientes y diferenciarse de sus competidores.

Cada organización es diferente de las demás, es por esto que cuando se planea construir una estrategia digital integral no existen fórmulas de éxito, por el contrario, podría decirse que el éxito de una estrategia digital radica en la manera en que cuidadosa e inteligentemente se emplean las herramientas digitales disponibles para diseñar una estrategia que, apoyándose en las fortalezas particulares de cada organización o bien afrontando debilidades actuales, logré sacar el mejor provecho de las oportunidades de su entorno y/o afrontar las posibles amenazas de tal manera que logre cumplir sus objetivos y metas estratégicas.

No obstante, del presente trabajo podemos extraer ciertas generalidades y criterios que nos permitirán determinar la conveniencia e incrementar la probabilidad de implementar una estrategia digital exitosa basada en los cupones online y el esquema de compras colectivas como herramienta para potenciar las actividades de marketing y comerciales de una empresa, respecto a las estrategias digitales de cupones online exitosas podemos decir:

- Son generalmente estrategias de mediano y largo plazo, ya que, una campaña basada en cupones online implica grandes descuentos para los consumidores, lo cual pueden disminuir significativamente el flujo de caja y las utilidades de la empresa que incurre en dicho programa, por otra parte, éstas campañas logran atraer un importante número de personas que efectivamente prueban y consumen los productos de la empresa por primera vez lo cual se puede transformar en un mayor número de clientes habituales futuros.

- Estas estrategias suelen ser más conveniente para productos con margen de ganancia alto ya que, para éstas empresas, ofrecer descuentos altos no afecta tanto sus utilidades y, por tanto, les resulta menos costoso financieramente implementar una estrategia de cupones online y por ende es más factible que el incremento en los clientes como resultado de la estrategia que recompre en un futuro recupere y exceda más fácilmente el valor total de los descuento otorgados. Inclusive, para cierto tipo de empresas con una estructura de costos tal que su capacidad instalada sea alta y su costo marginal bajo, estas estrategias también pueden resultarles exitosas en el corto plazo al incrementar los clientes y el flujo de caja actual sin sacrificar utilidades ni perjudicar a los clientes habituales.
- Estas estrategias resultan ser altamente efectivas para dar a conocer productos nuevos o desconocidos con alto potencial ya que estas estrategias logran atraer nuevos clientes para que consuman, conozcan y, si el producto se ajusta a las preferencias y el presupuesto de los consumidores puede generar clientes habituales para este nuevo producto e incluso generar mercadeo voz a voz a otros clientes potenciales, permitiendo afrontar efectivamente la dificultad habitual de penetrar inicialmente un mercado.

Finalmente, podemos decir respecto a los cupones online y sus estrategias relacionadas que, al igual que el comercio electrónico y el e-marketing, éstas son una serie de nuevas herramientas emergentes que se encuentran disponibles para cualquier empresa sin pretender reemplazar o desplazar otras herramientas u canales, simplemente crean nuevas posibilidades y espacios para combinar y complementar las herramientas y estrategias ya existentes. Sin embargo, cada empresa es libre para decidir si explora sus posibilidades en este nuevo campo abriendo la posibilidad de obtener ventaja sobre sus competidores, o continúa con las empleando solo herramientas tradicionales que le han resultado efectivas abriendo la posibilidad de que otras empresas competidoras se apoyen en ésta nueva herramienta para sacarle ventaja.

6. RECOMENDACIONES

Muchas organizaciones mantienen una postura pasiva frente a las oportunidades en Internet y las nuevas tecnologías, sin embargo, en éste espacio quisiera resaltar una idea transversal presente a lo largo de todo el trabajo: *las estrategias digitales no son exclusivas de empresas digitales*; es más, podría decirse que es precisamente en aquellos sectores y empresas diferentes donde se encuentran las mayores posibilidades de diferenciarse y potenciar significativamente el desempeño actual de los negocios frente a sus competidores mediante el empleo efectivo de estrategias digitales.

El cambio de paradigma clave que permite aprovechar estas nuevas oportunidades se basa en disponerse para explorar y conocer nuevos modelos de negocio diferentes al actual y reflexionar responsablemente acerca de la manera como éstos pueden complementar el modelo actual de nuestra organización.

Como complemento de lo anterior, es importante aclarar que la inexperiencia en materia digital de muchas empresas no es un impedimento para la implementación de estrategias exitosas ya que, en primer lugar, las estrategias virtuales son muy variadas y su magnitud (en cuanto a los recursos a invertir requeridos) suelen ser bastante flexibles por lo que cualquier empresa puede involucrarse gradualmente en éste campo.

Por otra parte, al igual que con muchos otros temas y campos, en Colombia existen un número significativo de variadas empresas en condiciones de asesorar y acompañar a las nuevas empresas en la incursión efectiva en los medios digitales.

Por último, es importante resaltar que el explorar y mantenerse alerta respecto a nuevas herramientas y oportunidades digitales que surgen constantemente puede convertirse en insumo y catalizador vital de innovación para que las organizaciones construyan ventajas competitivas sostenibles que les permitan perdurar en el tiempo.

7. BIBLIOGRAFÍA

Adner, R. (2005). *Pay-per-Click, search and online advertising - an appealing combination*. INSEAD.

Alok, G., Bo-chiuan, S., & Zhiping, W. (2004). An Empirical Study of Consumer Switching from Traditional to Electronic Channels: A Purchase-Decision Process Perspective. *International Journal of Electronic Commerce* , 131-161.

Alonso Coto, M. A. (2011). *Herramientas de Marketing Digital*. Madrid: IE Business Publishing.

American Marketing Association. (17 de December de 2007). *AMA Definition of Marketing*. Obtenido de <http://www.marketingpower.com/Community/ARC/Pages/Additional/Definition/default.aspx>

Arabshahi, A. (2010). Undressing Groupon: An Analysis of the Groupon Business Model. Mimeo.

Boone, L. E., Kurtz, D. L., MacKenzie, H., & Snow, K. (2009). *Contemporary Marketing*. Nelson Education.

Briz, J., & I., L. (2001). *Internet y comercio electrónico*. ESIC.

Business Wire. (14 de abril de 2011). *Visa se alía con Groupon en Latinoamérica para ofrecer beneficios exclusivos a sus tarjetahabientes*.

Recuperado el 10 de Mayo de 2013, de BusinessWire:

<http://www.businesswire.com/news/home/20110414006836/es/>

Cashmore, P. (15 de abril de 2010). *Group buying: A billion-dollar Web trend?*

Obtenido de CNN:

http://edition.cnn.com/2010/TECH/04/15/cashmore.group.buying/index.html?_s=PM:TECH

Castaño, J. F. (24 de septiembre de 2010). *Comprando en grupo: una de las tendencias del año en Internet*. Recuperado el 10 de julio de 2012, de Enter.co: <http://www.enter.co/otros/comprando-en-grupo/>

CNNExpansión. (04 de noviembre de 2011). *Groupon se luce en estreno en Nasdaq*. Obtenido de CNNExpansión: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2011/11/04/groupon-se-luce-en-estreno-en-nasdaq>

Collins, S. (2000). *E-Marketing*. John Wiley & Sons LTD.

Crawford, L. (2012). *The Shopper Economy*. McGraw-Hill.

De Núñez y Lugones, F. A. (2001). *Modelos de Negocio en Internet: visión poscrisis*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.

Deane, J. K., Rees, L. P., & Rakes, T. R. (2011). Behavioural Targeting in online advertising using web surf history analysis and contextual segmentation. *International Journal of Electronic Business* , 271-291.

Edelman, B., Jaffe, S., & Kominers, S. D. (2011). To Groupon or Not to Groupon: The Profitability of Deep Discounts. *Harvard Business School Working Paper* .

Gallego, N. (09 de diciembre de 2010). *Groupon rechaza una oferta de compra de Google por 4.000 millones de euros*. Recuperado el 10 de mayo de 2013, de Lavanguardia.com:

http://www.lavanguardia.com/internet/20101209/54086009990/groupon-rechaza-una-oferta-de-compra-de-google-superior-a-4-000-millones-de-euros.html?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+lavanguardia%2Finternet+%28Seccion+LV.com+-+Interne

Iregui, L. A. (11 de julio de 2012). *Alerta en Groupon por pérdidas millonarias y revisión del gobierno*. Recuperado el 10 de mayo de 2013, de Enter.co: <http://www.enter.co/otros/alerta-en-groupon-por-perdidas-millonarias-y-revision-del-gobierno/>

Jaramillo, M. (4 de Agosto de 2011). *Enter.co*. Recuperado el 10 de mayo de 2013, de <http://www.enter.co/vida-digital/groupalia-calienta-el-negocio-de-los-cupones-en-linea-en-colombia/>

Llorens Bueno, G. (2010). Una Perspectiva al Concepto de Modelo de Negocios. *Université Libre des Sciences de L'Entrepise et des Technologies de Bruxelles Working Paper* .

Macy, B., & Thompson, T. (2011). *The Power of Real-Time Social Media Marketing*. McGraw-Hill.

Mangalindan, J. P. (01 de diciembre de 2010). *¿Por qué Google desea a Groupon?* Recuperado el 05 de abril de 2013, de CNNExpansión: <http://www.cnnexpansion.com/tecnologia/2010/12/01/por-que-google-quiere-a-groupon>

Moderandi Inc. (2013). *The Strategic Marketing Process: How to Structure Your Marketing Activities to Achieve Better Results*. Scottsdale, Arizona, EEUU.

Nelson, P. (1974). Advertising as Information. *The Journal of Political Economy* , 82 (4), 729-54.

O'Brien, J. A., & Marakas, G. M. (2006). *Sistemas de Información Gerencial*. México: McGraw-Hill.

Periódico Digital Centroamericano y del Caribe. (19 de abril de 2011). *Visa se alía a Groupon en Latinoamérica con beneficios exclusivos a sus tarjetahabientes*. Obtenido de zonaBancos: <http://www.zonabancos.com/ar/analisis/noticias/15695-visa-se-alia-a-groupon-en-latinoamerica-con-beneficios-exclusivos-a-sus-tarjetahabientes.aspx>

Rayport, J. F., & Jaworski, B. J. (2004). *Introduction to E-commerce*. McGraw-Hill.

Sanchez, M. (14 de Octubre de 2010). Groupon y renovadas propuestas de comercio digital en América Latina. *Pulso Social* .

Tsotsis, A. (31 de julio de 2010). *Techcrunch.com*:
<http://techcrunch.com/2010/07/31/the-coupon-network-tried-and-true-lessons-for-hottest-business-model/>. Recuperado el 10 de mayo de 2013, de
Techcrunch: <http://techcrunch.com/2010/07/31/the-coupon-network-tried-and-true-lessons-for-hottest-business-model/>

Villada, D. E. (26 de junio de 2013). *El boom de las compras colectivas para lograr grandes descuentos*. Obtenido de SOSempresa:
<http://www.sosempresa.com/2011/08/15/el-boom-de-la-compras-colectivas-para-lograr-grandes-descuentos/>