

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Plan Estratégico de la Empresa Groupon Perú

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Karina Reyes Badiola

Jorge Escajadillo Macazana

Joel Figueroa Chuquillanqui

Asesor: Rubén Guevara

Surco, febrero 2016

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo se ha centrado en la elaboración del Plan Estratégico de Groupon Perú con una visión al año 2020, para ello, la metodología del estudio se ha basado en el modelo estratégico del Dr. Fernando D'Alessio. El objetivo es convertir a la empresa en la líder de las empresas de descuentos a través de Internet (cuponeras) en Perú, creciendo en más líneas de negocio, fomentando la innovación tecnológica, adecuando la política empresarial a las tendencias del consumidor peruano y teniendo el mejor equipo humano como pilares de su estrategia. Como resultado del proceso estratégico, se identificó la importancia que tiene el completo entendimiento del consumidor para identificar nuevos mercados y segmentos de atención, así como el acercamiento de los medios de pago en línea, de acuerdo a las características de los potenciales clientes. En la medida que la organización comprenda que no todos los mercados en los que opera son iguales, radicará el éxito de la operación con los niveles de rentabilidad esperados por la matriz estadounidense.

Abstract

This work has focused on the development of the Strategic Plan of Groupon Peru with a vision to 2020, to do this, the study methodology was based on the strategic model of Dr. Fernando D'Alessio. The goal is to turn the company into the leading companies on the Internet discounts (coupon books) in Peru, growing more lines of business, promoting technological innovation, adapting the business policy of the Peruvian consumer trends and having the best team as pillars of its strategy. As a result of the strategic process, the importance of complete understanding of the consumer to identify new markets and segments of care as well as the approach of *online* payment methods, according to the characteristics of potential customers was identified. To the extent that the organization understands that not all markets in which it operates are the same, shall file a successful operation profitability levels expected by the American parent company.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	viii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xi
Capítulo I: Situación General de la Empresa Groupon Perú.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	5
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	6
2.1 Antecedentes	6
2.2 Visión	6
2.3 Misión	7
2.4 Valores	8
2.5 Código de Ética	8
2.6 Conclusiones	8
Capítulo III: Evaluación Externa.....	9
3.1 Análisis del Entorno PESTE	9
3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	9
3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	11
3.1.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	13
3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	17
3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	21
3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	22
3.3 Groupon Perú y sus Competidores.....	23
3.3.1 Poder de negociación de los proveedores.....	24
3.3.2 Poder de negociación de los compradores.....	25
3.3.3 Amenaza de los sustitutos	26

3.3.4 Amenaza de los entrantes	26
3.3.5 Rivalidad de los competidores.....	27
3.4 Groupon Perú y sus Referentes	29
3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	29
3.6 Conclusiones	33
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	34
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	34
4.1.1 Administración y gerencia (A)	34
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	36
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	38
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	39
4.1.5 Recursos humanos (H)	41
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	42
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	43
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	47
4.3 Conclusiones	48
Capítulo V: Intereses de Groupon Perú y Objetivos de Largo Plazo	51
5.1 Intereses de la Empresa Groupon Perú	51
5.2 Matriz de Intereses para Groupon Perú (MIO)	52
5.3 Objetivos de Largo Plazo	52
5.4 Conclusiones	55
Capítulo VI: El proceso estratégico.....	56
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	56
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	57
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	60
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	63

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	65
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	66
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	67
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	67
6.9 Matriz de Ética (ME)	70
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	71
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	72
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	72
6.13 Conclusiones	73
Capítulo VII: Implementación Estratégica	76
7.1 Objetivos de Corto Plazo	76
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	79
7.3 Políticas de cada Estrategia	79
7.4 Estructura de la Empresa Groupon Perú	82
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	86
7.6 Recursos Humanos y Motivación	89
7.7 Gestión del Cambio.....	90
7.8 Conclusiones	91
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	92
8.1 Perspectivas de Control.....	92
8.1.1 Aprendizaje interno	93
8.1.2 Perspectiva interna.....	93
8.1.3 Perspectiva cliente	93
8.1.4 Perspectiva financiera.....	94
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	94
8.3 Conclusiones	94

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones 96

 9.1 Conclusiones Finales..... 96

 9.2 Recomendaciones Finales 97

 9.3 Futuro de la Empresa Groupon Perú..... 98

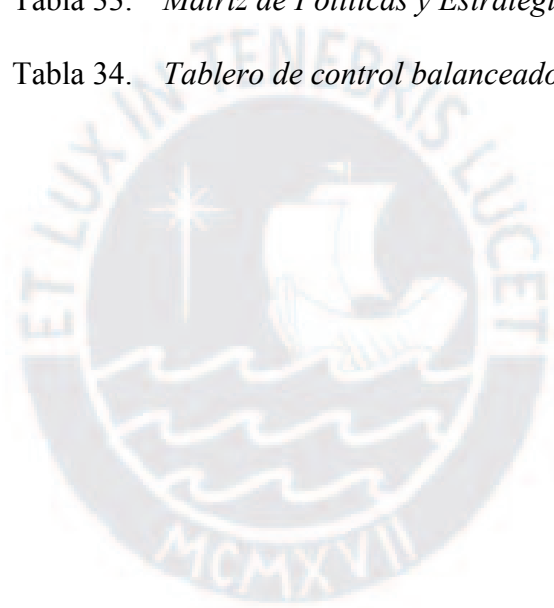
Referencias..... 99



Lista de Tablas

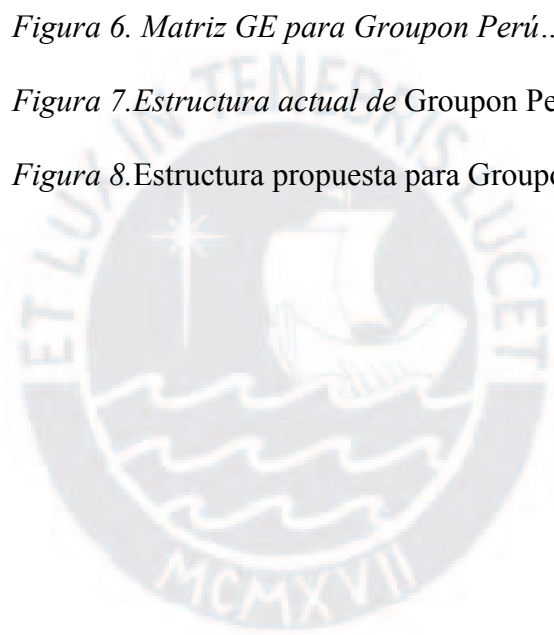
Tabla 1.	<i>Promedio Mensual Visitantes Únicos de Medios Digitales y Crecimiento</i>	2
Tabla 2.	<i>Gasto Promedio por Consumidor en Línea y Crecimiento</i>	3
Tabla 3.	<i>Crecimiento Porcentual Producto Bruto Interno Hemisferio Occidental</i>	12
Tabla 4.	<i>Ingreso Promedio Anual Perú</i>	13
Tabla 5.	<i>Conexiones a Internet en las Viviendas por Departamento y Densidad</i>	14
Tabla 6.	<i>Población de Internet Mayor 15 Años Accediendo desde el Hogar o Trabajo</i>	15
Tabla 7.	<i>Tiempo Promedio Consumido Online Latinoamérica</i>	15
Tabla 8.	<i>Formas de Acceso a Páginas Web de Compras por Internet</i>	16
Tabla 9.	<i>Promedio Mensual Tarifas Internet de Banda Ancha Fija</i>	17
Tabla 10.	<i>Hogares en Perú con Acceso a Servicios y Bienes TIC</i>	19
Tabla 11.	<i>Utilización de Smartphones Según Actividad que Realizan</i>	20
Tabla 12.	<i>Frenos para la Compra en Internet a Nivel Nacional</i>	21
Tabla 13.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos para Groupon Perú</i>	23
Tabla 14.	<i>Comisiones y Descuentos Ofrecidas a Proveedores por Categoría</i>	25
Tabla 15.	<i>Matriz Perfil Competitivo para Groupon Perú</i>	30
Tabla 16.	<i>Matriz Perfil Referencial para Groupon Perú</i>	32
Tabla 17.	<i>Satisfacción con el Servicio de Atención al Cliente y Postventa</i>	38
Tabla 18.	<i>Estado de Resultados Groupon 2014</i>	40
Tabla 19.	<i>Balance de Resultados Groupon al 2014</i>	40
Tabla 20.	<i>Flujo de Caja Groupon al 2014.</i>	41
Tabla 21.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos para Groupon Perú</i>	49
Tabla 22.	<i>Matriz de Intereses Organizacionales para Groupon Perú</i>	53
Tabla 23.	<i>Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para Groupon</i>	58
Tabla 24.	<i>Matriz PEYEA para Groupon Perú</i>	59
Tabla 25.	<i>Matriz Boston Consulting Group para Groupon Perú</i>	62

Tabla 26.	<i>Matriz de Decisión Estratégica para Groupon Perú</i>	68
Tabla 27.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico para Groupon Perú</i>	69
Tabla 28.	<i>Matriz de Rumelt para Groupon Perú</i>	70
Tabla 29.	<i>Matriz de Ética para Groupon Perú</i>	71
Tabla 30.	<i>Matriz de Estrategia Versus Objetivos de Largo Plazo</i>	74
Tabla 31.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	75
Tabla 32.	<i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo 1, 2 y 3</i>	80
Tabla 33.	<i>Matriz de Políticas y Estrategias para Groupon Perú</i>	83
Tabla 34.	<i>Tablero de control balanceado para Groupon</i>	95



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xiv
<i>Figura 1.</i> Matriz Las Cinco Fuerzas Competitivas de Groupon Perú	25
<i>Figura 2.</i> Cadena de Valor de Groupon Perú	24
<i>Figura 3.</i> Matriz PEYEA de Groupon Perú.....	39
<i>Figura 4.</i> Matriz BCG de Groupon Perú	60
<i>Figura 5.</i> Matriz IE para Groupon Perú.....	64
<i>Figura 6.</i> Matriz GE para Groupon Perú.....	66
<i>Figura 7.</i> Estructura actual de Groupon Perú	88
<i>Figura 8.</i> Estructura propuesta para Groupon Perú.....	89



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a Groupon Perú de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de Groupon Perú. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a Groupon Perú y las amenazas que deben evitarse, y cómo Groupon Perú está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de Groupon Perú con relación a estos, de la cual se

desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

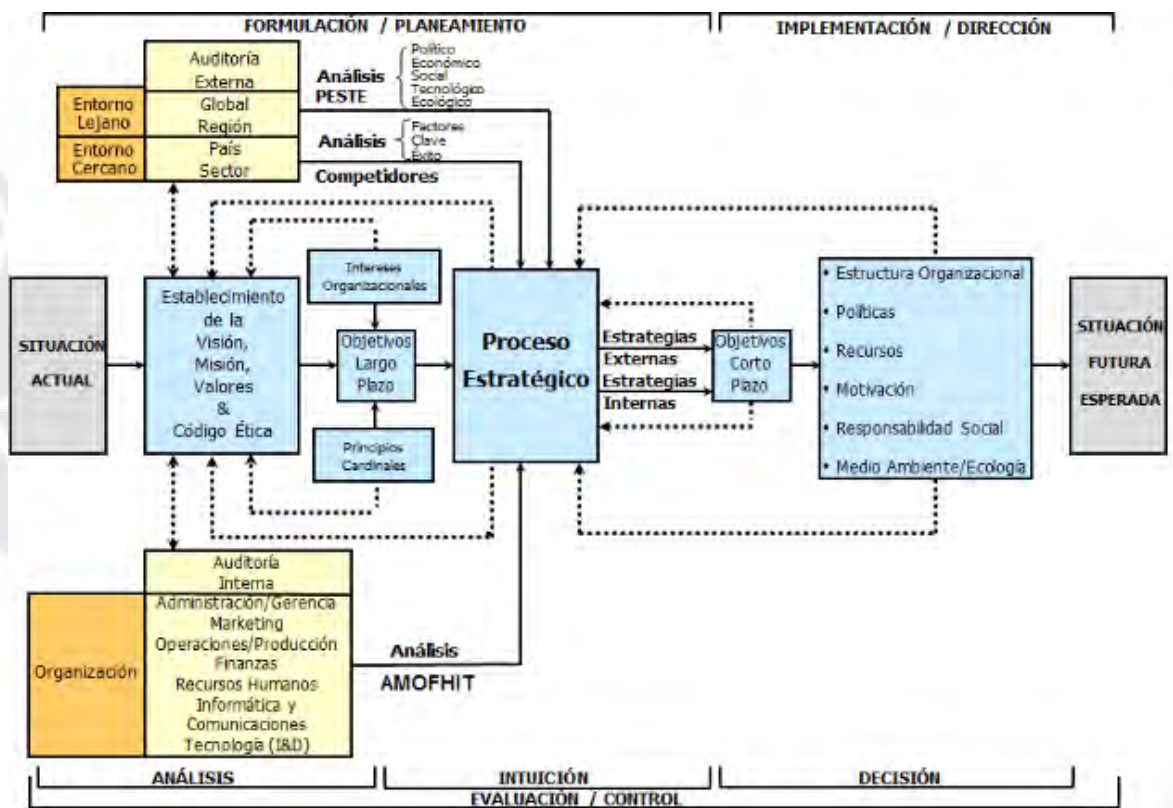


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, p. 12. México D. F., México: Pearson.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e

infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los intereses de Groupon Perú, es decir, los fines supremos que intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que Groupon Perú espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEF, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

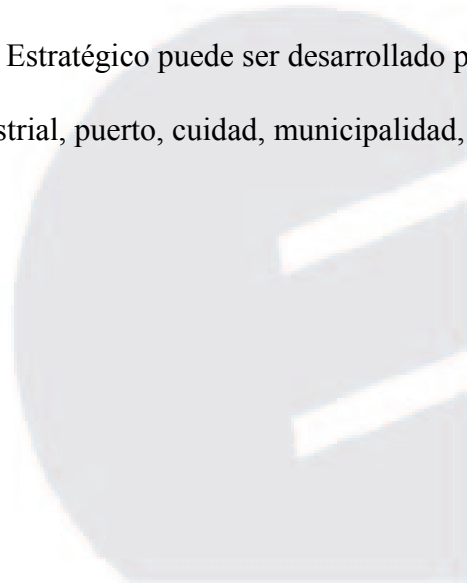
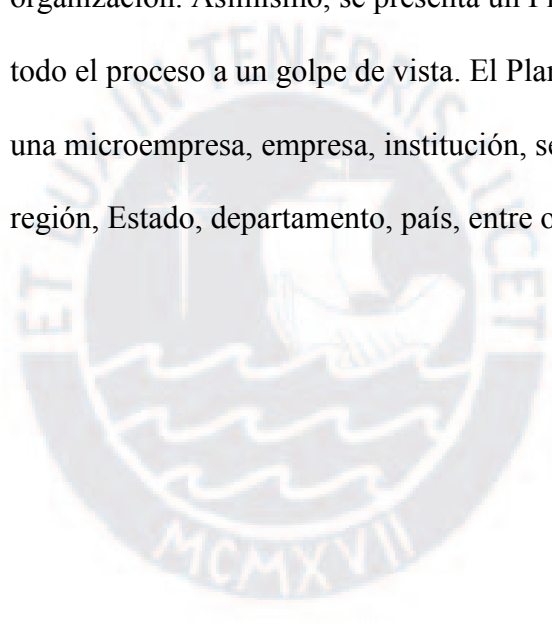
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del

Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por Groupon Perú. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (*stakeholders*), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de Groupon Perú, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus *stakeholders*. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (*balanced scorecard* [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para Groupon Perú y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Capítulo I: Situación General de la Empresa Groupon Perú

1.1 Situación General

La empresa Groupon fue creada en el año 2008 en la ciudad de Chicago, en los Estados Unidos, cuando su antecesora, la empresa The Point, fundada un año antes por Andrew Mason, cambió de razón social y también de modelo de negocio. Esta empresa nació con el objetivo de crear un sitio Web dedicado a la publicidad de las empresas locales y nacionales ofreciendo ofertas por tiempo limitado para los consumidores a través de cupones de descuento.

Durante el año 2009 llegaron a los primeros mercados internacionales: Alemania, Francia, Italia, España, Reino Unido, Suiza y Bélgica. Asimismo, a finales del año 2009 tuvieron presencia en veintiocho ciudades de los Estados Unidos. En el año 2010 llegaron a América Latina: Chile, Argentina, México, Colombia y en el año 2011 iniciaron operaciones en el Perú. Actualmente operan en cuarenta y ocho países y quinientas ciudades alrededor del mundo.

La empresa fue pionera en el modelo de negocio que ofrece y actualmente es la líder del sector. Opera a través del comercio electrónico en la modalidad de “*business to consumer*” (B2C) bajo el modelo de colectivo de compra que tiene las siguientes características: (a) diferentes consumidores en la Web se suscriben a la compra de un producto o servicio, (b) la compra por volumen genera mayor descuento para el consumidor final, (c) el sitio de la empresa aporta la plataforma y aglutina grupos de consumidores y ofertantes, (d) en algunas ofertas, hay un tiempo límite para “unirse” a la compra de un producto o servicio y (e) utilizan las redes sociales como eficiente plataforma de comunicación, (Líberos, 2011).

Sin embargo, para el caso de América Latina (donde se incluye al Perú), el modelo varía ligeramente, ya que no es necesario que el consumidor espere a que el descuento se

active una vez que se llegue al mínimo de cupones necesario para ello, en la medida que se otorgan tantos descuentos como la oferta haya sido comprada.

Uno de los elementos que más valoran las organizaciones con fines de lucro para entrar a nuevos mercados, es el potencial de crecimiento del mismo. De acuerdo con Amat Royo (2013), a medida que los ingresos per cápita, la educación y la exposición a los medios crecen, los niveles de consumo se incrementan en los mercados urbanos y rurales. Conforme se puede apreciar en la Tabla 1 se muestra que en la región de América Latina la audiencia digital creció 3% mientras que en las demás regiones a nivel mundial el crecimiento mínimo fue 1% sin considerar Medio Oriente y África en donde el incremento fue de 11%.

Tabla 1

Promedio Mensual Visitantes Únicos (en miles) de Medios Digitales y Crecimiento

Región	Marzo 2012	Marzo 2013	Marzo 2014	Marzo 2015	Variación (%)
Asia Pacífico	603.8	644.4	776.6	805.1	4
Europa	391.5	412.4	421.1	424.5	1
EEUU y Canadá	214.7	216.7	222.9	224.9	1
Latinoamérica	131.3	147.2	171.8	176.3	3
Medio Oriente – África	130.1	134.1	170.0	188.3	11

Nota. Adaptado de “Futuro Digital Latinoamérica 2015”, por A. Fosk, 2015. Recuperado de <https://www.comscore.com/lat/Request/Presentations/2015/2015-Global-Digital-Future-in-Focus>.

Al profundizar el análisis verificamos el consumo, a través del comercio electrónico, en los países de América, en millones de dólares, que ha crecido del año 2014 al año 2015, siendo un máximo de 83% en el caso de Colombia y un mínimo de 22% en el caso de Chile. Cabe resaltar que en el caso del Perú, en dicho periodo, el crecimiento fue de 25%, lo que representó un total de 1.342 millones de dólares, como se puede observar en la Tabla 2, y es en este escenario, en el que las empresas de cupones de descuento, tienen un potencial de crecimiento aun por explotar.

Tabla 2

Gasto Promedio por Consumidor en Línea y Crecimiento (en millones de US\$)

País	2014	2015	Variación (%)
Colombia	1.279	2.347	83
México	2.231	2.945	32
Brasil	2.343	3.062	31
Perú	1.077	1.342	25
Chile	996	1.211	22
Argentina	1.291	1.533	19
Estados Unidos	1.981	2.042	3

Nota. Tomado del “Radiografía al E-Comerce en Latinoamérica”, E. Cansino, 2015. Recuperado de <http://tecno.americaeconomia.com/articulos/radiografia-al-ecommerce-en-latinoamerica-cuanto-compra-mi-pais>.

Líberos (2011) indicó que para lograr competitividad en el sector del comercio electrónico, las empresas de éxito se esforzaron en:

1. Incrementar la calidad de servicio a sus clientes a través de la rapidez en el servicio, facilidad de uso, entrega de pedidos flexibles y servicio de entrega oportuno.
2. Mejorar la fidelidad de los clientes con la finalidad de retener su valor puesto que sus usuarios son potencialmente infieles porque el cambio de uno a otro competidor no representa mayor esfuerzo.
3. Mejorar la gestión de la información a través de la integración multicanal e innovación tecnológica.
4. Disminuir costos de servicios al cliente porque influyen en el precio final del producto y este a su vez es una de las razones principales de compra a través de Internet.

En el escenario anterior, Groupon Perú es una organización que si se la analiza en función a estos parámetros, se encuentra el siguiente escenario:

1. Si bien la satisfacción del cliente está alrededor del 74%, los casos críticos y que trascienden a través de las redes sociales, son casi diarios. Asimismo, la entrega de los productos se hace por encima de los días comprometidos con el cliente (8 días útiles), (Groupon, 2014).
2. En este segmento de negocio, el cliente no es fiel a una marca determinada. Normalmente, están en búsqueda de más y mejores ofertas, por ende, irán con el proveedor que les conceda el mayor descuento.
3. A pesar de la revolución móvil, aun no se cuenta con una aplicación que permita a los usuarios acceder directamente a las ofertas diarias y que además, le permita realizar la compra en línea. De la misma forma, muchas de las compras no se llegan a concretar debido a que el procesador de pagos integrado presenta ciertos problemas que, de cara al usuario, concluyen en la imposibilidad de comprar.
4. No existe un centro de servicio al cliente propio, el mismo se encuentra centralizado en Chile y gestionado con políticas que rigen para todo Latinoamérica. El centro de servicio es propio, lo cual, encarece la gestión.

Lo anterior marca la pauta en cuanto los problemas de gestión que afronta Groupon en Perú, lo cual no deja de lado los interesantes números que deja la misma mes a mes, de acuerdo a la información vertida por la Gerencia General, (Groupon Perú, 2015).

1. Las ventas promedio mensuales, están en el orden de los 990 mil nuevos soles. Estacionalmente, julio y diciembre son los meses de mayor volumen, pudiendo llegar hasta los 1.3 millones de nuevos soles por mes.
2. Se venden mensualmente alrededor de 10.5 miles de cupones en las 3 líneas de negocio. La mitad pertenece al rubro de Servicios (denominado Local en la

interna de la empresa), lo que hace un *ticket* promedio de aproximadamente 85 nuevos soles por venta.

3. Mensualmente, son un promedio de 800 anunciantes quienes publican sus ofertas en la página Web de Groupon, lo que hace una venta promedio por anunciante de alrededor de 1,125 nuevos soles. De esta venta, aproximadamente el 26% es el ingreso neto de Groupon Perú, producto de la comisión por la venta.

1.2 Conclusiones

El comercio electrónico constituye sin duda un sector de gran interés para las empresas que realizan *B2C* por su potencial de crecimiento, el marcado interés de los consumidores por nuevas formas de consumo y por el uso intensivo de medios digitales. También es importante recalcar que la tendencia de uso de tecnología irá en aumento según las estadísticas y cada vez más usuarios se involucrarán con las compras *online*.

Pese a haber logrado en el año 2015 ventas mensuales de aproximadamente 990,000 soles la empresa debe trabajar en el incremento en la calidad de: atención al cliente, servicios de retención y fidelización y sistemas de comunicación con los clientes lo que representará en el futuro un factor clave en el nivel competitivo de la empresa. La empresa requiere fundamentalmente lograr ventajas competitivas sostenibles a largo plazo para mantener su liderazgo de ventas en el sector. Dichas ventajas competitivas serán sostenibles en tanto las acciones que implemente en el largo plazo creen mayor valor económico para la empresa y mayor valor entregado a sus consumidores que lo que ofrecen sus competidores.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

2.1 Antecedentes

Needish Perú S.A.C en adelante llamada por su nombre comercial, Groupon Perú, es una filial de la empresa Groupon International, creada para incursionar el mercado nacional con un nuevo modelo de negocio, el del consumidor a la empresa. A través de este modelo las empresas venden bienes y servicios *online* a los consumidores finales, los compradores *online* difieren de los tradicionales consumidores *offline* en sus enfoques para la compra y sus respuestas a los esfuerzos de marketing. (Kottler, 2013).

La plataforma comercial de Groupon Perú congrega a empresas locales que anuncian ofertas y/o descuentos en bienes y servicios en tres grandes líneas: (a) local, que abarca el rubro de servicios, restaurantes, belleza, salud, actividades, entre otros, (b) productos, cuya compra involucra un servicio adicional de entrega al domicilio del cliente (*delivery*) y (c) viajes, que incluye acomodaciones en hoteles y venta de pasajes ya sea individualmente o en paquetes.

El contar siempre con nuevas empresas que presenten ofertas atractivas, ocasiona que el cliente visite recurrentemente la página Web con una alta probabilidad de compra. Cabe anotar que para efectos de este documento se hará una propuesta de Visión, Misión, Valores y Código de Ética que responda a los intereses y necesidades de la empresa en el mercado local.

2.2 Visión

La empresa actualmente no posee una declaración de Visión, por lo que se propone la siguiente:

Al año 2020, Groupon Perú será la primera empresa de comercio electrónico en el sector de cuponeras de descuento, reconocida por su liderazgo en la calidad de atención, gestión de información, con los mejores precios del mercado. Establecerá alianzas estratégicas *win-win* con sus anunciantes y consumidores para mantener su fidelidad,

incrementando la rentabilidad y crecimiento del negocio a tasas anuales de doble dígito, a través del dinamismo innovador de sus colaboradores.

2.3 Misión

Según la información tomada de la página web de la empresa, la misión mundial actual de la empresa es: “Ser el sistema operativo de comercio del mundo, incrementando el poder de compra de los consumidores mientras direccionamos más negocios hacia nuestros anunciantes a través de precios y exposición.”

En el Perú también se usa la citada misión, sin embargo, se considera que esta es débil puesto que no contiene los nueve componentes principales que deben estar incluidos en la declaración de una misión (D'Alessio, 2008) para garantizar su enfoque:

1. Clientes-consumidores (si)
2. Productos: bienes o servicios (si)
3. Mercados (si)
4. Tecnologías (si)
5. Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento y rentabilidad (no)
6. Filosofía de la organización (no)
7. Autoconcepto de la organización (si)
8. Preocupación por la imagen pública (no)
9. Preocupación por los empleados (no)

Por tanto, para definir la dirección del negocio de la empresa, que incluya todos los componentes, se propone adoptar la siguiente misión, la cual aplicaría para sus operaciones en el Perú:

Groupon Perú es la preferida de los consumidores y anunciantes peruanos para el comercio en línea, a precios competitivos y buscando la máxima exposición de los productos y servicios ofrecidos, focalizado en incrementar el poder de compra de los consumidores mientras direccionamos más negocios hacia nuestros anunciantes.

2.4 Valores

1. Innovación constante: intentar hacer lo que nunca nadie ha hecho con entereza y asumir riesgos. Cuestionar continuamente lo establecido y estimularse frente a temas nuevos.
2. Transparencia: cuidar los mensajes que damos a nuestros clientes buscando siempre la honestidad en lo que hacemos y en lo que decimos. Actuar de acuerdo al discurso pronunciado.
3. Mejora y perfeccionamiento continuo: ser promotores del aprendizaje, conocimiento y cambio para crear un ambiente que valore el alto desempeño.
4. Compromiso: con el cliente, empresas anunciantes y con todos lo que se relacionen con la marca para transmitir confianza y seguridad.

2.5 Código de Ética

La empresa Groupon Perú se compromete a:

1. Promover prácticas transparentes de negocio.
2. Respetar y salvaguardar los datos personales que nos ofrecen nuestros clientes y proveedores.
3. Rechazar todo tipo de discriminación y promover el respeto a la persona.
4. Promover bienes y servicios de óptima calidad.
5. Escuchar a nuestros clientes y atender sus necesidades inmediatamente.

2.6 Conclusiones

Se identifica una oportunidad de mejora al proponer a la empresa contar con una visión que proporcione un propósito claro a Groupon Perú, que permita cerrar la brecha y alcanzar los desafíos que tiene actualmente. Principalmente en tres frentes: calidad de servicio al cliente, gestión de la información y reducción de costos para el cliente. La misión propuesta guía a las personas dentro de la empresa a entender el propósito del negocio, que valoran sus clientes y los compromete a enfocar sus esfuerzos en ellos.

Capítulo III: Evaluación Externa

Según D'Alessio (2008), la evaluación externa de la gestión estratégica, denominada también auditoría externa, está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la empresa. La evaluación externa revela las oportunidades y amenazas claves, así como la situación de los competidores en el sector industrial, su propósito es ofrecer información relevante a los gerentes para iniciar el proceso conducente a la formulación de estrategias que permita sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores claves del éxito del sector y así vencer a la competencia (D'Alessio, 2008).

3.1 Análisis del Entorno PESTE

A continuación se evaluaron los factores externos claves con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas, sociales, económicas, tecnológicas y ecológicas conocido como análisis PESTE.

3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Perú es una República democrática que se organiza bajo el principio de separación de Poderes. Su organización política se encuentra a cargo de tres Poderes: Legislativo, Ejecutivo y Judicial. Las funciones de cada Poder del Estado se encuentran detalladas en la Constitución Política del Perú de 1993, que es la base del ordenamiento jurídico del Estado. Bajo un sistema económico social de mercado, la Constitución de 1993 garantiza la libre iniciativa privada mediante el establecimiento de principios que promueven y protegen la inversión nacional y extranjera, y garantiza: (a) la libre competencia, (b) la libertad de empresa, (c) la libertad de contratar y de establecer los términos contractuales de acuerdo a la voluntad común de las partes, (d) la libre tenencia y disposición de moneda extranjera, (e) la igualdad ante la Ley para inversionistas nacionales y extranjeros; y (f) la propiedad privada (Constitución Política del Perú, 1993).

El Estado a través de los Decretos Legislativos 662 y 757, que establecen el marco legal aplicable tanto a las inversiones privadas nacionales como a las extranjeras, fomenta y garantiza la inversión privada en el Perú, estas normas contienen las disposiciones aplicables así como las condiciones y requisitos para que los inversionistas extranjeros gocen de un marco de estabilidad jurídica. Sobre la protección al consumidor, en la norma contenida en el Decreto Legislativo 716 se precisa los derechos de los consumidores, las obligaciones de los proveedores, los deberes de información respecto de productos y servicios, la información obligatoria de rotulado, así como la responsabilidad de los proveedores y las sanciones administrativas a las que se encuentren sujetos. En términos generales INDECOPI está encargado de velar por el cumplimiento de esta Ley.

Adicionalmente en el año 2011 el Estado promulgó la Ley de Protección de Datos 29733, cuya normativa entró en vigencia en el mes de mayo del año 2013, la cual protege la información personal brindada por el consumidor, prohibiendo su uso para fines distintos de lo que el consumidor consintió de manera expresa e inequívoca. Aunque no existe una ley marco que se ocupe de manera específica del comercio electrónico, se ha producido legislación en materia de publicidad en línea, uso de correo electrónico y en la prestación de servicios para el acceso a Internet (así como para las operadoras y los medios de pago), entre otros aspectos con el fin de proteger a los consumidores. Entre estas leyes se encuentran la Ley de Uso del Correo Electrónico Comercial no Solicitado 28493 publicada en el año 2005, que regula el uso del correo electrónico comercial no solicitado y considera un derecho de los usuarios el poder rechazar o no la recepción de correos electrónicos comerciales así como revocar la autorización de recepción. También considera las características mínimas que debe contener un correo electrónico comercial no solicitado como son la palabra publicidad en el asunto, información de la persona o empresa que emite el mensaje y la inclusión de un correo electrónico válido y activo de respuesta para que el receptor puede solicitar su deseo de no recibir más correos adicionales.

Con base en lo indicado, es claro que las condiciones políticas son propicias para el desarrollo de la empresa, la estabilidad política del país brinda las condiciones suficientes para un desenvolvimiento confiable y la legislación aplicable a la actividad es acorde con los intereses de los consumidores enmarcados en conceptos de protección al consumidor y aunque no existe un marco legal específico para las ventas por Internet, la empresa debe operar con respeto por el cliente.

3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

De acuerdo a la evaluación del Fondo Monetario Internacional (FMI, 2015), la economía peruana hasta el año 2012 se había convertido en una de las de mayor crecimiento y estable de la región, se consideró como la estrella económica de América Latina. En el período 2002 a 2013, la economía peruana casi duplicó su tamaño, el PBI real creció a una tasa anual media de 6.33% y el promedio de inflación anual se redujo a 2.75% (el más bajo de la región); sin embargo a partir del 2013 el escenario cambió y el dinamismo interno no siguió expandiéndose y decreció sin embargo se espera que para el año 2016 se recupere y tenga un resultado aproximado de 5%.

Existen factores que debilitaron el crecimiento generados por hechos externos como la desaceleración de la economía mundial que se impactó por el precio de los metales de los cuales tenemos alta dependencia por ser principalmente un país primario exportador. Un prolongado escaso crecimiento de la economía estadounidense es otro factor perjudicial a mediano plazo. Otros factores que impactaron fueron las entradas de capital y la dinámica del crédito en el contexto de una abundante liquidez mundial y un persistente crecimiento débil en las economías avanzadas.

A continuación, se puede apreciar en la Tabla 3 cuál ha sido el comportamiento del PBI en toda la región de América entre los años 2010 al 2015, incluyendo una proyección al año 2016. Cabe resaltar el crecimiento del PBI principalmente en el Perú para el año 2016, pese a la desaceleración presentada en los años anteriores.

Tabla 3

Crecimiento Porcentual Producto Bruto Interno Hemisferio Occidental

País	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Proy.2016
América del Norte							
Canadá	3.4	2.5	1.7	2.0	2.5	2.2	2.0
México	5.1	4	3.6	1.4	2.1	3.0	3.3
Estados Unidos	2.5	1.8	2.8	2.2	2.4	3.1	3.1
América del Sur							
Argentina	9.2	8.9	1.9	2.9	0.5	-0.3	0.1
Bolivia	4.1	5.2	5.2	6.8	5.4	4.3	4.3
Brasil	7.5	2.7	0.9	2.7	0.1	-1.0	1.0
Chile	5.7	5.8	5.6	4.3	1.8	2.7	3.3
Colombia	4	6.6	4	4.9	4.6	3.4	3.7
Ecuador	3	7.8	5.1	4.6	3.6	1.9	3.6
Guyana	4.4	5.4	4.8	5.2	3.8	3.8	4.4
Paraguay	13.1	4.3	-1.2	14.2	4.4	4.0	4.0
Perú	8.8	6.9	6.3	5.8	2.4	3.8	5.0
Surinam	4.1	4.7	4.8	4.1	2.9	2.7	3.8
Uruguay	8.9	6.5	3.9	4.4	3.3	2.8	2.9
Venezuela	-1.5	4.2	5.6	1.3	-4.0	-7.0	-4.0
América Central y El Caribe	1.6	2.8	2.8	2.9	1.3	0.9	2.01

Nota. Tomado de “El crecimiento en América Latina disminuirá por quinto año consecutivo”, por el Fondo Monetario Internacional, 2015. Recuperado de <http://www.imf.org/external/Spanish/pubs/ft/survey/so/2015/CAR042915AS.htm>

Sin embargo bajo el escenario actual existe una oportunidad de orientar el crecimiento del consumo interno hacia canales de consumo no tan desarrollados, como es el caso de las compras por Internet debido al dinamismo del sector que se explicó en las Tablas 1 y 2, que muestran el incremento de usuarios accediendo a Internet y la penetración de esta en los hogares. La tendencia es positiva y en países de América Latina no existe riesgo de que haya una contracción, por el contrario la penetración de los celulares con acceso a Internet lo hace mucho más favorecedor.

El ingreso promedio de los peruanos muestra una tendencia positiva y creciente al año 2015, como se puede apreciar en la Tabla 4 en donde se ve esta tendencia constantes desde el año 2008, esto puede influenciar la participación de bienes y servicios suntuarios, de

educación, ocio y otros dentro de la canasta familiar favoreciendo a empresas vinculadas a estos sectores como Groupon Perú.

Tabla 4

Ingreso Promedio Anual Perú (US\$)

Año	Ingreso Promedio (US\$)
2008	4,432
2009	4,371
2010	5,206
2011	5,903
2012	6,533
2013	6,810
2014	7,083
2015	7,603

Nota. Tomado de “Latin Focus Concensus Forecast”, de Focus Economics, 2015.
Recuperado de <http://www.focus-economics.com>

Dentro de las iniciativas privadas en el Perú, la Cámara de Comercio de Lima, institución que promueve el crecimiento del comercio electrónico, creó el evento denominado *Cyber Monday* Perú, que es una réplica de la mayor campaña de compras por Internet a nivel mundial. Este evento de un día reúne a importantes negocios del comercio electrónico en el país, quienes ofertan productos y servicios con importantes beneficios. En el caso de las cuponeras, en el año 2015, participaron Ofertop, Cuponatic y Lucas así como otras empresas reconocidas de otros sectores.

3.1.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

El Perú está conformado geográficamente en veinticuatro departamentos distribuidos en tres regiones naturales: costa, sierra y selva. Conforme se puede apreciar en la Tabla 5 el acceso a Internet desde los hogares por departamento en el Perú no es uniforme, mostrando importantes diferencias en el acceso por región natural. Cabe resaltar que sólo en siete departamentos de la región costa del país se congrega el 84.7% del total de las conexiones, y, aun así, la penetración de Internet en todos los hogares de la población del país recién alcanza un 4.4% en total (Ministerio de Transporte y Comunicaciones, 2011). Es oportuno advertir

que la disponibilidad del acceso al Internet desde los celulares generará una importante penetración en todo el país.

Tabla 5

Conexiones a Internet en las Viviendas por Departamento y Densidad (año 2011)

Departamento	Conexiones	%	Densidad
Lima y Callao	889,974	68.2	8.8
Arequipa	63,024	4.8	5.1
Tacna	16,156	1.2	5.0
Moquegua	6,699	0.5	3.9
Ica	27,562	2.1	3.7
La Libertad	64,152	4.9	3.6
Lambayeque	38,538	3.0	3.2
Ancash	30,577	2.3	2.7
Tumbes	5,721	0.4	2.6
Piura	40,219	3.1	2.3
Cuzco	25,867	2.0	2.0
Junín	24,318	1.9	1.9
Madre de Dios	1,963	0.2	1.6
Ucayali	6,394	0.5	1.4
Puno	14,609	1.1	1.1
Ayacucho	6,950	0.5	1.1
Cajamarca	15,733	1.2	1.0
Huánuco	7,924	0.6	1.0
San Martín	7,336	0.6	0.9
Apurímac	3,046	0.2	0.7
Pasco	1,716	0.1	0.6
Amazonas	1,499	0.1	0.4
Huancavelica	1,550	0.1	0.3
Loreto	2,538	0.2	0.3
Total	1,304,065	100.0	4.4

Nota. Tomado de “Plan Nacional para el desarrollo de la Banda Ancha en el Perú”, por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2011. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe>

Sin embargo la población peruana en Internet al año 2015 es de 6.7 millones lo que coloca al país en el séptimo lugar de la región. Los usuarios no solo acceden desde el hogar, existen medios alternativos para el acceso desde donde los usuarios dedican tiempo compartido con otras labores paralelas como el trabajo, instituciones públicas,

establecimientos educativos y cabinas públicas, entre otros lo cual se puede observar en la Tabla 6 esto influencia positivamente la cantidad de horas totales dedicadas a esta actividad.

Tabla 6

Población de Internet Mayor a 15 Años Accediendo desde el Hogar o Trabajo (en Millones)

País	Promedio Mensual Visitantes Únicos
Brasil	62,883
México	25,837
Argentina	18,814
Colombia	12,794
Venezuela	10,993
Chile	6,662
Perú	6,565
Puerto Rico	1,711

Nota. Tomado de “Futuro Digital Perú 2015,” por M. García, 2015. Recuperado de http://www.comscore.com/Insights/Presentations_and_Whitepapers/2015/Futuro_Digital_-_Peru_2015.

Los usuarios Web peruanos en el año 2015 pasaron en promedio 15.7 horas al mes en Internet, siendo los quintos de la región superados por Uruguay, Brasil, Colombia y Argentina según la Tabla 7. El 97% de usuarios *online* en Perú visitan redes sociales y supera el promedio global que es de 87.4% y están 8 horas al mes en promedio lo que significa que los peruanos son muy sociables dentro de las redes, siendo para ellos Facebook el líder en preferencia de redes sociales con el 87.9% de penetración (García, 2015).

Tabla 7

Tiempo Promedio Consumido Online Latinoamérica (en horas)

País	2015
Brasil	27.5
México	12.4
Argentina	18.8
Colombia	20.0
Chile	14.4
Perú	15.7
Venezuela	14.2
Uruguay	29.2

Nota. Tomado de “Futuro Digital Latinoamérica 2015,” por M. García, 2015. Recuperado de http://www.comscore.com/Insights/Presentations_and_Whitepapers/2015/Futuro_Digital_-_Latinoamerica_2015.

En el estudio realizado por Arellano Marketing en octubre de 2013, se aprecia que en Lima la mayoría de compradores por Internet no acceden directamente a las páginas de venta por los buscadores, sino que en el 56% de los casos llegan a estas a través páginas de las redes sociales (Gestión, 2013). Conforme se aprecia en el Tabla 8 este es un factor importante a considerar, que indica un comportamiento habitual de los consumidores y a donde deben apuntar las empresas de comercio electrónico orientando sus estrategias de publicidad.

Tabla 8

Formas de Acceso a Páginas Web de Compra por Internet

Forma de acceso	%
A través de las redes sociales	56
Usando un buscador	35
Digitando la dirección en un buscador	17
A través de un link de correo	13
Instalando un aplicativo para celular / Tablet	1

Nota. Adaptado de “Las cuponeras han impulsado el comercio electrónico en el Perú” de Diario Gestión, 2012. Recuperado de http://gestion.pe/empresas/cuponeras-han-impulsado-comercio-electronico-peru-2004458?href=nota_rel

Otro punto a considerar es que el promedio de las tarifas mensuales de Banda Ancha Fija en el Perú muestran una tendencia a disminuir, aún no son las tarifas más bajas de la región como se aprecia en la Tabla 9, pero incentiva la penetración de Internet en los hogares de los consumidores en los próximos años, lo cual es factor positivo para el comercio electrónico.

En este contexto las empresas de comercio electrónico tienen un mercado potencial donde dirigir sus esfuerzos y estrategias por lo que deben considerar en que ciudades concentrarse. Continúa el crecimiento de una nueva forma de comunicación enfocada al uso de medios electrónicos y redes sociales. Esto favorece a todos los negocios relacionados con el sector como Groupon Perú. Esto se ve además reforzado por la movilidad social, fenómeno que ha hecho incrementar el consumo debido a la mayor cantidad de ingresos en la clase media.

Tabla 9

Promedio Mensual Tarifas Internet de Banda Ancha Fija (en Dólares)

País	2012	2013	2014
Argentina	44.7	37.3	34.0
Bolivia	84.4	54.7	49.6
Brasil	17.6	16.6	15.8
Chile	49.6	24.8	37.2
Colombia	53.2	34.8	25.8
Ecuador	40.1	41.9	41.1
Paraguay	34.2	32.4	32.6
Peru	75.4	52.1	29.8
Uruguay	23.1	22.1	15.2
Venezuela	23.1	18.3	16.0

Nota. Elaborado con datos de “The Global Information Technology Report”, de World Economic Forum, 2014. Recuperado de <http://www.weforum.org/global-information-technology-report-2014-data-platform>

3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La tecnología es un factor clave en el sector de comercio electrónico y su uso determina la posibilidad de acceso a éste, los beneficios del Internet y comercio electrónico para el consumidor le permiten tener conveniencia y accesibilidad las veinticuatro horas del día, siete días a la semana, trecientos sesenta y cinco días al año, las personas pueden acceder a la información y compra de productos en cualquier momento sin tener que preocuparse por el horario de los establecimientos, el estacionamiento de sus vehículos, la congestión del público y las colas para pagar.

A través de Internet los consumidores pueden acceder a todo tipo de información sobre productos: precios, características y disponibilidad sin salir de su casa u oficina; además representa menos dificultades para ellos, por ejemplo, en Internet desaparece la figura opresiva del vendedor y traslada al propio consumidor la búsqueda de información, siendo este el que realiza y concluye la transacción. Asimismo, a través de las últimas tecnologías el consumidor puede experimentar el producto a la distancia a través de demostraciones 3D, selección de las características del producto, diseño a medida, etc.; que pueden ser de fácil aplicación para algunos sectores.

En el caso de las empresas, los beneficios del Internet y comercio electrónico está enfocado a la reducción de costos estructurales, de personal e incluso de papel al convertir los catálogos de papel en formatos electrónicos fáciles de actualizar y distribuir a nivel global. Mejora la distribución de los productos al ahorrarse el almacenamiento descentralizado en las tiendas, las compañías pueden mejorar en la distribución final de los productos a sus consumidores. Ayuda a la creación de relaciones con los consumidores y posibilita la personalización de ofertas, a través de su comportamiento en el sitio Web, la empresa puede entender sus intereses, hábitos de compra y comunicar al consumidor ofertas personalizadas.

Otros beneficios marcados son la capacidad de respuesta rápida a las necesidades y la globalización de los mercados. De una manera rápida y eficaz la empresa puede enviar nueva información a sus clientes ante cualquier cambio que ocurra en el mercado y el comercio electrónico permite ofrecer sus productos y servicios en cualquier mercado del mundo.

El acceso a computadoras e Internet en los hogares peruanos se incrementó sostenidamente desde el año 2005 permitiendo a más peruanos tener acceso a tecnología, sin embargo existe una brecha entre los hogares que poseen una computadora y aquellos que cuentan con una conexión a Internet en la misma la reducción es positiva pero no a una velocidad significativa.

Actualmente el acceso a Internet no está limitado a un computador ni un único espacio o al lugar físico donde se encuentre la persona, existen nuevas tecnologías móviles que rompen esas barreras: principalmente llegada de los *smartphones* aunque también están las *tablets* entre otros *gadgets*; sus principales ventajas son la movilidad y la disponibilidad de los mismos.

La movilidad permite que los usuarios puedan llevar teléfonos móviles además de otros aparatos que soporten la tecnología sin cable a cualquier parte y la disponibilidad permite que las personas puedan ser localizadas en cualquier momento, también que ellas accedan por decisión a información a través de Internet. En la Tabla 10 se puede observar que

el incremento de hogares con al menos un celular va en aumento vertiginoso desde el año 2005 por lo que vale la pena retomar la información mencionada antes.

Tabla 10

Hogares en Perú con Acceso a Servicios y Bienes TIC: Telefonía Fija, Móvil, TV Cable, Computadora e Internet del 2005 al 2014 (en porcentajes)

Año/Trimestre	Telefonía Móvil	Computadora	Internet
2005	20.7	8.8	3.7
2006	29.8	11.2	5.1
2007	45.0	15.4	6.6
2008	59.7	18.0	8.6
2009	67.0	21.2	11.0
2010	73.1	23.4	13.0
2011	75.2	25.4	16.4
2012	79.7	29.9	20.2
2013	82.0	32.0	22.1
2014	84.9	32.3	23.5

Nota. Elaborado con datos de “Estadísticas de Tecnología de la Información y Comunicación”, de Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

De esta forma nace un nuevo tipo de comercio denominado *mobile commerce* o comercio móvil, dentro de sus características diferenciadoras está la disponibilidad, comodidad, conectividad instantánea, personalización y localización de productos y servicios (Líberos, 2011)

En Perú el 80% de la población urbana, 13.996 millones de personas, entre doce y setenta años cuenta con un *smartphone*, y que éste es usado de diferentes comportamientos y hábitos durante cualquier actividad del día o de la noche (Ipsos, 2014), conforme se aprecia en la Tabla 11.

El crecimiento en el uso de los *smartphones* representa una gran posibilidad para la empresa de direccionar esfuerzos hacia la penetración por medio de la tecnología para acercarse a más clientes potenciales. Según el diario Gestión, en un estudio realizado por Arellano Marketing, de octubre del 2013, se identificó que el 53% de las personas que usan

Internet no compran vía *online* porque tienen temor a que lo engañen al momento de la compra, hecho que afecta la penetración de compras *online*. (Gestión, 2015).

Tabla 11

Utilización de smartphones según Actividad que Realizan (porcentaje)

Actividad	%
Ve televisión	63
En reunión de amigos	60
Caminando	51
Comiendo	45
En clases	28
En reunión de trabajo	26
En el baño	24
Haciendo ejercicios	18
En el cine	12
En la ducha	7

Nota. Tomado de “Hábitos, usos y actitudes hacia la telefonía móvil”, de Ipsos, 2013. Recuperado de http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing_data/MKT_DATA_CELUNAUTAS_2013.pdf

Un aspecto tecnológico importante es la seguridad que brinda Internet al usuario, un indicador referencial es la cantidad de servidores de Internet seguros en que se brinda en un país por cada millón de personas; a pesar de que la cantidad de usuarios de Internet en el Perú está creciendo continuamente en los últimos años, el número de servidores, 18, 22, 21 y 28 entre los años 2011 al 2014, aún no es significativo según información del Banco Mundial.

La seguridad es un tema estrechamente relacionado al comportamiento del usuario y muy importante para el sector de comercio electrónico, en la medida que existen varios motivos, entre temores, inquietudes o dudas, conforme se aprecia en la Tabla 12, que aun condicionan la participación y el uso del Internet en un segmento más tradicional de la población.

Si bien la actividad comercial es solo una de las múltiples actividades que ofrece el Internet a los usuarios, esta tiene un aspecto sensible en el usuario por las transacciones económicas que involucra y con ello, un riesgo directo a su capital. No sólo está relacionado al dinero utilizado en cualquier transacción sino incluso por la información proporcionada.

Tabla 12

Frenos para la Compra de Internet a Nivel Nacional (en porcentaje)

Motivos	%
Temor que me engañen	53
No sé cómo hacerlo	25
Falta de costumbre	23
No tengo tarjeta de crédito	17
Me gusta ver / tocar lo que voy a comprar	16
Temor de poner mi número de tarjeta de crédito	10
No tengo Internet en casa	8
Las cosas son más caras	5
No tengo inmediatamente los productos	4
En el Perú no hay donde comprar lo que yo quiero	1

Nota. Adaptado de “Las cuponerías han impulsado el comercio electrónico en el Perú” de Diario Gestión, 2012. Recuperado de http://gestion.pe/empresas/cuponerias-han-impulsado-comercio-electronico-peru-2004458?href=nota_rel

3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Según Marquina (2012) existen estudios que indican una relación positiva de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) con el comportamiento de compra de los individuos y en investigaciones recientes comparan países desarrollados y subdesarrollados en donde se encuentra evidencia que en estos últimos la RSE es más valorada. Un proyecto desarrollado por Globe Scan y National Geographic buscar medir el comportamiento del consumidor responsable a través de encuestas anuales en diecisiete países a diecisiete mil consumidores en donde preguntan sobre los comportamientos en cuanto a: el uso de la energía, medios de transporte y el uso relativo de productos “verdes” versus los productos convencionales; los resultados alcanzados evidencian una tendencia al consumo responsable de productos sin embargo hay una brecha por cerrar entre la intención y el comportamiento del consumidor (Globe Scan, 2012).

Es importante considerar el nicho de mercado que se puede presentar al introducir la RSE en Groupon así como ofrecer productos de empresas que ya lo tienen dentro de su

política. Debido al giro del negocio no se consideran factores ecológicos o medioambientales que puedan afectar positiva o negativamente a la empresa.

3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

A continuación en la Tabla 13 se lista una serie de oportunidades y amenazas que se identifican producto del análisis político, económico, sociales y tecnológico, dependiendo el caso estos factores pueden ser aprovechados o repotenciados. En el caso de las amenazas constituyen factores a redireccionar. A estos factores se les asignó un peso relativo de 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), el peso indica la importancia relativa de ese factor para el éxito de Groupon Perú en la industria de comercio electrónico. Para indicar si efectivamente la actual estrategia de la organización responde a un factor, se asigna una calificación de 1 a 4 a cada factor clave externo, considerando la siguiente escala:

- 4 = la respuesta es superior
- 3 = la respuesta está por encima del promedio
- 2 = la respuesta es promedio
- 1 = la respuesta es pobre

La matriz de análisis de factores externos de Groupon Perú cuenta con diez factores determinantes de éxito, ocho de oportunidades y dos de amenazas, es una cantidad adecuada de factores para el sector. El valor 2.49 indica una respuesta promedio a las oportunidades y amenazas que el entorno presenta. Considerando los valores uno y dos junto con la importancia o peso del factor, se debe considerar en realizar estrategias que aprovechen las oportunidades asociadas al mercado potencial existente en la costa, la relevancia que tienen los medios sociales en la comunicación así como canal del venta y finalmente la importancia creciente del modelo de comercio móvil, con la finalidad de potenciar la empresa y poder tener una respuesta bastante buena ante los factores externos. Aprovechar estas oportunidades, se convierte entonces en un aspecto mandatorio para el caso de Groupon Perú,

de tal forma que acorte las brechas existentes con sus competidores en el mercado y se acerque cada vez más a estándares internacionales de este tipo de negocios.

Tabla 13

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Puntaje Pond.
Oportunidades			
1. Estabilidad política del país (factor político)	0.07	3	0.21
2. Economía en crecimiento sostenido (factor económico)	0.11	3	0.33
3. Alta movilidad social (factor económico)	0.11	4	0.44
4. Mercado potencial concentrado en la costa (factor demográfico)	0.15	2	0.30
5. Redes sociales redefinen el modo de consumo (factor social)	0.15	2	0.30
6. Incremento del uso de artefactos digitales (factor tecnológico)	0.07	2	0.14
7. Ingreso del <i>mobile commerce</i> (factor tecnológico)	0.13	2	0.26
8. Apoyo de la Cámara de comercio de Lima (factor económico)	0.06	1	0.06
Sub Total	0.85		
Amenazas			
1. Ley de protección de datos muy restrictiva (factor legal)	0.05	3	0.15
2. Desconfianza de pago por Internet (factor tecnológico)	0.10	3	0.15
Sub Total	0.15		
Total	1.00		2.49

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2008, p. 126. México D. F., México: Pearson.

3.3 Groupon Perú y sus Competidores

Para realizar el análisis de la competitividad de Groupon Perú se utilizó el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter (Porter, 1990). Este análisis representó el inicio del estudio sobre la posición estratégica de Groupon Perú en relación a sus competidores, lo que resultó, finalmente en el planteamiento de posibles estrategias para el logro de los objetivos de largo plazo y el cumplimiento de su Visión. El modelo utilizado contempló los siguientes factores: (a) rivalidad entre los competidores, (b) poder de negociación de los compradores o clientes, (c) poder de negociación de los proveedores, (d) ingreso potencial de nuevos competidores, y (e) desarrollo potencial de productos sustitutos (D’Alessio, 2008). En la Figura 1 se muestra un esquema de ese análisis.

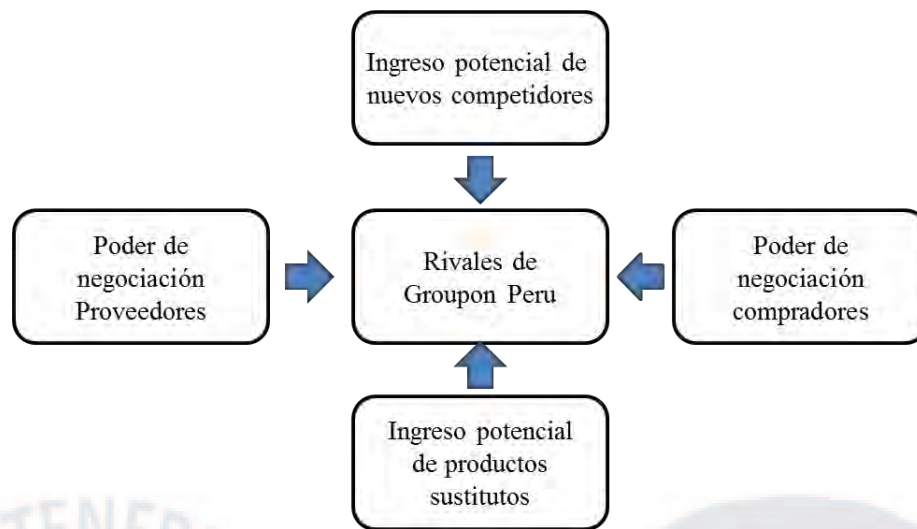


Figura 1. Las Cinco Fuerzas Competitivas de Groupon Perú.
Adaptado de “El proceso estratégico un enfoque de gerencia” de F. D’Alessio, 2008.
México D.F., México: Pearson Education.

3.3.1 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de la empresa se dividen en tres categorías: productos, servicios y viajes. Su principal interés en hacer negocios con la empresa es dar exposición a su marca y darse a conocer a nuevos clientes, adicionalmente la venta por volumen trae beneficios económicos a estos. Groupon Perú se encuentra dentro de las cuponeras más relevantes del mercado debido a la cantidad de exposición que maneja en Internet y a través de la base de datos de correos electrónicos de sus suscriptores, es por ello que existen numerosas empresas interesadas en ser proveedoras. En el caso de proveedores nuevos y/o de marcas no reconocidas su poder de negociación es nulo, mientras en proveedores de grandes marcas existe margen de negociación. En la Tabla 14 se presenta los descuentos y comisiones mínimas que ofrece la empresa a sus proveedores.

Todo lo anterior coloca a la empresa en una posición ventajosa frente a sus proveedores al momento de negociar los descuentos para los clientes finales y las comisiones para Groupon Perú, es importante destacar que las principales cuponeras del mercado también presentan similar poder de negociación con los proveedores.

Tabla 14

Comisiones y Descuentos Ofrecidas a Proveedores por Categoría

Categoría	Descuento mínimo para el cliente (%)	Comisión Groupon Perú (%)
Productos	25	30
Servicios	50	50
Viajes	35	30

Nota. Tomado de “Informe de Resultados Globales por País” de Groupon Perú, 2013. Lima, Perú: Autor.

3.3.2 Poder de negociación de los compradores

Debido al giro del negocio, Groupon Perú se enfrenta a la capacidad de respuesta rápida de los compradores de cambiar de una página Web a otra, de obtener información sobre ofertas más interesantes de las que ofrece la empresa e incluso cambiar de intención de compra sin ser influenciado por un representante de ventas como se haría en una visita presencial.

Existen muchos competidores en el sector que ofrecen productos similares e incluso los mismos productos y marcas, la capacidad de los compradores de migrar de uno a otra empresa aumenta. A pesar de los aspectos mencionados los compradores no tienen un poder de negociación individual debido a que no existe interacción directa con un representante de ventas y no existe un mecanismo que permita ofrecer un precio menor al mostrado en el producto.

La influencia colectiva que ejercen los compradores sobre las cuponeras al tener diversidad de opciones de compra con información necesaria para su elección, hace que el sector se comporte similar a un mercado competitivo, por ello las principales empresas del sector consideran el precio como un factor relevante al momento de la compra, debido a que los atributos de confianza, seguridad, post venta son similares.

En conclusión, tanto Groupon Perú y sus competidoras tratan de acomodarse a los términos bajo los cuales los consumidores, los clientes de las empresas de comercio

electrónico, elegirían adquirir un producto o servicio por ese medio, lo cual traslada el poder de negociación a los clientes.

3.3.3 Amenaza de los sustitutos

Se consideran productos sustitutos a las empresas que ofrecen sus productos y/o servicios con descuento por comprarles a través de Internet en vez de la tienda física algunos ejemplos son los *retails*, Saga Falabella, Ripley, Oechsle, Paris, supermercados Wong, Linio y empresas de aerolíneas, hoteles, servicios de turismo que también utilizan la Web como canal de venta. Adicionalmente a las empresas de venta por catálogo aunque estas no cubren la gama de productos y servicios que ofrece la empresa. El sustituto más directo porque ofrece similares categorías a Groupon es la empresa Linio que ingresó al mercado peruano en el año 2012, su modelo de negocio es similar al de Amazon pero adaptado al mercado peruano, posee cinco categorías: audiovisual, línea blanca, tecnología, libros-útiles de oficina, infantil, línea de muebles, ropa y calzado. Según su gerente general para minimizar la desconfianza del consumidor peruano hacia comprar por Internet, incluyó el pago contra entrega que puede ser en efectivo o con tarjeta (Diario Gestión, 2013).

3.3.4 Amenaza de los entrantes

Es alta porque es fácil entrar al mercado, las barreras de entrada para el sector son dos principalmente: una plataforma Web y capacidad de negociación de precios con empresas de bienes y servicios. La primera barrera de entrada está asociada al nivel de capital que se requerirá invertir para soportar el volumen de transacciones requerido y la usabilidad de la página Web. Para traspasar la segunda barrera es necesario contar con un nivel de exposición en Internet que permita llegar al público objetivo que las empresas están buscando, asimismo contar con una base de datos consentida de correos electrónicos de clientes potenciales.

Actualmente las empresas relacionadas a medios de comunicación han enfocado esfuerzos para desarrollar este tipo de negocios, como por ejemplo el Grupo El Comercio y La República con Ofertop y Lucas respectivamente. La ventaja que tienen es que cuentan con

los factores mencionados anteriormente que eliminan las barreras de entrada; y adicionalmente se sabe que el 94.3% de los peruanos que acceden a Internet visitan sitios de noticias por un promedio de sesenta y cuatro minutos al mes (Fosk, 2013). Esto hace suponer que otras empresas del sector de comunicación tengan interés en ingresar a competir.

3.3.5 Rivalidad de los competidores

Es muy alta, el crecimiento del sector ha sido rápido, del año 2011 a la fecha han ingresado diferentes competidores como: Cuponatic, Ofertop, Cuponidad y Lucas entre los principales. La concentración de los mismos es alta. Los costos fijos no son elevados puesto que las características del negocio no obligan a poseer gran cantidad de activo fijo, inversión en almacenes, entre otros. La identidad de marca si es un factor importante, Groupon Perú cuenta con el respaldo de la matriz y la experiencia de sus cuarenta y ocho filiales mundiales que la hacen un referente de éxito en el sector y que es reconocido por sus clientes. La empresa ha trabajado fuertemente en garantizar la calidad de servicio y productos a sus consumidores a través de visitas inopinadas a los proveedores y se preocupa por rembolsar todo el gasto pagado por los clientes ante cualquier problema o inconformidad de los productos o servicios que ofrece. Esto la coloca en una posición relativamente segura frente a los competidores del sector.

Ofertop. Del grupo editorial El Comercio, inició sus operaciones en agosto del año 2011, es la líder del sector, según su gerente de marketing, sus clientes no necesariamente buscan ofertas sino experiencias y eso va desde que ingresan a la página hasta que regresan para hacer su siguiente compra. Para ellos, la venta no termina cuando pasan la tarjeta de crédito o eligen pago efectivo, sino cuando regresan a la página. Un diferencial importante es que ofrece la oportunidad de pago en efectivo en cualquier establecimiento autorizado, alternativa que es preferida por alrededor del 50% de sus usuarios (Diario Gestión, 2013).

Las categorías de producto que ofrece son: salud y belleza, productos, viajes y restaurantes. Tiene llegado a los mercados de Lima, Trujillo y Arequipa lo cual se le facilita

porque tiene como alianza a los proveedores logísticos del Grupo El Comercio lo que le facilita la experiencia de distribución.

Cuponatic. Cuponera de capital chileno, inició operaciones en Perú en 2011, tiene sucursales en Perú y Colombia e ingresaron al mercado mexicano en enero de este año. La facturación generada en el año 2012 fue de 3.3 millones dólares en Perú. Según su gerente de marketing, la empresa ha tenido particular acogida entre las pequeñas y medianas empresas, ya que el 60% de los negocios con los que tienen alianzas para la oferta de descuentos pertenecen a esa categoría. Cuenta con aproximadamente mil firmas que apuestan por los descuentos a través esta cuponera, su propuesta es que los anunciantes vean en la oferta *online* una estrategia de marketing para hacer ventas directas y atraer clientes al espacio *offline* de las tiendas.

Las categorías de producto que ofrece son: salud y belleza, productos, viajes y restaurantes. Tiene presencia en Lima, Arequipa, Chiclayo, Piura y Trujillo.

Cuponidad. Pertenece al grupo Pez Urbano que es un referente regional y posee las siguientes categorías: productos, viajes, belleza, niños y hogar. Asimismo cuenta con promociones para Arequipa.

Otras cuponeras son:

Cupónéate. Empresa peruana, ofrece solo la categoría de servicios: restaurantes, cafés y bares.

Cuponium. Posee las siguientes categorías: restaurantes, cafés y bares, experiencias, cursos, electrodomésticos, viajes y entretenimiento, moda y accesorios, tecnología, bienestar, cuidado personal, salud, familia y esparcimiento.

Lucas. Del grupo del Diario La República, posee las siguientes categorías: restaurantes, salud y belleza, productos, turismo y servicios.

Juaat. Empresa peruana, posee dos categorías, productos y servicios.

Qpon. Empresa peruana, posee dos categorías, productos y servicios.

Sisepuede. Empresa peruana, posee dos categorías, productos y servicios.

3.4 Groupon Perú y sus Referentes

La empresa tiene como referentes del sector a la cuponera internacional Pez Urbano de capital Brasileiro y que realiza sus actividades en Perú a través de la marca Cuponidad. En marzo del 2012 Pez Urbano compró Groupalia Latinoamérica posicionándose como la líder en la región en el ámbito de compras colectivas y del comercio electrónico local, duplicó la base de usuarios en Argentina, incrementó su participación de mercado en México y Chile, consolidó su posición de líder en Brasil y extendió su presencia a Colombia y Perú.

3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

En la matriz del perfil competitivo se identifican las fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización respecto de otras determinadas como referentes directas o sustitutas (D'Alessio, 2008). El propósito de la matriz de perfil competitivo (MPC) en este análisis consiste en señalar cómo se encuentra la Groupon Perú en referencia a los principales competidores en el sector de cuponeras a nivel nacional y, por lo tanto, poder inferir las posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los mismos.

En segunda instancia, la matriz de perfil referencial (MPR) tiene en este análisis el propósito de realizar un benchmarking con respecto a la referente del sector.

En la Tabla 15 se describe la matriz del perfil competitivo de Groupon Perú con Cuponatic y Ofertop, cuponeras que son sus principales competidoras y Linio, Saga Falabella y Wong quienes también son referentes en el comercio electrónico y son consideradas sustitutas. Groupon Perú alcanza el puntaje de 3.10, por debajo de los puntajes alcanzados por Ofertop y Linio. Se detecta que en relación con la cuponera líder del mercado nacional, Ofertop, Groupon Perú tiene debilidades relacionadas con:

1. La calidad de servicio postventa.
2. La distribución en diferentes departamentos.
3. Los descuentos que ofrece que son mayores a los de ellos.

Tabla 15

Matriz Perfil Competitivo de Groupon Perú

Factores Clave de Éxito	Groupon Perú		Cuponatic		Ofertop		Linio		Saga Falabella		Wong		
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Poseen diferentes categorías de productos y/o servicios	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	1	0.10
2. Publicidad efectiva y exposición de marca	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48
3. Bases de Datos de Correos electrónicos de clientes potenciales	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24	3	0.24
4. Reconocimiento de marca en el sector	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30
5. Calidad de servicio Post-Venta	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32
6. Página Web amigable y confiable	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30
7. Distribución en diferentes departamentos en el Perú	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16
8. Precios bajos	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48	2	0.24	2	0.24
9. Capacidad de negociación con los proveedores	0.12	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
10. Diversidad de métodos de pago	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Total	1.00		3.10		3.06		3.46		3.38		2.94		2.92

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2008, p. 147. México D. F., México: Pearson.

Como se mencionó anteriormente la cuponera líder cuenta con el respaldo del Grupo Editorial El Comercio lo que le significa alianzas provechosas con operadores logísticos y anunciantes así como el respaldo de la experiencia del grupo líder. Los factores:

1. Posee diferentes categorías de productos y/o servicios.
2. Publicidad efectiva y exposición de marca.
3. Posee grandes bases de datos de correos electrónicos de clientes potenciales.
4. Tiene reconocimiento de marca en el sector.
5. Página Web amigable y confiable.
6. Posee capacidad de negociación con los proveedores.

No son considerados fortalezas puesto que Groupon Perú obtuvo el mismo puntaje ponderado que la referente. Esto evidencia la necesidad de poner énfasis en trabajar en mejorar estos factores críticos para alcanzar y/o superar el nivel y capacidad que tiene este competidor directo.

En relación a la empresa Linio, Groupon Perú tiene debilidades relacionadas con:

1. La calidad de servicio postventa.
2. La distribución en diferentes departamentos.
3. Los descuentos que ofrece que son mayores a los de ellos.

Linio cuenta en su página Web con factores claves e innovadores como el centro de atención al cliente integrado en la Web ya que posee un chat en línea, enlaces a blogs de interés para los compradores como son el de tecnología y el de moda y enlace a redes sociales (*Facebook, Twitter, Google Plus y Youtube*), cuenta con presencia en Lima y provincias, las ofertas y precios están siempre actualizadas con *rankings* sobre los precios que los clientes califican en una escala numérica, al igual que la calidad y la apariencia del mismo y les permite dejar comentarios sobre su experiencia de compra, incluso ofrece un bono a los clientes que se suscriben a la recepción de su boletín incentivando de esta manera el crecimiento de su base de clientes potenciales. Los factores:

1. Publicidad efectiva y exposición de marca.
2. Tiene reconocimiento de marca en el sector.
3. Página Web amigable y confiable.
4. Posee capacidad de negociación con los proveedores.

No son considerados fortalezas puesto que Groupon Perú obtuvo el mismo puntaje ponderado que la referente y los factores:

1. Posee diferentes categorías de productos y/o servicios.
2. Posee grandes bases de datos de correos electrónicos de clientes potenciales.

Son fortalezas que Groupon Perú ha logrado en relación a la empresa.

Tabla 16

Matriz Perfil Referencial de Groupon Perú

Factores Clave de Éxito	Groupon Perú			Pez Urbano	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Poseen diferentes categorías de productos y/o servicios	0.10	4	0.40	4	0.40
2. Publicidad efectiva y exposición de marca	0.12	3	0.36	4	0.48
3. Bases de Datos de Correos electrónicos de clientes potenciales	0.08	2	0.16	4	0.32
4. Reconocimiento de marca en el sector	0.10	4	0.40	4	0.40
5. Calidad de servicio Post-Venta	0.08	2	0.16	3	0.24
6. Página Web amigable y confiable	0.10	4	0.40	4	0.40
7. Distribución en diferentes departamentos	0.08	1	0.08	4	0.32
8. Precios bajos	0.12	3	0.36	3	0.36
9. Capacidad de negociación con los proveedores	0.12	4	0.48	4	0.48
10. Diversidad de métodos de pago	0.10	3	0.30	4	0.40
Total	1.00		3.10		3.80

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

De acuerdo a la matriz Perfil de Riesgo de Groupon Perú se detecta que en relación con la cuponera Pez Urbano que tiene presencia y reconocimiento internacional, esta última obtuvo una ponderación 0.70 mayor a la de ellos, las desventajas detectadas son respecto a:

1. Publicidad efectiva y exposición de marca.

2. Posee grandes bases de datos de correos electrónicos de clientes potenciales.
3. Calidad del servicio postventa.
4. Página Web amigable y confiable.
5. La distribución en diferentes departamentos.

La empresa es considerada el referente internacional del sector por el éxito que ha obtenido en todos los países donde opera.

3.6 Conclusiones

En la matriz PC de la empresa Groupon Perú cuenta con 10 factores claves de éxito, que es un número adecuado de factores. Los valores finales son cercanos, principalmente en las empresas competidoras directas, indicando una ligera ventaja de la empresa Ofertop y Linio (sustituta).

Como fortaleza Groupon Perú tiene la diversidad de categorías de productos y servicios y la usabilidad de su interfaz y como debilidades tiene la distribución en diferentes departamentos y la calidad del servicio post venta, por lo tanto se deben desarrollar estrategias que apunten a reducir o eliminar estas debilidades e incrementar o mantener las fortalezas mencionadas.

En la matriz PR de la empresa Groupon Perú se observa una brecha por cubrir en comparación a la referente internacional, en este caso se debe mejorar dos debilidades menores, una mayor y mejorar las dos fortalezas menores, esto es: el manejo adecuado de la base de datos de clientes para una personalización de las ofertas y la calidad del servicio post venta, así como la distribución de productos y apertura de las líneas de negocio en los departamentos más relevantes del país. Asimismo, se detecta una oportunidad de mejora en cuanto a la exposición de las marcas de los proveedores de servicio para que las mismas, sirvan como elemento de atracción de clientes antiguos y nuevos.

Capítulo IV: Evaluación Interna

Según D'Alessio (2008), identificar las competencias distintivas de una organización es lo más importante, puesto que representan las fortalezas de una compañía, que difícilmente pueden igualarse o ser imitadas por su respectiva competencia. Asimismo, la construcción de ventajas competitivas frecuentemente involucra adquirir ventaja de las competencias distintivas con el propósito de diseñar estrategias que sirvan para mejorar las debilidades de la compañía y transformarlas en fortalezas. Son dos las herramientas que se emplean en la evaluación interna: (a) el análisis AMOFHIT y (b) la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

En el presente capítulo, se desarrolla el análisis interno AMOFHIT de la empresa Groupon Perú, el cual es la herramienta que permitirá evaluar los factores o áreas funcionales que integran su ciclo operativo: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología e investigación y desarrollo.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Según D'Alessio (2008), la gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, debe definir el rumbo y las estrategias de la organización y manejar los cambios dentro de esta, superando las crisis y asegurando la viabilidad mediante la asignación inteligente de recursos hacia las demás áreas funcionales siempre dirigidos al cumplimiento de la misión de la organización. Groupon Perú goza de reconocimiento internacional por el manejo exitoso del modelo de negocio lo que la llevó a expandirse exitosamente a otros países y a mantenerse con altas cuotas de mercado en todas sus operaciones, Groupon Perú al gozar del respaldo de su casa matriz tiene por reflejo ese mismo reconocimiento (Encuesta de satisfacción del cliente CSAT Groupon Perú, 2014).

La estructura de Groupon Perú es de tipo matricial, los gerentes locales de finanzas, operaciones y marketing reportan simultáneamente al Gerente General del país y paralelamente a los gerentes de su área en Latam. La estructura se organiza por las áreas anteriormente mencionadas en función al mercado (país) y tiene como ventaja que separa el control estratégico, que se encuentra en Latam, físicamente ubicado en Santiago de Chile, del operativo que trabaja localmente.

Groupon Perú no realiza localmente planeamiento estratégico lo que significa para la empresa una gran desventaja mantenerse competitiva (Figuroa, comunicación personal, 25 de enero de 2016), la empresa no cuenta con una visión declarada y tampoco con una misión que enumere los principales componentes que deben estar incluidos en la declaración de una misión (D'Alessio, 2008).

El equipo gerencial de Groupon Perú a nivel nacional está conformado por diversos profesionales de distintas especialidades con experiencia en otros sectores industriales, lo cual como conjunto sirve como aporte para tener diferentes puntos de vista y aportes multidisciplinarios al negocio.

En relación con el control, existen indicadores que ayudan a gestionar el cumplimiento de objetivos de ventas previamente definidos. Dichos indicadores se incluyen en un tablero de gestión que es monitoreado diaria y mensualmente, además, sirve de apoyo a la administración para evaluar su gestión y desempeño.

Corolario de todo lo anterior, desde el punto de vista de administración y gerencia, Groupon Perú:

1. No desarrolla un proceso de planeamiento formal.
2. No tiene visión, misión ni objetivos estratégicos definidos en la operación local.
3. Desarrollan pronósticos de ventas y financieros.
4. Monitorea la actividad y entorno local a través de controles operativos.
5. Tiene una estructura organizacional débil.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

De acuerdo con Kotler (2013), marketing es el proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para en reciprocidad captar valor de ellos. Según D'Alessio (2008), es de vital importancia satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización debido a las actuales condiciones de competencia y globalización.

Según el informe de resultados globales por país de Groupon Perú (mayo, 2015), la empresa cuenta con un mix de productos o categorías divididas en cupones para: viajes, servicio y productos que ofrecen productos de interés, con una participación en la venta de 25%, 40% y 35% respectivamente.

Servicios. Restaurantes, actividades deportivas, actividades culturales, actividades de entretenimiento, centros de belleza y spa, salud y cursos. Productos: para hombres, mujeres, niños, niñas y bebés. La oferta es sumamente diversa, puede ser de perfumería, juguetería, ropa, calzado, artículos de decoración, ropa blanca, artefactos eléctricos o tecnológicos.

Viajes. Dentro o fuera del país con descuentos en excursiones, alojamiento, seguros de viajes, paquetes turísticos, entre otros referidos. Los precios de los productos contienen descuentos sobre el precio real de mercado lo que resulta en precios atractivos al consumidor final, los clientes se suscriben a la compra de un producto o servicio, además se ofrece un tiempo límite para unirse a la compra y se mantiene informado al cliente de cuantas otras personas ya realizaron la compra. De acuerdo a la encuesta de satisfacción del cliente del primer semestre de 2014, el 50% de los clientes se encuentran más satisfechos con la empresa en la medida que los productos ofertados los motive a hacer cosas que normalmente no haría (Encuesta de satisfacción del cliente CSAT Groupon Perú, 2014).

Para la promoción, Groupon Perú posee una amplia base de posibles compradores los cuales son su principal canal de ventas, a los que distribuye correos electrónicos diariamente con las ofertas del día de acuerdo a las preferencias que indicaron en su visita a la página y

que originó su suscripción. Para hacer eficiente sus promociones la empresa se apoya en la minería de datos, ofreciendo *mailings* dirigidos de acuerdo a los gustos personales del cliente, distrito de residencia y preferencias. Sin embargo, la convertibilidad de la intención de compra en venta fue 45% de acuerdo al informe del año 2014 del área de operaciones de la empresa.

La marca se encuentra bien posicionada en la mente de los consumidores debido a que fue una de las primeras cuponeras en el país, logró poder de recordación. Según informe de satisfacción de Groupon Perú, la satisfacción general fue de 82% y la creatividad de la publicidad y promociones es un factor crítico pues influye directamente en la visita y posible recompra en la página.

En referencia al servicio al cliente y postventa, la encuesta de satisfacción de 2014 indicó que aquellas personas que contactaron a la empresa tuvieron en promedio menor satisfacción (76%) que aquellos que no la contactaron (80%), llegando a una satisfacción promedio de 82%, (Informe de Resultados Globales por País Groupon Perú, 2014).

En el caso de anunciantes, la nota de satisfacción general en la encuesta de satisfacción del proveedor del primer semestre de 2014 fue el 74% (Encuesta de satisfacción del anunciante MSAT Groupon Perú, 2014). Este resultado está relacionado con la decisión de exclusividad que tienen los anunciantes con Groupon Perú para decidir si publican paralelamente sus productos o servicios con otras cuponeras. Para el mismo periodo mencionado fue en 77% de acuerdo al informe del 2014 de su área de operaciones.

El informe también demostró que en 33% de los casos en donde la experiencia con el servicio de postventa fue buena, el cliente calificó con nota diez (máxima calificación), la satisfacción con el servicio general, esto demuestra que la calidad de la atención postventa es un factor crítico para el negocio. Sin embargo solo 44% de los contactos fueron atendidos en la primera atención, ya que 39% tuvieron la necesidad de contactarlos de dos a tres

oportunidades, 10% de cuatro a cinco oportunidades, 4% en seis o más oportunidades y el 3% indicó que su problema no fue nunca solucionado (Ver Tabla 17).

Tabla 17

Satisfacción con el Servicio de Atención al Cliente y Postventa

Resultados	Participación (%)	Nota (%)
No tuvieron contacto con el área de atención al cliente	60	78
Tuvieron contacto con el área de atención al cliente	40	74
A través de correo electrónico	27	74
A través de medio telefónico	13	73
Satisfacción general	100	77

Nota 1. El estudio fue realizado sobre una muestra N=3,222.

Nota 2. Tomado de “Encuesta de satisfacción del anunciante MSAT Groupon Perú, 2014”. Groupon Perú, 2014. Lima, Perú: Autor.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Según D'Alessio (2008), es la encargada de ejecutar los procesos para la producción de los servicios y bienes. Involucra las funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad. En el caso de Groupon Perú no produce bienes ni servicios pero realizan controles de calidad sobre los productos o servicios de los anunciantes para controlar o corregir cualquier desviación en la calidad. El canal de distribución de los productos es a través de un solo operador logístico a nivel nacional, aunque un 5% de los productos ofrecidos son entregados físicamente en el local de la empresa en Lima, el 95% restante es entregado por *delivery* al domicilio del cliente. La promesa de entrega en Lima es de dos días útiles y en provincias aún no tienen promesa de entrega, pero como política interna es realizarlo hasta en siete días. En el caso de servicios el cliente solo debe imprimir su cupón y hacerlo efectivo directamente con el proveedor (Figuroa, comunicación personal, 25 de enero de 2016).

Groupon Perú posee un pequeño almacén propio, aunque la mayoría de productos son despachados directamente desde los almacenes de los ofertantes, existen productos en que la entrega no logra ser efectiva y que son retornados a la empresa quien custodia personalmente de los productos, actualmente no está definida una política de control de stocks sin embargo

es de menor relevancia por el poco volumen de productos que se maneja bajo este modelo (Figuroa, comunicación personal, 25 de enero de 2016).

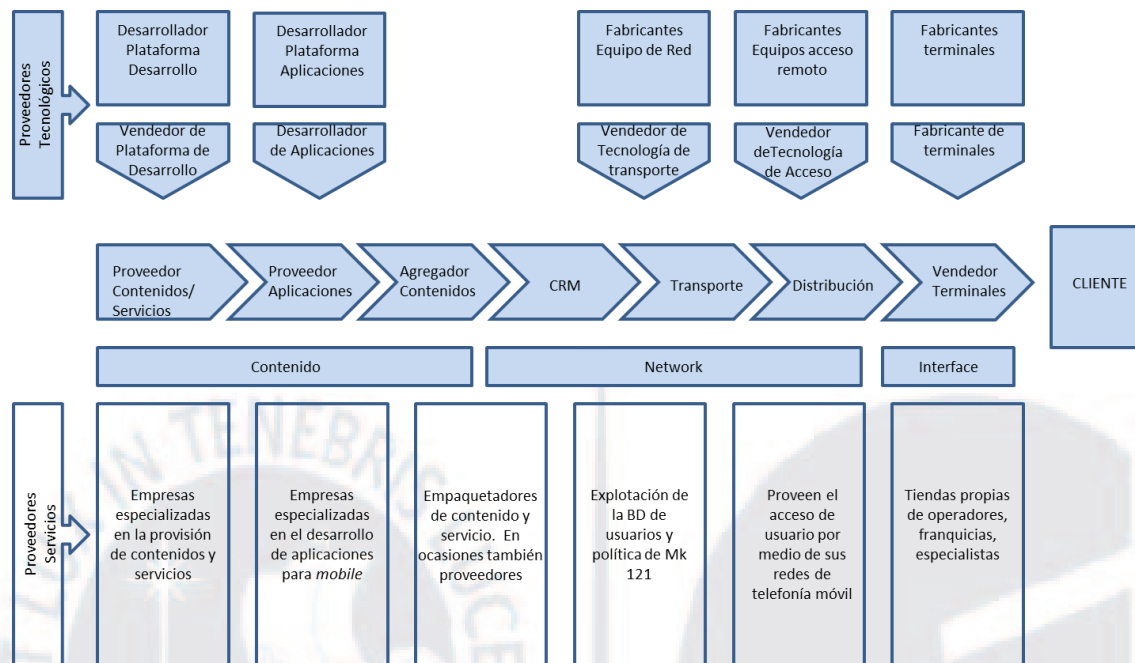


Figura 2. Cadena de Valor de Groupon Perú.

La fortaleza de su cadena de valor es que tiene correctamente distribuidas y delimitadas las responsabilidades y una alta especialización tecnológica debido al rubro en donde se desempeña. La debilidad es la alta dependencia que esto genera hacia sus proveedores de servicio.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

D'Alessio (2008), el área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, la calidad y el costo requeridos para que la organización pueda operar de manera sostenida y sin percance en las demás partes de la cadena.

El retorno sobre la inversión de Groupon es alto debido a que cuentan con poder de negociación que le permite tener con los proveedores una política de comisiones alta y a su vez los costos operativos de la empresa no son altos, prácticamente no manejan inventarios, se apoyan en la logística de los proveedores, etc. La rentabilidad promedio de las tres

categorías que ofrece la empresa es de 26%, en servicios 38%, en productos 18% y en viajes 18%, Resultados globales por país de Groupon Perú (2015).

La empresa no necesita de apalancamiento financiero para operar debido a que es una intermediaria entre los anunciantes y los clientes, no tienen procesos productivos que consuman recursos con lo cual el nivel de apalancamiento es balanceado considerando el tipo de sector donde opera. El capital de trabajo proviene del pago directo de los clientes quienes cancelan por adelantado los productos o servicios adquiridos a través de pasarelas de pago. El pago a proveedores es realizado con el dinero proveniente de la venta por lo que la empresa no compromete sus propios recursos más de lo necesario (Rodríguez, comunicación personal, 16 de diciembre de 2013).

Tabla 18

Estado de Resultados Anual Groupon al 2015 (en millones de dólares)

Periodo terminado	30.09.2015	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2011
Ingresos totales	2,202.35	3,191.69	2,573.66	2,334.47	1,610.43
Beneficio bruto	1.013.33	1,549.19	1,501.53	1,615.53	1,351.55

Nota. Tomado de “Estados financieros de Groupon 2015”. Groupon Perú, 2015. Lima, Perú: Autor.

Adicionalmente, se tuvieron en el 2014 los siguientes resultados:

1. Margen bruto: 44.98%
2. Margen operativo: -1.79%
3. Margen de utilidad neto: -1.45%
4. Rentabilidad sobre fondos propios: -5.53%

Tabla 19

Balance de Resultados Groupon al 2015 (en millones de dólares)

Periodo terminado	30.09.2015	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2011
Total activos	2,030.64	2,227.6	2,042.01	2,031.47	1,774.48
Total pasivo	1,430.05	1,464.77	1,328.36	1,287.43	1,071.93
Patrimonio neto	600.14	7262.83	713.65	744.04	702.54

Nota. Tomado de “Estados financieros de Groupon 2015”. Groupon Perú, 2015. Lima, Perú: Autor.

Adicionalmente se tuvieron en el 2014 los siguientes resultados:

1. Test ácido: 0.96
2. Ratio de solvencia: 1.00
3. Deuda a largo plazo/total fondos propios: 5.73%
4. Total deuda/Total fondos propios: 42.59%

Tabla 20

Flujo de Caja Groupon al 2015 (en millones de dólares)

Periodo terminado	30.09.15	31.12.14	31.12.13	31.12.12	31.12.11
Periodo	9 meses	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses
Flujo efectivo de actividad de explotación	61.80	288.82	218.43	266.83	290.45
Flujo efectivo de actividad de inversión	98.46	-229.46	-96.31	-194.68	-147.43
Flujo efectivo de actividad de financiación	-185.99	-194.16	-81.7	12.1	867.21
Aumento (disminución) neto de efectivo y equivalentes	-53.08	-168.56	31.18	86.35	1,004.1

Nota. Tomado de “Estados financieros de Groupon 2015”. Groupon Perú, 2015. Lima, Perú: Autor.

Adicionalmente se tuvieron en el 2014 los siguientes resultados:

1. Flujo de caja/acción: 0.14
2. Beneficio/acción: 4.69
3. Flujo de caja operativo: 4.82%

4.1.5 Recursos humanos (H)

D'Alessio (2008), el recurso humano constituye el factor más valioso de la organización, movilizándolo los recursos tangibles e intangibles, permitiendo el funcionamiento del ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr su objetivo. En tal sentido los colaboradores de Groupon Perú son el recurso más valioso que posee la organización, actualmente cuentan con ochentaicinco colaboradores en planilla y que gozan de todos los beneficios sociales de ley. En su mayoría

el personal es joven, por debajo de los treintaicinco años y poseen estudios universitarios completos.

El perfil del colaborador es afín con el giro del negocio, innovador, creativo y rápidamente adaptable a los cambios. Sin embargo la empresa no cuenta con un plan de capacitación que permita reforzar las competencias críticas para el negocio, de igual manera no cuenta con una política clara para el desarrollo del talento que motive a los colaboradores a crecer dentro de la organización, esto es importante porque ayudaría a retener el recurso valioso (Figuroa, comunicación personal, 4 de noviembre de 2013).

Otros beneficios que promueve son: los horarios flexibles de trabajo que permiten que el colaborador tenga la posibilidad de realizar actividades personales, reuniones de confraternidad en fechas especiales, acceso a descuentos en productos y servicios que comercializa la empresa, entre otras actividades que han redundado en un buen clima laboral y un grato ambiente de trabajo según la encuesta de clima del año 2012 en donde los colaboradores asignaron la nota de 77% (Encuesta de Clima Laboral, Groupon Perú, 2012). Sin embargo las acciones tomadas no han logrado retener el talento humano puesto que lo mencionado antes son acciones aisladas que necesitan unirse en un plan de acción coherente.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Según D'Alessio (2008), su función es brindar el soporte TI/TC para tomar de decisiones gerenciales, ejecutar los procesos productivos, cumplir las metas de marketing, asignar recursos financieros e integrar con clientes y proveedores, entre otros. Es por ello que para que el sistema sea considerador efectivo debe retroalimentar la estrategia empresarial. Otras características son: crea las condiciones necesarias para mejorar la comunicación interna, provee de información oportuna para resolver los problemas e incentiva la participación de todos en la organización.

Por el momento en Groupon Perú se cuenta con un sistema aislados de información por área, cada una de ellas reportan su información y resultados a la gerencia quien integra

esta información individual para la toma de decisiones (Figuroa, comunicación personal, 25 de enero de 2016).

Entre estos sistemas se tiene:

1. *Google*: Plataforma sobre la cual se desarrollan las comunicaciones corporativas de la organización a nivel Latam. Se utilizan, el GMail para envío de correos electrónicos, el GTalk para la comunicación remota corporativa y el Google Drive como repositorio de documentos.
2. Sistema *Backoffice*: Aplicación construida internamente para la gestión de los cupones (creación, consolidación, anulación y pago). La plataforma del mismo se encuentra en Chile.
3. Sistema Inventarios: Aplicación construida internamente para la gestión de los inventarios en el almacén. Si bien la aplicación es global, se han construido aplicaciones específicas para cada país, dependiendo de las necesidades del mismo.
4. Sistema WBR: Aplicación desarrollada en Excel que hace las veces de un tablero de mandos, en donde se ubican los indicadores de gestión de toda la organización. Su frecuencia de actualización es diaria.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Según D'Alessio (2008), el área de investigación y desarrollo tiene como principal objetivo la innovación tecnológica e invención científica de tal manera que aporte a la organización generando una fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Groupon Perú localmente no destina recursos para esta tarea, la organización tiene como política centralizar esta regionalmente, es por eso que el área Latam, en Santiago de Chile, tiene como principal función el desarrollo de proyectos de tecnología, investigación y desarrollo para la región Latinoamérica donde opera la organización. Los esfuerzos están enfocados en

desarrollo de nuevos canales de venta y relacionamiento con el cliente (Figuroa, comunicación personal, 25 de enero de 2016).

Como principales proyectos de innovación y desarrollo para el caso peruano, tenemos:

1. Groupon Mobile: Desarrollo de aplicación móvil para Android, iOS, OS y Windows Phone que permitirá que los clientes compren desde su equipo celular.
2. Smart Send: Envíos “inteligentes” de correos electrónicos de acuerdo a las preferencias y compras recientes de los usuarios, incrementando la probabilidad de compra.
3. Groupon Tools: Herramienta que permitirá unir todos los sistemas departamentales de la organización en un solo aplicativo.
4. Groupon Seeker: Buscador que se implementará en la página Web para que los usuarios puedan revisar las ofertas del día.
5. Groupon Marketplace: Repositorio donde se almacenarán las ofertas que quedan sin utilizar luego de la exposición durante los días que dura la misma y que estarán expuestas dentro de este sitio especial a donde los usuarios tendrán permanente acceso.

En referencia a los medios utilizados para pagos para el comercio electrónico se pueden reconocer dos categorías: a) los medios tradicionales de pago, gestionados por entidades financieras como las tarjetas bancarias, que son el principal medio de pago utilizado b) el contra reembolso y c) la transferencia bancaria.

El pago contra reembolso es el único medio de pago en comercio electrónico que implica el manejo de dinero metálico:

1. El cliente pago en efectivo al transportista que le ha llevado el producto comprado.

2. El transportista ingresa el dinero a la empresa vendedora, incorporando alguna referencia que permita la conciliación de la operación de venta y la recepción del pago.

El pago con tarjeta bancaria es sin embargo el principal medio de pago utilizado en comercio electrónico. Las tarjetas suponen para el vendedor un cobro rápido a cambio de una comisión que descuenta el banco. Para el comprador, las tarjetas bancarias suponen un medio de pago muy cómodo y sin coste alguno. Frente a estas ventajas, existe un inhibidor potencial de la seguridad/confidencialidad.

Las tarjetas de crédito pueden ofrecer múltiples formas de pago:

1. Débito: los cargos por compras se realizan directamente en la cuenta del cliente. La operación de pago solo se autoriza si existe suficiente saldo disponible en la cuenta asociada.
2. Crédito fin de mes: el banco concede un límite de crédito al titular, contra el que se cargan las operaciones de pago en comercios. A fin de mes, el importe consumido se carga en cuenta, liberando de nuevo el límite de crédito para poder realizar nuevos pagos. Habitualmente, esta operación no conlleva el pago de intereses.
3. Crédito *revolving*: como el caso anterior, el banco concede un límite de crédito al titular, contra el que se cargan las operaciones de pago en comercios. La diferencia es que los cargos en cuenta (y la consecuente reposición del límite de crédito) se producen según el plan elegido por el cliente para aplazar sus pagos. Generalmente, esta operación conlleva el pago de intereses por financiación. Las opciones más habituales de pago son: a) pago mensual de un porcentaje del crédito pendiente, b) pago de una cuota mensual fija.
4. Crédito con pago a plazos: algunas tarjetas permiten aplazar el pago de compras individuales o del importe total mensual de las compras, mediante un calendario

de amortización de cuotas constantes (pago a plazos). Esta modalidad, en generalidad, conlleva el pago de comisiones o intereses.

Las tarjetas son emitidas por los bancos o empresas de servicios financieros, pero para permitir su interoperabilidad, suelen estar adscritas a una marca (o “esquema”) nacional o internacional. Las marcas internacionales más utilizadas son Visa, con sus variantes de débito Electrón, y MasterCard, con su variante de crédito Maestro. También son importantes otras marcas que emiten tarjetas de prestigio como American Express o Diners Club.

El sistema de funcionamiento del pago con tarjetas en los sistemas denominados de cuatro partes, Líberos (1990) (como Visa o Mastercard) es el siguiente:

1. El comprador debe disponer de una tarjeta, que le habrá proporcionado su banco emisor.
2. El comercio debe tener un acuerdo de recogida de cobros con un Banco adquirente, que le habrá proporcionado los medios para el procesamiento de las transacciones (TPV virtual, en comercio *on line*).
3. Cuando el comprador quiere realizar el pago, debe entregar al vendedor los datos de su tarjeta. Generalmente los datos requeridos son: a) el número de tarjeta, b) la fecha de caducidad, c) en algunas ocasiones, el CVV2, código de tres dígitos que aparece en el reverso de la tarjeta y que se utiliza para validar que el comprador dispone de ella físicamente.
4. El vendedor pasa esos datos al banco adquirente mediante su TPV virtual.
5. El adquirente pasa los datos al banco emisor a través de los nodos de pago antes mencionados (por ejemplo, Servired o Visa).
6. El banco emisor comprueba los comprueba los datos de la operación y la autoriza o deniega.
7. Este mensaje de autorización o denegación sigue el flujo inverso hasta llegar a la pantalla que ve el computador.

El modelo económico subyacente en una autorización de este tipo es el siguiente:

1. El banco emisor carga al titular (según su modelo de tarjeta) el precio de la compra.
2. El banco adquirente ingresa en la cuenta el precio de la compra, menos la comisión, también llamada tasa de descuento, establecida en el contrato de TPV virtual.
3. El banco adquirente abono al banco emisor la denominada tasa de intercambio.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la Matriz de Evaluación de Factores Internos para Groupon Perú, como se muestra en la Tabla 21, intervienen dieciséis factores determinantes de éxito, diez fortalezas y seis debilidades. A cada factor se le asignó un peso relativo en función a su incidencia en la actividad del sector. Los valores otorgados con las calificaciones de 1 al 4, representa el grado de presencia de fortaleza y debilidad. El puntaje más alto posible para la organización es 4; el más bajo es 1; y el promedio 2.5 (D'Alessio, 2008). Para el caso de Groupon Perú el puntaje ponderado total fue de 2.74, lo cual indica que el sector está ligeramente por encima del valor promedio, es decir, una posición interna levemente fuerte (D'Alessio, 2008).

Los factores con mayor ponderación son los relacionados a la existencia de una política de descuentos bien definida y la amplia base de clientes registrados que tiene Groupon Perú que deben ser usados para generar estrategias de penetración de mercado, desarrollo de nuevos mercados y optimizar el uso de las comunicaciones mediante correo para que sean más efectivas. Esto último cobra relevancia, sobre todo porque una mejora en el indicador de apertura de correos electrónicos, podría elevar las ventas significativamente. Asimismo, el hecho de enviar información relevante a los usuarios, elevaría la probabilidad de compra en un escenario de venta por impulso.

La debilidad más importante es no contar con una visión y planeamiento estratégico que encaminen los esfuerzos de Groupon Perú hacia objetivos de largo plazo en común, el

cual se elimina con la puesta en práctica del plan estratégico que se elabora a lo largo de todos los capítulos. A pesar de ser una organización relativamente joven, es necesario definir un horizonte claro con objetivos retadores que permitan a la organización convertirse en la líder del sector.

Tabla 21

Matriz de Evaluación de Factores Internos para Groupon Perú (MEFI)

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Pond
Fortalezas			
1. Manejo exitoso del modelo de negocio.	0.03	3	0.09
2. Equipo gerencial con experiencia.	0.01	3	0.03
3. Gestión descentralizada.	0.03	4	0.12
4. Adecuado mix de composición de productos.	0.07	4	0.28
5. Precios atractivos al consumidor final.	0.12	4	0.48
6. Amplia base de datos de clientes registrados	0.13	4	0.52
7. Buen posicionamiento de marca en los consumidores	0.05	3	0.15
8. Creatividad y eficiencia en la publicidad y promociones	0.10	3	0.30
9. Buen clima laboral y adecuado ambiente de trabajo.	0.05	4	0.20
10. Investigación y desarrollo enfocado a nuevos canales de venta y relacionamiento con el cliente.	0.03	3	0.09
Subtotal	0.62		2.26
Debilidades			
1. Carece de visión y no cuenta con planeamiento estratégico adecuado.	0.15	1	0.15
2. Convertibilidad de la intención de compra en venta es 45%	0.08	1	0.08
3. Baja calidad de servicio al cliente y postventa	0.04	2	0.08
4. La operación logística está centralizada en un único operador tercero.	0.04	2	0.08
5. No existe un plan de capacitación ni de desarrollo del personal.	0.05	1	0.05
6. Ausencia de un sistema de información integrado para todos los procesos	0.02	2	0.04
Subtotal	0.38		0.48
Total	1.00		2.74

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2008, p. 185. México D. F., México: Pearson.

4.3 Conclusiones

En cuanto a la gestión de la gerencia y administración, Groupon Perú no cuenta con una visión ni un planeamiento estratégico que ayude a sostener y a guiar a la organización para lograr una ventaja competitiva sostenible. Sin embargo la experiencia de su dirección y

gerentes generan un gran aporte a la organización pero es necesario zanjar esa brecha si se pretende que la empresa sea exitosa a largo plazo.

En la gestión de marketing y ventas, la empresa tiene fortalezas claves como una adecuada cartera de productos, atractivos precios para los clientes, una potente base de clientes a quienes direccionar las estrategias de marketing, además la marca se encuentra fuertemente posicionada en la mente de los consumidores, a pesar de que en el sector ya hay diez empresas competidoras, el hecho de haber ingresado entre las primeras cuponeras en el mercado la ayudó a conseguir este posicionamiento.

En la gestión de operaciones y logística, actualmente Groupon Perú es eficiente en el manejo de su gestión y cumple con las expectativas de sus clientes, debido al tamaño de la operación y a que se soporta en gran parte en sus proveedores (gran parte de sus productos son servicios o son productos almacenados y despachados desde los almacenes de sus proveedores) mantiene por el momento una gestión ordenada aunque se hace necesario definir los procesos de logística inversa y manejo de stocks.

En la gestión de finanzas, debido al modelo del negocio la empresa no requiere de gran capital de trabajo y no tiene problemas de liquidez debido a que los pagos son realizados por adelantado y sirven luego para pagar a los anunciantes una vez recibo el recurso de parte de los clientes.

En la gestión de recursos humanos, cuenta con recurso valioso para alcanzar sus propósitos organizacionales sin embargo está descuidando la capacitación y retención del talento lo cual puede ir en contra del éxito esperado por la organización.

En la gestión de sistemas de información, Groupon Perú puede hacerse más robusta si tuviese una plataforma integrada con la cual actualmente no cuenta, esto es necesario debido a que los objetivos de la organización de crecimiento necesitan apalancarse en sistemas integrados de información para mejorar la eficiencia en la toma de decisiones.

En la gestión de tecnología e investigación, la empresa optó por centralizar a nivel regional todas las iniciativas lo cual es válido por el tamaño de la misma a nivel local y porque la política es la de dejar localmente la parte operacional para así ahorrar esfuerzo y optimizar los recursos.



Capítulo V: Intereses de Groupon Perú y Objetivos de Largo Plazo

En el presente capítulo se desarrollan: (a) la determinación de los intereses de la organización, (b) la matriz de los intereses de Groupon Perú y (c) los objetivos a largo plazo. De acuerdo con D'Alessio (2008), estos ítems permiten profundizar en los fines de la organización para tener éxito en los mercados en los que compete; es así que a partir de los intereses y basados en la visión se establecen los objetivos a largo plazo. Posteriormente se presentan los objetivos a largo plazo de la empresa.

5.1 Intereses de la Empresa Groupon Perú

Los intereses de Groupon Perú en cuanto a sus inversionistas están enmarcados en la sostenibilidad y éxito del negocio para satisfacer sus expectativas a través del mayor retorno sobre su inversión.

En referencia a sus colaboradores, que representan el capital intelectual de la empresa considerado como la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados y que dan una ventaja competitiva a la organización, el interés de Groupon Perú es que la alta dirección y los gerentes en conjunto con el área de recursos humanos trabajen para el desarrollo del talento humano, con el fin de mejorar las aportaciones que las personas efectúan a las organizaciones. Este objetivo se consigue mediante diversas actividades de recursos humanos enfocadas a obtener, mantener, utilizar, evaluar y retener una fuerza de trabajo eficiente (Werther y Davis 2008).

En el caso de sus anunciantes (proveedores), los intereses de Groupon Perú son de fortalecer el compromiso con ellos para construir fuertes relaciones de largo plazo que sostengan el negocio porque tienen también como interés generar valor para el cliente y para ello se debe ser bueno en la gestión de relaciones con los socios para que, en conjunto se entregue un mayor valor a los clientes (Kotler y Armstrong, 2013). Esto redundará en beneficios para todas las partes: Groupon Perú, los anunciantes y los clientes finales.

Además en relación a sus clientes, Groupon Perú tiene también como interés la mejora de la calidad de atención que está enmarcada en alcanzar la excelencia operativa, debido a que para los clientes algunos de los factores más relevantes al momento de comprar por Internet son los relacionados al proceso operativo, como rapidez en las transacciones, facilidad de compra, seguridad en la compra, opciones de entrega, garantía del producto opciones de pago y servicio postventa (América Economía, 2012).

La empresa reconoce que mejorar la atención al cliente incrementa la calidad de servicio ofrecido a los mismos y se enfoca en igual el servicio ofrecido tanto en Lima como los demás departamentos donde opera para incrementar su participación en otros mercados. Cabe resaltar que este factor es fundamental para alejarse y diferenciarse de sus competidores en el sector y puede ser el punto diferencial para destacar. Los intereses mencionados son los pilares que Groupon Perú considera relevantes para alcanzar el incremento de la rentabilidad y de la participación de mercado.

5.2 Matriz de Intereses para Groupon Perú (MIO)

En la Tabla 22 se puede observar a detalle cada uno de los intereses organizacionales de Groupon Perú y su relación positiva o negativa con algunos de sus competidores directos e indirectos. De la misma manera se han incluido en la matriz la relación periférica que tiene con entidades como la Cámara de Comercio, operadores logísticos y navegadores de Internet ya que son de significativa importancia para el enfoque estratégico dentro de la industria.

5.3 Objetivos de Largo Plazo

De acuerdo con D'Alessio (2008), los objetivos a largo plazo están relacionados con la visión de la organización y el resultado de la sumatoria de dichos objetivos, es la visión. A partir de lo anterior, se retomará la visión de Groupon Perú para definir los objetivos a largo plazo.

Visión: Al año 2020, Groupon Perú será la primera empresa de comercio electrónico en el sector de cuponerías de descuento, reconocida por su liderazgo en la calidad de atención,

gestión de información, con los mejores precios del mercado. Establecerá alianzas estratégicas *win-win* con sus anunciantes y consumidores para mantener su fidelidad, incrementando la rentabilidad y crecimiento del negocio a tasas anuales de doble dígito, a través del dinamismo innovador de sus colaboradores

Tabla 22

Matriz de Intereses Organizacionales para Groupon Perú

Interés Organizacional	Vital	Importante	Periférico
Excelencia Operacional		(+) Anunciantes (+) Empresas de plataforma de pago <i>online</i> (+) Operador logístico	(+) Navegadores de Internet
Fidelización de proveedores	(-) Cuponatic (-) Ofertop (-) Linio (-) Saga Falabella (-) Wong (-) Lucas		
Fidelización de consumidores		(-) Cuponatic (-) Ofertop (-) Linio (-) Saga Falabella (-) Wong (-) Lucas	(+) Anunciantes (+) Operador logístico (+) Navegadores de Internet (+) Cámara de Comercio
Incremento de la rentabilidad	(-) Cuponatic (-) Ofertop (-) Linio (-) Saga Falabella (-) Wong (-) Lucas		(+) Cámara de Comercio
Incremento de participación de mercado		(-) Cuponatic (-) Ofertop (-) Linio (-) Saga Falabella (-) Wong (-) Lucas	(+) Operador logístico
Gestión del talento humano			(-) Cuponatic (-) Ofertop (-) Linio (-) Saga Falabella (-) Wong (-) Lucas

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2008, p. 218. México D. F., México: Pearson.

Definida la visión de Groupon Perú, se plantean los objetivos a largo plazo con el fin de cumplir dicha visión. Se debe anotar que, de acuerdo con D'Alessio (2008), los objetivos a largo plazo son aquellos que la organización busca alcanzar, después de haber implementado las estrategias.

Los objetivos a largo plazo definidos al año 2020 son los siguientes:

Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP1). Al 2020, alcanzar un índice de satisfacción del cliente de 95%. En el 2014 el índice de satisfacción del cliente fue de 77%.

Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP2). Al 2020, incrementar el índice de satisfacción de los anunciantes a 95%. En el 2014 el índice de satisfacción de los anunciantes es del 70%.

Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP3). Al 2020, incrementar la rentabilidad promedio a 35%. En el 2014 la rentabilidad anual fue de 29%.

Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP4). Mejorar el clima laboral, pasando de un nivel de satisfacción de los colaboradores de 79% en el 2014 a 99% en el 2020.

Objetivo de Largo Plazo 5 (OLP5). Incrementar las ventas anuales en 500% en el 2020 con respecto al 2015. Las ventas del 2014 fueron 3,191.69 dólares.

Objetivo de Largo Plazo 6 (OLP6). Incrementar la convertibilidad de la venta a los suscriptores de correo electrónico que reciben diariamente las ofertas del día de un nivel de 45% en el 2014 a 80% en el 2020.

Objetivo de Largo Plazo 7 (OLP7). Incrementar la exclusividad con los anunciantes de ofertas de cupones en servicios y productos ofrecidos de 77% en el 2014 a 95% en el 2020.

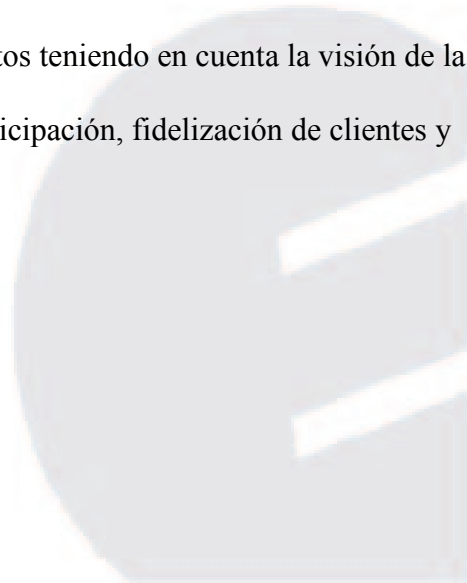
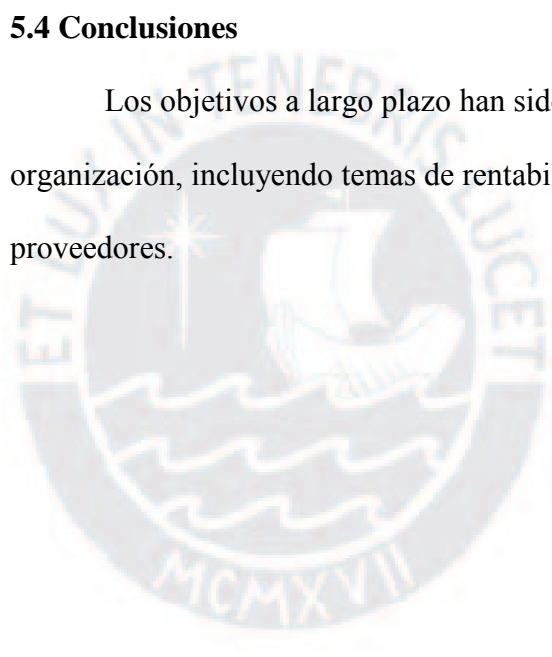
Objetivo de Largo Plazo 8 (OLP8). Pasar del tercer lugar de participación de mercado en el 2014 al primer lugar en el 2020.

Repasando la visión propuesta, los objetivos de largo plazo propuestos respaldan la consecución de la visión de Groupon Perú:

Al año 2020, Groupon Perú será la primera empresa de comercio electrónico en el sector de cuponerías de descuento (OLP1, OLP2, OLP3, OLP4 y OLP5, reconocida por su liderazgo en la calidad de atención (OLP1 y OLP2), gestión de información (OLP6), con los mejores precios del mercado (OLP7). Establecerá alianzas estratégicas *win-win* con sus anunciantes y consumidores para mantener su fidelidad (OLP7), incrementando la rentabilidad (OLP3) y crecimiento del negocio a tasas anuales de doble dígito (OLP5 y OLP8), a través del dinamismo innovador de sus colaboradores (OLP4).

5.4 Conclusiones

Los objetivos a largo plazo han sido propuestos teniendo en cuenta la visión de la organización, incluyendo temas de rentabilidad, participación, fidelización de clientes y proveedores.



Capítulo VI: El proceso estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA genera estrategias específicas, según D'Alessio (2008). Los insumos que utiliza esta matriz, necesarios para la generación de todo el proceso de emparejamiento, son las matrices EFI y EFE. La combinación FO utiliza las fortalezas para sacar ventajas de las oportunidades y, con ello, elaborar estrategias para aprovechar la situación. Las estrategias DO (estrategias tipo buscar) proponen mejorar las debilidades para sacar ventajas de las oportunidades. Las estrategias FA (estrategias tipo confrontar) usan las fortalezas para neutralizar las amenazas. Finalmente, las estrategias DA (estrategias tipo evitar) mejoran las debilidades y evitan las amenazas. Por otro lado, la matriz FODA es el marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el relacionamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización.

Se definió la matriz con 13 estrategias, el cuadrante FO tiene estrategias orientadas a desarrollar el mercado en nuevos ámbitos geográficos, crear nuevos productos y penetrar el mercado actual. Asimismo se presentan estrategias orientadas a la utilización de las redes sociales, cómo posicionar la marca, incentivar la interacción y utilizar las redes como un canal de acceso a la venta. Las estrategias del cuadrante FA proponen regularizar las condiciones que rigen la Ley de Protección de Datos actualizando la aceptación de todos los clientes que se encuentran registrados en las bases de datos, utilizar alternativas de pago que no consideren medios *online* y a su vez fomentar la confianza en el medio de pago *online* a través de campañas de publicidad ayudadas por la imagen de la marca.

En el caso de las estrategias del cuadrante DO están orientadas a fomentar la utilización de medios tecnológicos para realizar los pagos y lograr que la venta se concrete, aprovechar las redes sociales como servicio postventa y buscar proveedores logísticos que deseen realizar una alianza para participar de nuevos mercados geográficos en crecimiento. Dentro del cuadrante DA sólo se identificó una estrategia basada en la implementación de un

sistema integrado que soporte todos los procesos de la empresa inclusive la interconexión con los medios de pago existentes y generen una interfaz más confiable para el cliente al momento de efectuar el pago por un medio *online*.

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Según D'Alessio (2008), a través de la Matriz PEYEA se considera la posición estratégica total del sector, la cual está determinada por dos dimensiones internas, que son la fortaleza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC), y dos dimensiones externas, que son la estabilidad del entorno (EE) y la fortaleza de la industria (FI).

En la Tabla 24 se observa los resultados de la calificación de los factores, destaca dentro del cuadrante de FF por una calificación elevada la facilidad de salida del mercado y el bajo riesgo involucrado en el negocio. En la FI el potencial de crecimiento, el conocimiento tecnológico y el alto poder de negociación también resaltan por su alta calificación, asimismo existe muy pocas barreras de entrada acompañado de una gran presión competitiva en el sector cuando se revisan los resultados de los factores determinantes de la EE. La importante participación de mercado, la buena calidad del producto, el temprano ciclo de vida del producto y la rápida introducción de nuevos productos son algunos de los factores que califican con cuatro o más en las variables de la VC.

En la Figura 3 se muestra la matriz PEYEA gráficamente, el vector resultante tiene como coordenada X 0.22 y para Y 1.61 lo cual por su valor nos permite considerar que Groupon Perú debe considerar una postura estratégica agresiva en el mercado, esto tiene sentido debido a la cantidad de competidores y el interés y dinamismo del sector.

Según D'Alessio, la muy buena FF acompañada de una muy buena FI indica que se trata de un sector atractivo en donde la empresa goza de una VC que puede proteger con su FF. El factor crítico es la entrada de nuevos competidores, porque pueden desestabilizar el entorno causando problemas a Groupon Perú.

Tabla 23

Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) para Groupon Perú

	Fortalezas	Debilidades
	F1 Reconocimiento de la empresa en el manejo exitoso del modelo de negocio F2 Equipo gerencial con experiencia en empresas de otros sectores. F3 Asignación de la autoridad y toma de decisiones es descentralizada. F4 Adecuado mix de composición de productos. F5 Existe una política de descuento sobre el precio real de mercado que resulta en precios atractivos al consumidor final. F6 Amplia base de datos de clientes registrados F7 Buen posicionamiento de marca en los consumidores F8 Creatividad y eficiencia en la publicidad y promociones F9 Buen clima laboral y adecuado ambiente de trabajo. F10 Investigación y desarrollo centralizado a nivel regional, enfocado a nuevos canales de venta y relacionamiento con el cliente.	D1 Carece de visión y no cuenta con planeamiento estratégico adecuado. D2 Convertibilidad de la intención de compra en venta es 45% D3 Baja calidad de servicio al cliente y postventa D4 La operación logística está centralizada en un único operador tercero. D5 No existe un plan de capacitación ni de desarrollo del personal. D6 Ausencia de un sistema de información integrado para todos los procesos
Oportunidades	FO	DO
O1 Estabilidad política del país.	E1 Desarrollar mercados en las provincias costeras (Trujillo, Piura y Arequipa). (F1, F2, F4, F8, F9, O1, O2, O3, O4)	E9 Incrementar los medios tecnológicos para aumentar la convertibilidad de la venta. (D2, O6, O7)
O2 Economía en crecimiento sostenido.	E2 Penetrar el mercado limeño a través de la innovación tecnológica. (F1, F2, F4, F6, F8, F9, O1, O2, O3, O5, O6)	E10 Utilizar las redes sociales para crear un nuevo canal de atención. (D3, O5)
O3 Mejora de la capacidad económica de los peruanos para gastar en actividades de ocio, educación, entretenimiento, etc.	E3 Desarrollar nueva categoría de producto relacionada al entretenimiento, cultura y deporte. (F1, F2, F3, F5, F6, F8, F9, O2, O3)	E11 Atraer a proveedores logísticos al mercado costero. (D4, O1, O2, O4)
O4 Mercado potencial concentrado en la costa.	E4 Invertir en plataformas y software de aplicaciones móviles. (F9, F11, O5, O6, O7)	E12 Atraer al mejor recurso humano. (D5, O1, O2)
O5 Medios sociales redefinen la comunicación en Internet, son el principal medio de acceso a compras <i>online</i> y aportan al posicionamiento de marca en la población de Internet.	E5 Posicionar la marca en las redes sociales. (F6, F8, F9, O5)	
O6 Incremento del uso de PC, tablets y teléfonos móviles.	E6 Participar de la campaña Cyber Monday Perú con descuentos exclusivos. (F8, F9, O5, O8).	
O7 Mayor importancia del mobile commerce que influye en las compras <i>online</i> .		
O8 Cámara de comercio de Lima promueve el comercio electrónico a través del Cyber Monday Perú.		
Amenazas	FA	DA
A1 Ley de protección de datos muy restrictiva para la explotación de datos del cliente con la finalidad de realizar campañas dirigidas.	E7 Incrementar confianza del uso de medios de pago (F1, F6, F7, F8, F9, A1, A2)	E13 Implementar un sistema integrado que interconecten los procesos con los medios de pagos existentes, la plataforma Web y la plataforma móvil. (D6, A2)
A2 Formas de pago por Internet genera poca confianza a los consumidores por su aparente riesgo de fraude.	E8 Implementar formas de pago alternativas tanto <i>offline</i> como <i>online</i> (F2, F10, A2)	

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2008, p. 268. México D. F., México: Pearson.

Tabla 24

Matriz PEYEA para Groupon Perú

Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)		Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	
Retorno de la inversión	5	Cambios tecnológicos	-2
Apalancamiento	4	Tasa de inflación	-4
Liquidez	4	Variabilidad de la demanda	-2
Capital requerido versus capital disponible	2	Rango de precios de productos competitivos	-4
Flujo de caja	3	Barreras de entrada al mercado	-1
Facilidad de salida del mercado	6	Rivalidad / Presión competitiva	-1
Riesgo involucrado en el negocio	5	Elasticidad de precios de la demanda	-2
Rotación de inventarios	4	Presión de los productos sustitutos	-4
Economías de escala y experiencia	4		
	Promedio = 4.11		Promedio = -2.50
Factores determinantes de las ventaja competitiva (VC)		Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)	
Calidad del producto	-4	Potencial de utilidades	3
Ciclo de vida del producto	-5	Estabilidad financiera	3
Ciclo de reemplazo del producto	-2	Conocimiento tecnológico	5
Lealtad del consumidor	-2	Utilización de recursos	4
Utilización de la capacidad de los competidores	-4	Intensidad de capital	3
Conocimiento tecnológico	-4	Facilidad de entrada al mercado	1
Integración vertical	0	Productividad / Utilización de la capacidad	4
Velocidad de introducción de nuevos productos	-5	Poder de negociación de los productores	5
	Promedio = -3.44		Promedio = 3.67

Nota. Adaptado de “Strategic management: A methodological approach” por A. J. Rowe, R.O. Mason, K.E. Dickel., R.B. Mann y R.J. Mocker, 1984, 4th ed., New York: Addison Westlwy Publishing.

El resultado sugiere que las estrategias a considerar están enfocadas a sacar ventajas de las oportunidades que ofrece el entorno, identificar posibles empresas para ser adquiridas, sean de su sector o relacionado al mismo, cuya inclusión brinde mecanismos de defensas ante

los competidores, incrementar la participación de mercado para sacar ventaja y concentrar los recursos que marquen una clara ventaja competitiva frente a los demás (D'Alessio, 2008).

De acuerdo a lo analizado y los resultados obtenidos de la matriz, las estrategias que deben ser consideradas son:

- E1: Desarrollar mercados en las provincias costeras (Trujillo, Piura y Arequipa)
- E2: Penetrar el mercado limeño a través de la innovación tecnológica.
- E4: Invertir en plataformas y software de aplicaciones móviles
- E5: Posicionar la marca en las redes sociales.
- E8: Implementar formas de pago alternativas tanto *offline* como *online*.
- E10: Utilizar las redes sociales para crear un nuevo canal de atención.
- E11: Atraer a proveedores logísticos al mercado costeño

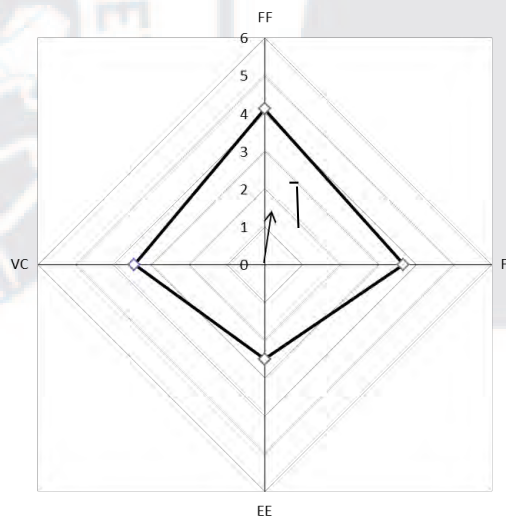


Figura 3. Matriz PEYEA de Groupon Perú

Adaptado de “Strategic management: A methodological approach” por A. J. Rowe, R.O. Mason, K.E. Dickel., R.B. Mann y R.J. Mocker, 1984, 4th ed., New York, NY: Addison Wesley Publishing.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Creada por el Grupo de Consultoría de Boston (BCG), basa su análisis en la estrecha relación entre la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo (D'Alessio, 2008). Dentro de los usos que la matriz destaca, está la formulación de estrategias en organizaciones

multidivisionales o para separar portafolios de productos, de manera distinta, con el fin de permitir análisis de inversión y niveles de participación en distintos mercados de acuerdo con el entorno en el que se encuentre la empresa (D'Alessio, 2008). La matriz presenta cuatro cuadrantes, los cuales presentan características distintivas. En el área de signo de interrogación se plantea a unidades con baja participación relativa de mercado, pero compitiendo en industrias de alto crecimiento, cuyas necesidades de efectivo son altas, con baja generación de caja, y permite a la organización decidir estrategias intensivas para fortalecerse o desinvertir.

El cuadrante de negocios estrellas, destaca por presentar una alta participación relativa del mercado y alta tasa de crecimiento de la industria o sector. Tienen las mejores oportunidades a largo plazo, en torno a crecimiento y estabilidad. La inversión que ellos ejecutan tiende a mantener o consolidar la posición dominante y se pueden aplicar estrategias de integración intensivas y aventuras conjuntas.

Respecto de las vacas lecheras, son industrias o sectores que presentan una alta participación relativa de mercado, pero compiten en industrias de bajo crecimiento, generando exceso de liquidez para sus necesidades. El objetivo de este cuadrante es que el exceso de liquidez debe servir para mantener una posición sólida el mayor tiempo posible. Permite aplicar estrategias de desarrollo de producto y diversificación concéntrica. Cuando una industria o sector de esta área se vea debilitada, es posible aplicar estrategias de reducción o desposeimiento.

El cuadrante de negocios perro, existe una baja participación relativa del mercado y compiten en mercados de lento o poco crecimiento, con posiciones débiles internas y externas que provocan la aplicación de estrategias de liquidación, desinversión o reducción. En el caso de Groupon Perú, se muestra los resultados de la matriz BCG en la Figura 4, en la cual se pueden observar las tres categorías de productos que cuenta la empresa: servicios, productos y viajes. En el caso de productos y servicios se encuentran en el cuadrante de negocios

estrellas que implica oportunidades de largo plazo tanto para crecimiento como rentabilidad, las necesidades de inversión son substanciales para mantener o consolidar la posición dominante. Las estrategias a utilizar son de integración, intensivas y aventuras conjuntas. La categoría de viajes se ubica en el cuadrante signos de interrogación en donde las necesidades de efectivo son altas acompañado de una generación de caja baja, debe decirse por realizar estrategias intensivas o desinvertir en el producto.

En la Tabla 25 se presenta el detalle de la Matriz Boston Consulting Group y en la Figura 4 su representación gráfica en donde podemos observar a detalle la posición de los rubros que posee Groupon Perú actualmente: productos, servicios y viajes junto con su costo, margen y participación dentro del negocio.

Las estrategias a considerar son:

- E3: Desarrollar una nueva categoría de producto relacionada al entretenimiento, cultura y deporte.
- E4: Invertir en plataformas y software de aplicaciones móviles.
- E5: Posicionar la marca en las redes sociales.
- E8: Implementar formas de pago alternativas tanto *offline* como *online*.
- E10: Utilizar las redes sociales para crear un nuevo canal de atención.
- E11: Atraer a proveedores logísticos al mercado costeño.
- E12: Atraer al mejor recurso humano.

Tabla 25

Matriz Boston Consulting Group

	Costo %	Margen %	Participación %
Productos	82	18	35
Servicios	62	38	40
Viajes	82	18	25

Nota. Adaptado de "Perpectives on experience" de Boston Consulting Group, 1974. Boston: The Boston Consulting Group.

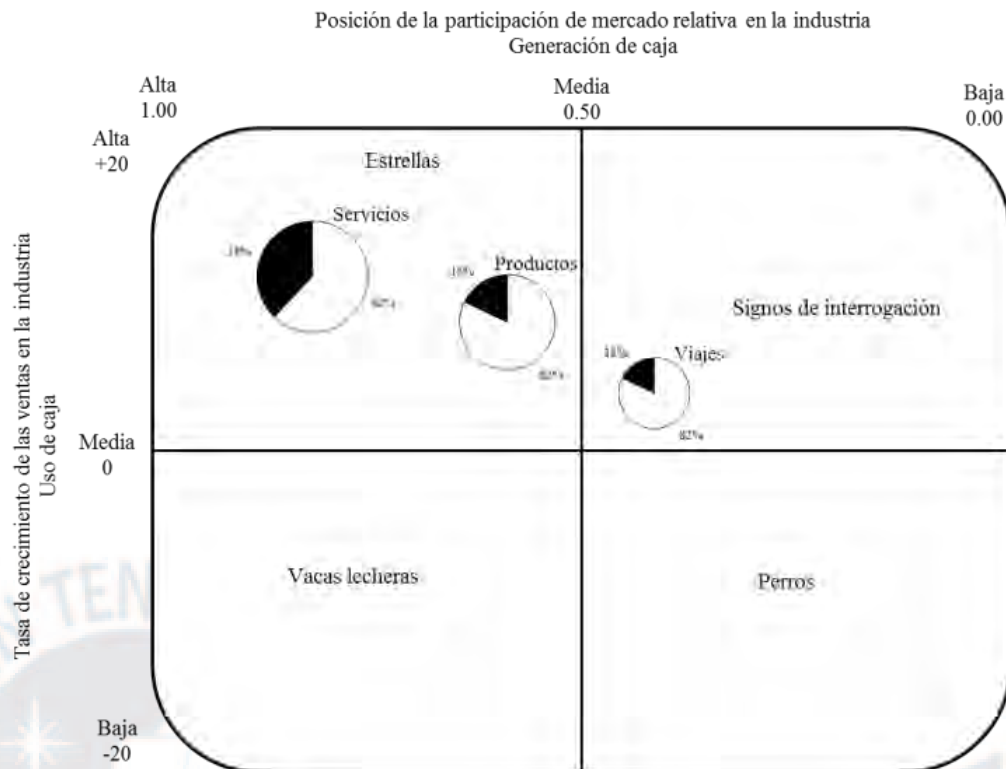


Figura 4. Matriz BCG para Groupon Perú
Adaptado de “Perspectives on experience” de Boston Consulting Group, 1974. Boston: The Boston Consulting Group.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Según D’Alessio, la matriz IE también es una matriz de portafolio como la BCG, debido a que en ella se grafica cada una de las divisiones o productos de la organización, posicionándolos en alguna de las nueve celdas por medio de dos dimensiones, que corresponden a los puntajes ponderados resultantes del desarrollo de las matrices EFE y EFI para cada división.

La matriz IE se caracteriza por contar con tres regiones que involucran estrategias diferentes para las divisiones posicionadas en las celdas, la región 1 propone crecer y construir, la región 2 retener y mantener, la región 3 cosechar o desinvertir en recursos. A pesar de ser una matriz de portafolio puede ayudar a analizar a Groupon Perú como un solo grupo para lo cual se consideran los resultados ponderados de la matriz EFE y EFI obtenidos anteriormente.

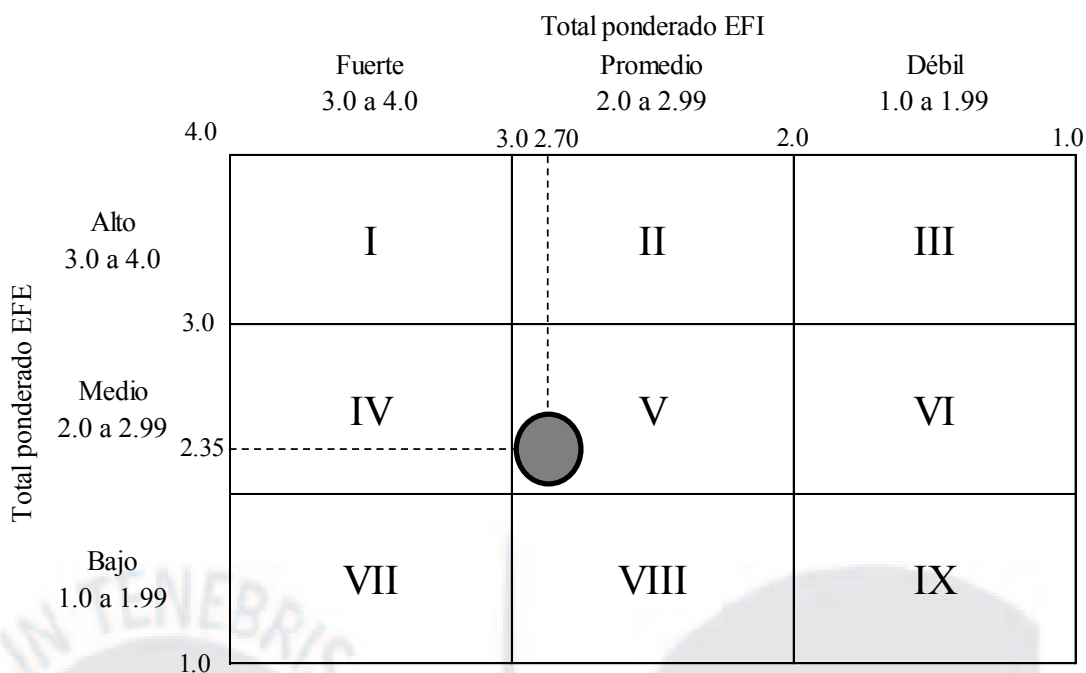


Figura 5. Matriz IE para Groupon Perú
Adaptado de “El proceso estratégico un enfoque de gerencia” de F. D’Alessio, 2008.
México: Pearson Education.

Como puede apreciarse en la Figura 5 el cuadrante obtenido es el V, lo cual sugiere la aplicación de una estrategia de desarrollo selectivo para mejorar, en ese sentido, dentro de las alternativas a utilizar está la opción de penetración en el mercado y de desarrollo de productos.

Las estrategias a utilizar son:

- E1: Desarrollar mercados en las provincias costeras (Trujillo, Piura y Arequipa).
- E2: Penetrar el mercado limeño a través de la innovación tecnológica.
- E3: Desarrollar nueva categoría de producto relacionada al entretenimiento, cultura y deporte.
- E4: Invertir en plataformas y software de aplicaciones móviles.
- E5: Posicionar la marca en las redes sociales.
- E8: Implementar formas de pago alternativas tanto *offline* como *online*.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

“La matriz de la gran estrategia es otra herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización” (D’Alessio, 2008). De acuerdo con esta definición, las variables que la matriz señala permiten que un negocio pueda ser categorizado en uno de los cuatro cuadrantes, con distintas características basadas en las estrategias que pueda tomar la organización.

En el caso de Groupon Perú, este es un negocio cuyas variables lo categorizan en el cuadrante I de la matriz GE, lo que indica que tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido. En tal sentido, algunas de las estrategias a considerar para este cuadrante son desarrollar mercados, penetrar en el mercado, desarrollar productos, así como los distintos tipos de integración que existen.

Las estrategias a utilizar son:

- E1: Desarrollar mercados en las provincias costeras (Trujillo, Piura y Arequipa).
- E2: Penetrar el mercado limeño a través de innovación tecnológica.
- E3: Desarrollar nueva categoría de producto relacionada al entretenimiento, cultura y deporte.
- E5: Posicionar la marca en las redes sociales.
- E8: Implementar formas de pago alternativas tanto *offline* como *online*.
- E11: Atraer a proveedores logísticos al mercado costero.
- E12: Atraer al mejor recurso humano.

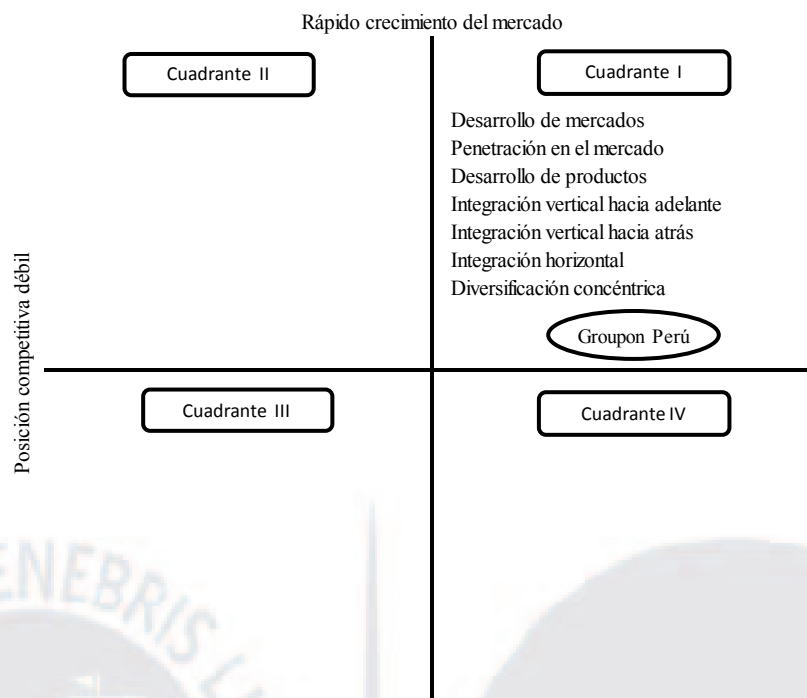


Figura 6. Matriz GE para Groupon Perú
Adaptado de “Policy formulation and administration” de R. Christensen, N. Berg, & M. Salter, 1976. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Las estrategias específicas generadas en la etapa de emparejamiento mediante las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE se consolidan en la matriz de decisión estratégica, como se puede observar en la Tabla 26. En esta matriz se evalúa la frecuencia de aparición de estas estrategias para poder determinar y retener aquellas que se manifiestan en tres o más matrices. Las estrategias que no alcancen el criterio de retención serán colocadas como de contingencia, por ser menos relevantes. Las nueve estrategias que cumplen las características para ser retenidas son las siguientes:

- E1: Desarrollar mercados en las provincias costeras (Trujillo, Piura y Arequipa).
- E2: Penetrar en el mercado limeño a través de la innovación tecnológica.
- E3: Desarrollar una nueva categoría de producto relacionada al entretenimiento, cultura y deporte.
- E4: Invertir en plataformas y software de aplicaciones móviles.

- E5: Posicionar la marca en las redes sociales.
- E8: Implementar formas de pago alternativas tanto *offline* como *online*.
- E10: Utilizar las redes sociales para crear un nuevo canal de atención.
- E11: Atraer a proveedores logísticos al mercado costeño.
- E12: Atraer al mejor recurso humano.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

En la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (CPE) de la Tabla 27, se usa una técnica analítica para determinar el atractivo relativo de las estrategias alternativas viables de manera objetiva indicando cuales son las mejores. La matriz CPE requiere de buen juicio intuitivo para evaluar la atractividad de cada estrategia con relación a la oportunidad, amenaza, fortaleza, y debilidad (D'Alessio, 2008).

En el caso de Groupon Perú, la evaluación de las estrategias indica que las nueve estrategias superan el valor de cinco y se consideran estrategias aceptables. Las estrategias que obtienen mayor puntaje son el desarrollo de mercado en provincias costeras y la penetración del mercado limeño a través de innovación tecnológica, aprovechando las fortalezas de Groupon Perú y las oportunidades del entorno para afrontar algunas debilidades y amenazas identificadas en el análisis.

A pesar que la estrategia de identificar proveedores logísticos para penetrar la zona costera tiene el puntaje más bajo, se considera importante debido a que soportará el crecimiento de ventas que se puede generar por las dos estrategias de mayor puntaje afianzando la calidad del servicio en tiempo y oportunidad de entrega.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Según D'Alessio (2008), una vez que han sido calificadas las estrategias retenidas por atractivo, lo más conveniente es hacer una evaluación final en la etapa de decisión con los criterios de consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad propuestos por Rumelt.

En el criterio de consistencia se evalúa que la estrategia no tenga objetivos y políticas mutuamente inconsistentes, para el criterio de consonancia se analiza si la estrategia representa una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran.

El criterio de ventaja considera que la estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad, y finalmente en la evaluación de factibilidad se asegura en evitar sobre costo en los recursos disponibles ni crear subproblemas sin solución (D'Alessio, 2008).

Tabla 26

Matriz DE para Groupon Perú

Estrategias	FO DA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1. Desarrollar mercados en las provincias costeras (Trujillo, Piura y Arequipa).	X	X		X	X	4
E2. Penetrar en el mercado limeño a través de la innovación tecnológica.	X	X		X	X	4
E3. Desarrollar una nueva categoría de producto relacionada al entretenimiento, cultura y deporte.	X		X	X	X	4
E4. Invertir en plataformas y software de aplicaciones móviles.	X	X	X	X		4
E5. Posicionar la marca en las redes sociales.	X	X	X	X	X	5
E6. Participar de la campaña Cyber Monday Perú con descuentos exclusivos.	X					1
E7. Incrementar confianza del uso de medios de pago.	X					1
E8. Implementar formas de pago alternativas tanto <i>offline</i> como <i>online</i> .	X	X	X	X	X	5
E9. Incrementar los medios tecnológicos y fomentar para aumentar la convertibilidad de la venta.	X					1
E10. Utilizar las redes sociales para crear un nuevo canal de atención.	X	X	X			3
E11. Atraer a proveedores logísticos al mercado costero.	X	X	X		X	4
E12. Atraer al mejor recurso humano.	X		X		X	3
E13. Implementar un sistema integrado que interconecten los procesos con los medios de pagos existentes, la plataforma Web y la plataforma móvil.	X					1

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2008, p. 332. México D. F., México: Pearson.

Tabla 27

Matriz CPE de Groupon Perú

Oportunidades	Peso	E1: Desarrollo del mercado en las provincias costeras (Trujillo, Piura y Arequipa).		E2: Penetrar en el mercado limeño a través de la innovación tecnológico.		E3: Desarrollar una nueva categoría de producto relacionada al entretenimiento, cultura y deporte.		E4: Invertir en plataformas y software de aplicaciones móviles.		E5: Posicionar la marca en las redes sociales.		E8: Implementar formas de pago alternativas tanto <i>offline</i> como <i>online</i> .		E10: Utilizar las redes sociales para crear un nuevo canal de atención.		E11: Atraer a proveedores logísticos al mercado costero.		E12: Atraer al mejor recurso humano.	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
1. Estabilidad política del país.	0.07	4	0.28	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28
2. Economía en crecimiento sostenido.	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	3	0.33	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44
3. Mejora de la capacidad económica de los peruanos para gastar en actividades de ocio, educación, entretenimiento, etc.	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	2	0.22	4	0.44	3	0.33	4	0.44	3	0.33	3	0.33
4. Mercado potencial concentrado en la costa.	0.15	4	0.60	3	0.45	1	0.15	1	0.15	1	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60	1	0.15
5. Medios sociales redefinen la comunicación en Internet y son el principal medio de acceso a compras <i>online</i> .	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	2	0.30	4	0.60
6. Incremento del uso de PC, <i>tablets</i> y teléfonos móviles.	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21
7. Mayor importancia del <i>mobile commerce</i> que influye en las compras <i>online</i> .	0.13	3	0.39	4	0.52	2	0.26	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	2	0.26	1	0.13
8. Cámara de comercio de Lima promueve el comercio electrónico a través del Cyber Monday Perú.	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	1	0.06	3	0.18	4	0.24	1	0.06	1	0.06
Amenazas																			
1. Ley de protección de datos muy restrictiva para la explotación de datos del cliente con la finalidad de realizar campañas dirigidas.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
2. Formas de pago por internet genera poca confianza a los consumidores por su aparente riesgo de fraude.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	1	0.10
Fortalezas																			
1. Reconocimiento de la empresa en el manejo exitoso del modelo de negocio	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	4	0.12	2	0.06	3	0.09	4	0.12	4	0.12
2. Equipo gerencial con experiencia en empresas de otros sectores.	0.01	3	0.03	2	0.02	3	0.03	1	0.01	1	0.01	3	0.03	3	0.03	3	0.03	4	0.04
3. Asignación de la autoridad y toma de decisiones es descentralizada.	0.03	3	0.09	1	0.03	3	0.09	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	3	0.09	4	0.12
4. Adecuada mix de composición de productos.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07
5. Existe una política de descuento sobre el precio real de mercado que resulta en precios atractivos al consumidor final.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	1	0.12	4	0.48	1	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24
6. Amplia base de datos de clientes registrados	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52	4	0.52	2	0.26	1	0.13	1	0.13
7. Buen posicionamiento de marca en los consumidores	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10
8. Creatividad y eficiencia en la publicidad y promociones	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	1	0.10	4	0.40
9. Buen clima laboral y adecuado ambiente de trabajo.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	4	0.20
10. Investigación y desarrollo centralizado a nivel regional, enfocado a nuevos canales de venta y relacionamiento con el cliente.	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	4	0.12	2	0.06	2	0.06	1	0.03	4	0.12
Debilidades																			
1. Carece de visión y no cuenta con planeamiento estratégico adecuado.	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60
2. Convertibilidad de la intención de compra en venta es 40%	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	1	0.08
3. Baja calidad de servicio al cliente y postventa	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	4	0.16	3	0.12	1	0.04	4	0.16
4. La operación logística está centralizada en un único operador tercero.	0.04	4	0.16	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	2	0.08
5. No existe un plan de capacitación ni de desarrollo del personal.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20
6. Ausencia de un sistema de información integrado para todos los procesos	0.02	2	0.04	2	0.04	2	0.04	1	0.02	4	0.08	1	0.02	2	0.04	2	0.04	2	0.04
Total	2.00		6.40		6.22		5.46		5.08		6.09		5.90		6.19		5.05		5.05

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2008, p. 340. México D. F., México: Pearson.

Tabla 28

Matriz de Rumelt para Groupon Perú

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Acepta
E1: Desarrollar mercado en las provincias costeras (Trujillo, Piura y Arequipa).	sí	sí	sí	sí	sí
E2: Penetrar en el mercado limeño a través de la innovación tecnológica.	sí	sí	sí	sí	sí
E3: Desarrollar una nueva categoría de producto relacionada al entretenimiento, cultura y deporte.	sí	sí	sí	sí	sí
E4: Invertir en plataformas y software de aplicaciones móviles.	sí	sí	sí	sí	sí
E5: Posicionar la marca en las redes sociales.	sí	sí	sí	sí	sí
E8: Implementar formas de pago alternativas tanto <i>offline</i> como <i>online</i>	sí	sí	sí	sí	sí
E10: Utilizar las redes sociales para crear un nuevo canal de atención.	sí	sí	sí	sí	sí
E11: Atraer a proveedores logísticos al mercado costero.	sí	sí	sí	sí	sí
E12: Atraer al mejor recurso humano	sí	sí	sí	sí	sí

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2008, p. 354. México D. F., México: Pearson.

6.9 Matriz de Ética (ME)

Se utiliza esta matriz para verificar que las estrategias escogidas no violen o sean contrarias a aspectos relacionados con el cuidado y respeto de los derechos humanos, así como demás temas legales o de justicia. Como se observa en la Tabla 29 ninguna de las estrategias fue descartada debido a que estas no violan los principios indicados.

Adicionalmente, se verifica si las estrategias, así como no deben ir en contra de lo mencionado en el párrafo anterior, sean capaces de promover favorablemente hechos de justicia, valores o buenos principios. Como se observa en la Tabla 29, tenemos dos promotores.

Conforme a lo expuesto en los párrafos anteriores y después de verificadas las estrategias de la empresa, solo en el caso de que no suceda lo dispuesto en el primer párrafo y

tampoco suceda lo dispuesto en el segundo párrafo, se resuelve que la empresa evaluada tiene una posición neutral en el mercado.

Tabla 29

Matriz de Ética para Groupon Perú

Derechos	Viola	Neutral	Promueve
Impacto en el derecho a la vida		X	
Impacto en el derecho a la propiedad		X	
Impacto en el derecho al libre pensamiento			X
Impacto en el derecho a la privacidad		X	
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia		X	
Impacto en el derecho a hablar libremente			X
Impacto en el derecho al debido proceso		X	
Justicia	Justo	Neutro	Injusto
Impacto en la distribución		X	
Equidad en la administración	X		
Normas de compensación	X		
Utilitarismo	Excelentes	Neutro	Perjudicial
Fines y resultados estratégicos	X		
Medios estratégicos empleados		X	

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2008, p. 361. México D. F., México: Pearson.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son nueve:

- E1: Desarrollar mercados en las provincias costeras (Trujillo, Piura y Arequipa).
- E2: Penetrar en el mercado limeño a través de la innovación tecnológica.
- E3: Desarrollar una nueva categoría de producto relacionada al entretenimiento, cultura y deporte.
- E4: Invertir en plataformas y software de aplicaciones móviles.
- E5: Posicionar la marca en las redes sociales.
- E8: Implementar formas de pago alternativas tanto *offline* como *online*.
- E10: Utilizar las redes sociales para crear un nuevo canal de atención.
- E11: Atraer a proveedores logísticos al mercado costero.
- E12: Atraer al mejor recurso humano.

Las estrategias de contingencia son:

E6: Participar de la campaña Cyber Monday Perú con descuentos exclusivos.

E7: Incrementar confianza del uso de medios de pago.

E9: Incrementar los medios tecnológicos y fomentar el *mobile commerce* para aumentar la convertibilidad de la venta.

E13: Implementar un sistema integrado que interconecten los procesos con los medios de pagos existentes, la plataforma Web y la plataforma móvil.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Es necesario verificar que objetivos de largo plazo alcanzarán las estrategias finalmente retenidas, en la Tabla 30 se verifica que todas las estrategias alcanzan a algún objetivo trazado. Finalmente se consideran nueve estrategias que están alineadas a los objetivos de largo plazo los cuales a su vez provienen de la visión definida para Groupon Perú.

El objetivo que tiene más estrategias es el de pasar del tercer lugar de participación de mercado en el 2013 al primer lugar en el 2020, seguido de incrementar las ventas anuales en 500% en el 2020 con respecto al 2013. El incremento del clima laboral sólo cuenta con una estrategias y si durante la implementación tuviera dificultades en su proceso, se debe evaluar cuáles de las estrategias de contingencia podrían apoyar para la consecución de los objetivos de ser requeridas.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

En la Tabla 31 se presenta la matriz de posibilidades de competidores, cuya finalidad es analizar la posible reacción de los competidores, sustitutos o entrantes en el sector de B2C ante las estrategias definidas a implementar. Esto permite realizar un ajuste o adecuación de las estrategias o de lo contrario descartarlas.

6.13 Conclusiones

El proceso estratégico permite identificar las estrategias que se pueden aplicar a la realidad del sector y empresa para luego seleccionar aquellas de mayor relevancia e impacto, sin descuidar que las estrategias estén alineadas con los objetivos de largo plazo a los cuales quiere llegar Groupon Perú.

Se identificaron nueve estrategias de retención que aportan al logro de los ocho objetivos de largo plazo identificados. Existen cuatro estrategias de contingencia que podrían evaluarse si es que alguna de las estrategias se cae al momento de la implementación.

Con el cierre de este capítulo se culmina la etapa de análisis y formulación del modelo secuencial del proceso estratégico y continuación iniciará la etapa de implementación.

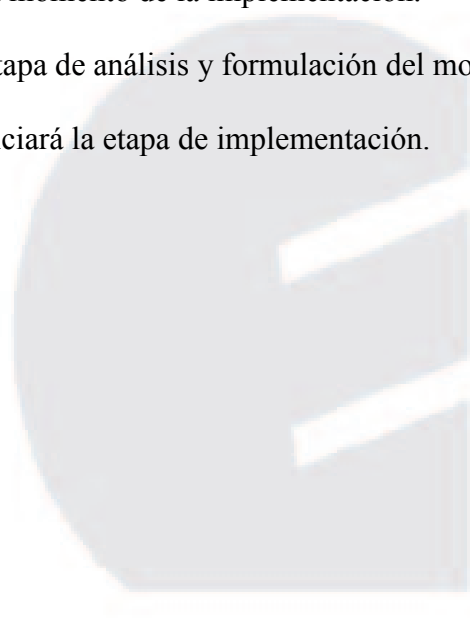
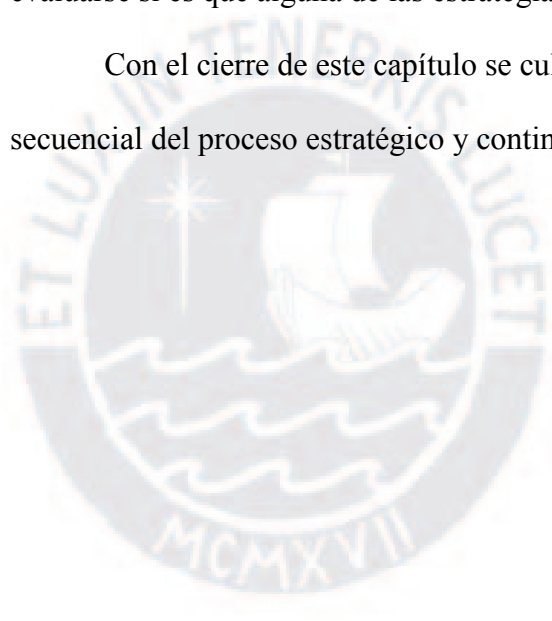


Tabla 30

Matriz de Estrategia Versus Objetivos de Largo Plazo

Estrategias	Objetivos de largo plazo							
	OLP1: Al 2020, alcanzar un índice de satisfacción del cliente de 95%. En el 2014 el índice de satisfacción del cliente fue de 77%.	OLP2: Al 2020, incrementar el índice de satisfacción de los anunciantes a 95%. En el 2014 fue 70%.	OLP3: Al 2020, incrementar la rentabilidad promedio a 35%. En el 2014 la rentabilidad anual fue de 29%.	OLP4: Mejorar el clima laboral, pasando de un nivel de satisfacción de los colaboradores de 79% en el 2014 a 96% en el 2020	OLP5: Incrementar las ventas anuales en 500% en el 2020 con respecto al 2015. Las ventas de 2014 fueron 3,191.69 dólares	OLP6: Incrementar la convertibilidad de la venta a los suscriptores de correo electrónico que reciben diariamente las ofertas del día de un nivel de 45% en el 2014 a 80% en el 2020	OLP7: Incrementar la exclusividad con los anunciantes de ofertas de cupones en servicios y productos ofrecidos de 77% en el 2014 a 95% en el 2020	OLP8: Pasar del tercer lugar de participación de mercado en el 2014 al primer lugar en el 2020
E1: Desarrollar mercado en las provincias costeras (Trujillo, Piura y Arequipa).			X		X			X
E2: Penetrar en el mercado limeño a través de la innovación tecnológica.	X				X		X	X
E3: Desarrollar una nueva categoría de producto relacionada al entretenimiento, cultura y deporte.	X				X	X	X	X
E4: Invertir en plataformas y software de aplicaciones móviles.			X		X	X		
E5: Posicionar la marca en las redes sociales.	X	X						X
E8: Implementar formas de pago alternativas tanto <i>offline</i> como <i>online</i> .	X	X	X		X	X		X
E10: Utilizar las redes sociales para crear un nuevo canal de atención.	X	X						X
E11: Atraer a proveedores logísticos al mercado costero.					X			X
E12: Atraer al mejor recurso humano.				X	X			X

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2008, p. 364. México D. F., México: Pearson.

Tabla 31

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias retenidas	Posibilidades competitivas					
	Cuponatic	Cuponidad	Ofertop	Linio	Saga Falabella	Wong
E1: Desarrollar mercado en las provincias costeras.	Presencia en Arequipa, Chiclayo, Piura y Trujillo, se vuelve eficiente para disminuir costos y así aumentar la barrera de entrada	Presencia en Arequipa, se enfocaría en consolidar la lealtad de sus actuales clientes y reforzar la relación con sus proveedores	Presencia en Arequipa y Trujillo, se vuelve eficiente para disminuir costos y así aumentar la barrera de entrada	Presencia a nivel Nacional, se diversifica ampliando su mix de productos para imitar la cartera de Groupon	No se siente amenazado por la empresa al no ser su principal negocio, no reacciona ante la estrategia	Sólo tiene presencia en Lima
E2: Penetrar en el mercado limeño a través de la innovación tecnológica.	El competidor aprende a imitar su estrategia	El competidor aprende a imitar su estrategia	El competidor aprende a imitar su estrategia	Se diversifica ampliando su mix de productos para imitar la cartera de Groupon	No se siente amenazado por la empresa al no ser su principal negocio, no reacciona ante la estrategia	No reacciona ante la estrategia
E3: Desarrollar una nueva categoría de producto	En el corto plazo ofrece al cliente atributos diferenciados dentro de las categorías que ya tiene, mientras que aprende a imitar su estrategia y busca desarrollar otras categorías	En el corto plazo ofrece al cliente atributos diferenciados dentro de las categorías que ya tiene, mientras que aprende a imitar su estrategia y busca desarrollar otras categorías	En el corto plazo ofrece al cliente atributos diferenciados dentro de las categorías que ya tiene, mientras que aprende a imitar su estrategia y busca desarrollar otras categorías	No reacciona ante la estrategia	No reacciona ante la estrategia	No reacciona ante la estrategia
E4: Invertir en plataformas y software que permitan integrar y desarrollar de aplicaciones móviles.	El competidor aprende a imitar su estrategia	El competidor aprende a imitar su estrategia	El competidor aprende a imitar su estrategia	El competidor aprende a imitar su estrategia	El competidor aprende a imitar su estrategia	El competidor aprende a imitar su estrategia
E5: Posicionar la marca en las redes sociales.	Incrementar su relacionamiento en redes sociales a través de una estrategia de marketing viral. En el mes de diciembre de 2013 cuenta con cerca de cuatrocientos setenta mil seguidores.	No reacciona ante la estrategia, al mes de diciembre de 2013 sólo cuenta con setenta mil seguidores	No reacciona ante la estrategia, al mes de diciembre de 2013 sólo cuenta con noventa y cuatro mil seguidores	Incrementar su relacionamiento en redes sociales a través de una estrategia de marketing viral. En el mes de diciembre de 2013 cuenta con cerca de dos millones ciento cuarenta y cinco mil seguidores.	No reacciona ante la estrategia	No reacciona ante la estrategia
E8: Implementar formas de pago alternativas tanto <i>offline</i> como <i>online</i> .	El competidor aprende a imitar su estrategia	El competidor aprende a imitar su estrategia	El competidor aprende a imitar su estrategia	El competidor aprende a imitar su estrategia	El competidor aprende a imitar su estrategia	El competidor aprende a imitar su estrategia
E10: Utilizar las redes sociales para crear un nuevo canal de atención.	El competidor aprende a imitar su estrategia	El competidor aprende a imitar su estrategia	El competidor aprende a imitar su estrategia	El competidor aprende a imitar su estrategia	El competidor aprende a imitar su estrategia	El competidor aprende a imitar su estrategia
E11: Atraer a proveedores logísticos al mercado costeño.	No reacciona ante la estrategia a menos que identifiquen eficiencias operativas que quieran imitar	No reacciona ante la estrategia a menos que identifiquen eficiencias operativas que quieran imitar	No reacciona ante la estrategia a menos que identifiquen eficiencias operativas que quieran imitar	No reacciona ante la estrategia a menos que identifiquen eficiencias operativas que quieran imitar	No reacciona ante la estrategia	No reacciona ante la estrategia
E12: Atraer al mejor recurso humano	No reacciona ante la estrategia a menos que identifiquen ventajas competitivas en el modelo que quieran imitar	No reacciona ante la estrategia a menos que identifiquen ventajas competitivas en el modelo que quieran imitar	No reacciona ante la estrategia a menos que identifiquen ventajas competitivas en el modelo que quieran imitar	No reacciona ante la estrategia a menos que identifiquen ventajas competitivas en el modelo que quieran imitar	No reacciona ante la estrategia a menos que identifiquen ventajas competitivas en el modelo que quieran imitar	No reacciona ante la estrategia a menos que identifiquen ventajas competitivas en el modelo que quieran imitar

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2008, p. 365. México D. F., México: Pearson.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

Este capítulo se enfoca en la segunda etapa del proceso estratégico, es decir, en la implementación y la dirección de todo aquello definido durante la etapa anterior de planificación estratégica, para de esta manera dar la puesta en marcha del proceso estratégico. Según D'Alessio (2008), se deben considerar cinco elementos importantes: (a) objetivos a corto plazo que desarrollan los de largo plazo, (b) políticas, (c) recursos, (d) estructura organizacional, (e) medio ambiente y ecología, (f) recursos humanos, y (g) gestión del cambio. Adicionalmente, en este capítulo se mostrará la aplicación del conjunto de estrategias retenidas, las cuales deberán relacionarse con los elementos arriba señalados. De esta forma, se buscará alcanzar los objetivos a largo plazo planteados y con ello llegar a la visión propuesta para Groupon Perú.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2008), los objetivos de corto plazo (OCP) son aquellos necesarios para alcanzar, con cada estrategia, los objetivos a largo plazo (OLP). Por lo anterior, se presentan los OCP en función de los OLP, para lo cual es necesario enunciar nuevamente los OLP para la empresa Groupon Perú.

OLP1. Al 2020, alcanzar un índice de satisfacción del cliente de 95%. En el 2014 el índice de satisfacción del cliente fue de 77%.

Objetivo de corto plazo 1.1 (OCP 1.1). A partir del 2014 entregar una herramienta tecnológica anual para la atención al primer contacto en el *call center*. En el 2014 no se contó con herramientas para resolución en línea de problemas.

Objetivo de corto plazo 1.2 (OCP 1.2). A partir del 2014 reducir el índice de devolución de productos 3% anual. Al 2014 el índice de devolución fue 20%.

Objetivo de corto plazo 1.3 (OCP 1.3). A partir del 2014 incrementar el número de proveedores de viajes 20% anual. Al 2014 se tuvieron cinco proveedores.

OLP2. Al 2020, incrementar el índice de satisfacción de los anunciantes a 95%. En el 2014 el índice de satisfacción de los anunciantes es del 70%.

Objetivo de corto plazo 2.1 (OCP 2.1). A partir del 2014 crear un nuevo canal de atención bial para los anunciantes. Al 2014 no se contó con un canal.

Objetivo de corto plazo 2.2 (OCP 2.2). A partir del 2014 ofrecer un beneficio diferenciado anual a los anunciantes con mejor índice de ventas. Al 2014 no se contó con ningún beneficio diferenciado.

OLP3. Al 2020, incrementar la rentabilidad promedio a 35%. En el 2014 la rentabilidad anual fue de 29%.

Objetivo de corto plazo 3.1 (OCP 3.1). A partir del 2014 cambiar o mejorar de forma anual la tecnología de pago. En el 2014 solo se contaba con pago por tarjeta.

Objetivo de corto plazo 3.2 (OCP 3.2). A partir del 2014 aumentar de manera anual 5% el ticket promedio por compra. En el 2015 es ticket promedio fue de 150 soles.

Objetivo de corto plazo 3.3 (OCP 3.3). A partir del 2014 bajar el costo de distribución anual 3% por volumen de ventas. En el 2014 el costo de distribución anual es el 7% de la receta líquida.

OLP4. Mejorar el clima laboral, pasando de un nivel de satisfacción de los colaboradores de 79% en el 2014 a 99% en el 2020.

Objetivo de corto plazo 4.1 (OCP 4.1). A partir del 2014 invertir 5% del presupuesto anual en planes de capacitación. Al año 2014 el presupuesto anual de capacitación fue 2%.

Objetivo de corto plazo 4.2 (OCP 4.1). A partir del 2014 aumentar el aprovechamiento interno de los colaboradores en 10% anual. Al año 2014 el aprovechamiento interno fue solo de 5%.

OLP5. Incrementar las ventas anuales en 500% en el 2020 con respecto al 2015. Las ventas del 2014 fueron 3,191.69 dólares.

Objetivo de corto plazo 5.1 (OCP 5.1). A partir del 2014 incrementar la cartera de productos o servicios nuevos en 70% anual. Al 2014 el porcentaje de productos o servicios nuevos anuales fue 50%.

Objetivo de corto plazo 5.2 (OCP 5.2). A partir del 2014 asignar cuotas de venta por jefatura comercial y zona geográficas generando un incremento del 20% anual hasta el 2020. Al año 2014 no se consideró esta práctica.

Objetivo de corto plazo 5.3 (OCP 5.3). A partir del 2014, planificar un incentivo anual por cumplimiento de objetivos para el personal de las jefaturas comerciales. En el 2014 no se dieron incentivos.

OLP6. Incrementar la convertibilidad de la venta a los suscriptores de correo electrónico que reciben diariamente las ofertas del día de un nivel de 45% en el 2014 a 80% en el 2020.

Objetivo de corto plazo 6.1 (OCP 6.1). A partir del 2014 participar de manera anual en al menos dos ferias de difusión de venta *online*. En el 2014 se participó en una feria anual.

Objetivo de corto plazo 6.2 (OCP 6.2). A partir del 2014 cambiar o mejorar de manera anual el software de minería de datos para optimizar el envío de correos. Al año 2014 no se consideró esta práctica.

Objetivo de corto plazo 6.3 (OCP 6.3). A partir del 2014 realizar dos campañas anuales de actualización de datos de suscriptores. Al año 2014 no se consideró esta práctica.

OLP7. Incrementar la exclusividad con los anunciantes de ofertas de cupones en servicios y productos ofrecidos de 77% en el 2014 a 95% en el 2020.

Objetivo de corto plazo 7.1 (OCP 7.1). A partir del 2014 invertir 7% del presupuesto anual en capacitaciones de marketing y ventas para anunciantes. Al año 2014 no se contó con presupuesto.

Objetivo de corto plazo 7.2 (OCP 7.2). A partir del 2014 aumentar 3% anual el número de anunciantes exclusivos. Al año 2014 no se consideró esta práctica.

OLP8. Pasar del tercer lugar de participación de mercado en el 2014 al primer lugar en el 2020.

Objetivo de corto plazo 8.1 (OCP 8.1). A partir del 2014 realizar de forma anual un estudio de mercado en todas las ciudades. En el 2014 se realizó estudio de mercado solo en Lima.

Objetivo de corto plazo 8.2 (OCP 8.2). A partir del 2014 iniciar ventas de forma anual en una nueva ciudad. En el 2014 se operó en siete ciudades.

Objetivo de corto plazo 8.3 (OCP 8.3). Asignar un 30% del presupuesto anual de marketing para la promoción y publicidad en las ciudades objetivo. Al año 2014 se consideró 20% anual.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2008), los recursos son los insumos necesarios que permiten llevar a cabo las estrategias seleccionadas. Estos pueden ser cuantitativos o cualitativos, tangibles o intangibles. No solo se deben identificar esos recursos sino que, además, deben ser correctamente asignados. Los referidos recursos son financieros, físicos, humanos, y tecnológicos.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Según D'Alessio (2008), las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan las estrategias y esas políticas deben ser consistentes con las macro políticas que se han definido para el sector como son los valores. Adicionalmente, las políticas, si bien deben tener inmerso el contenido axiológico de los valores, también deben considerar la ética, la legalidad, y la responsabilidad social, criterios estos que enmarcan el devenir de la organización y que son parte de su esencia desde la declaración de la misión y visión.

De acuerdo con lo descrito anteriormente, se identificaron las políticas más relevantes para la organización debido a su relación con la esencia del negocio y su interconexión con las nueve estrategias de Groupon Perú que se detallan a continuación en la Tabla 33.

Tabla 32

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo 1, 2, 3, 4 y 5

Objetivos de Corto Plazo (OCP)	Recursos Asignados	
OCP 1.1 A partir del 2014 entregar una herramienta tecnológica anual para la atención al primer contacto en el <i>call center</i> . En el 2014 no se contó con herramientas para resolución en línea de problemas.	Recursos Financieros:	Capital propio
	Recursos Físicos:	Salas de reuniones, material de estudio y oficinas
	Recursos Humanos:	Personal capacitado en atención al cliente
	Recursos Tecnológicos:	Computadoras, sistemas de comunicación.
OCP 1.2 A partir del 2014 reducir el índice de devolución de productos 3% anual. Al 2014 el índice de devolución fue 20%.	Recursos Financieros:	Capital propio
	Recursos Físicos:	Material de estudio, almacenes y oficinas
	Recursos Humanos:	Personal de operaciones y calidad
	Recursos Tecnológicos:	Computadoras, sistemas de comunicación
OCP 1.3 A partir del 2014 incrementar el número de proveedores de viajes 20% anual. Al 2014 se tuvieron cinco proveedores.	Recursos Financieros:	Capital propio
	Recursos Físicos:	Movilidad, salas de reuniones y oficinas
	Recursos Humanos:	Personal de las jefaturas comerciales
	Recursos Tecnológicos:	Computadoras, sistemas de comunicación
OCP 2.1 A partir del 2014 crear un nuevo canal de atención bienal para los anunciantes. Al 2014 no se contó con un canal.	Recursos Financieros:	Capital propio
	Recursos Físicos:	Salas de reuniones, material de estudio y oficinas
	Recursos Humanos:	Personal capacitado en marketing y entrenamiento
	Recursos Tecnológicos:	Internet, computadoras, ERPs, TICs
OCP 2.2 A partir del 2014 ofrecer un beneficio diferenciado anual a los anunciantes con mejor índice de ventas. Al 2014 no se contó con ningún beneficio diferenciado.	Recursos Financieros:	Capital propio
	Recursos Físicos:	Contact center, salas de capacitación
	Recursos Humanos:	Personal capacitado en atención al cliente
	Recursos Tecnológicos:	Internet, computadoras, sistemas de comunicación, intranet
OCP 3.1 A partir del 2014 cambiar o mejorar de forma anual la tecnología de pago. En el 2014 solo se contaba con pago por tarjeta.	Recursos Financieros:	Capital propio y financiamiento del grupo
	Recursos Físicos:	Oficinas
	Recursos Humanos:	Personal capacitado en desarrollo e implementación de sistemas
	Recursos Tecnológicos:	Internet, computadores, ERPs, TICs
OCP 3.2 A partir del 2014 aumentar de manera anual 5% el ticket promedio por compra. En el 2015 es ticket promedio fue de 150 soles.	Recursos Financieros:	Capital propio y financiamiento del grupo
	Recursos Físicos:	Oficinas
	Recursos Humanos:	Personal de las jefaturas comerciales
	Recursos Tecnológicos:	Internet, computadores, ERPs, TICs
OCP 3.3 A partir del 2014 bajar el costo de distribución anual 3% por volumen de ventas. En el 2014 el costo de distribución anual es el 7% de la receta líquida.	Recursos Financieros:	Capital propio
	Recursos Físicos:	Salas de reuniones, material de estudio y oficinas
	Recursos Humanos:	Personal capacitado en negociación y compras
	Recursos Tecnológicos:	Computadoras
OCP 4.1 A partir del 2014 invertir 5% del presupuesto anual en planes de capacitación. Al año 2014 el presupuesto anual de capacitación fue 2%.	Recursos Financieros:	Capital propio
	Recursos Físicos:	Salas de reuniones, salas de capacitación, material de estudio y oficinas
	Recursos Humanos:	Personal capacitado en desarrollo del talento humano
	Recursos Tecnológicos:	Cursos virtuales, e-learning
OCP 4.2 A partir del 2014 aumentar el aprovechamiento interno de los colaboradores en 10% anual. Al año 2014 el aprovechamiento interno fue solo de 5%.	Recursos Financieros:	Capital propio
	Recursos Físicos:	Salas de reuniones, salas de capacitación, material de estudio y oficinas
	Recursos Humanos:	Personal capacitado en desarrollo del talento humano
	Recursos Tecnológicos:	Cursos virtuales, e-learning
OCP 5.1 A partir del 2014 incrementar la cartera de productos o servicios nuevos en 70% anual. Al 2014 el porcentaje de productos o servicios nuevos/ anuales es 50%.	Recursos Financieros:	Movilidad, salas de reuniones y oficinas
	Recursos Físicos:	Personal de las jefaturas comerciales
	Recursos Humanos:	Personal entrenado en habilidades comerciales y ventas
	Recursos Tecnológicos:	Computadoras

Tabla 32 (continuación)

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo 5, 6, 7 y 8(continuación)

Objetivos de Corto Plazo (OCP)	Recursos Asignados	
OCP 5.2 A partir del 2014 asignar cuotas de venta por jefatura comercial y zona geográficas generando un incremento del 20% anual hasta el 2020. Al año 2014 no se consideró esta práctica.	Recursos Financieros:	Movilidad, salas de reuniones y oficinas
	Recursos Físicos:	Personal de las jefaturas comerciales
	Recursos Humanos:	Personal entrenado en habilidades comerciales y ventas
	Recursos Tecnológicos:	Computadoras
OCP 5.3 A partir del 2014, planificar un incentivo anual por cumplimiento de objetivos para el personal de las jefaturas comerciales. En el 2014 no se dieron incentivos.	Recursos Financieros:	Capital propio y financiamiento del grupo
	Recursos Físicos:	Salas de reuniones y oficinas
	Recursos Humanos:	Personal entrenado en habilidades comerciales y ventas
	Recursos Tecnológicos:	Computadoras
OCP 6.1 A partir del 2014 participar de manera anual en al menos dos ferias de difusión de venta online. En el 2014 se participó en una feria anual.	Recursos Financieros:	Capital propio y financiamiento del grupo
	Recursos Físicos:	Movilidad, transporte aéreo, salas de reuniones y oficinas
	Recursos Humanos:	Personal entrenado en marketing
	Recursos Tecnológicos:	Publicidad en páginas web de las participaciones de las ferias internacionales concertadas durante el año, Internet, computadoras y sistemas de comunicación
OCP 6.2 A partir del 2014 cambiar o mejorar de manera anual el software de minería de datos para optimizar el envío de correos. Al año 2014 no se consideró esta práctica.	Recursos Financieros:	Capital propio y financiamiento del grupo
	Recursos Físicos:	Salas de reuniones y oficinas
	Recursos Humanos:	Personal capacitado en inteligencia de mercado
	Recursos Tecnológicos:	Internet, computadores, ERPs, TICs.
OCP 6.3 A partir del 2014 realizar dos campañas anuales de actualización de datos de suscriptores. Al año 2014 no se consideró esta práctica.	Recursos Financieros:	Capital propio
	Recursos Físicos:	Salas de reuniones y oficinas
	Recursos Humanos:	Personal capacitado en inteligencia de mercado
	Recursos Tecnológicos:	Internet, computadores, ERPs y sistemas de información
OCP 7.1 A partir del 2014 invertir 7% del presupuesto anual en capacitaciones de marketing y ventas para anunciantes Al año 2014 no se contó con presupuesto.	Recursos Financieros:	Capital propio
	Recursos Físicos:	Salas de reuniones y oficinas
	Recursos Humanos:	Personal entrenado en marketing y entrenamiento
	Recursos Tecnológicos:	Internet, e learnings, computadores, ERPs y sistemas de información
OCP 7.2 A partir del 2014 aumentar 3% anual el número de anunciantes exclusivos. Al año 2014 no se consideró esta práctica.	Recursos Financieros:	Capital propio
	Recursos Físicos:	Salas de reuniones y oficinas
	Recursos Humanos:	Personal capacitado en inteligencia de mercado
	Recursos Tecnológicos:	Internet, computadores, ERPs y sistemas de información
OCP 8.1 A partir del 2014 de forma anual un estudio de mercado en todas las ciudades. En el 2014 se realizó estudio de mercado solo en Lima.	Recursos Financieros:	Capital propio
	Recursos Físicos:	Salas de reuniones y oficinas
	Recursos Humanos:	Personal capacitado en inteligencia de mercado
	Recursos Tecnológicos:	Internet, computadores, ERPs y sistemas de información
OCP 8.2 A partir del 2014 iniciar ventas de forma anual en una nueva ciudad. En el 2014 se operó en siete ciudades.	Recursos Financieros:	Capital propio
	Recursos Físicos:	Salas de reuniones, salas de capacitación y oficinas
	Recursos Humanos:	Personal capacitado en marketing y entrenamiento
	Recursos Tecnológicos:	Internet, e learnings, computadores, ERPs y sistemas de información
OCP 8.3 Asignar un 30% del presupuesto anual de marketing para la promoción y publicidad en las ciudades objetivo. Al año 2014 se consideró 20% anual.	Recursos Financieros:	Capital propio
	Recursos Físicos:	Salas de reuniones, salas de eventos, restaurantes
	Recursos Humanos:	Personal capacitado en marketing y entrenamiento
	Recursos Tecnológicos:	Sistemas de información y computadores

7.4 Estructura de la Empresa Groupon Perú

La estructura organizacional se refiere a las pautas formalizadas de las interacciones que relacionan las tareas, las tecnologías y el personal de una empresa. Esta contribuye a asegurar que los recursos se empleen con eficacia para realizar la misión de la organización, proporcionando un medio para equilibrar dos fuerzas en conflicto: la necesidad de la división de las tareas en grupos que tengan sentido y la necesidad de integrar a dichos grupos para garantizar la eficiencia y eficacia, identifica la organización ejecutiva, directiva y administrativa de una empresa e indica responsabilidades y relaciones jerárquicas, también influye en el flujo de información, así como el contexto y la naturaleza de las interacciones humanas, (Dess, 2011).

La estructura actual de Groupon Perú, consta de:

- Una gerencia general del país.
- Siete gerencias con las principales funciones de la empresa, en donde tres son comerciales dedicadas a las categorías: servicio, producto o viajes y cuatro son las que representan las principales funciones de la empresa.
- Siete jefaturas repartidas en solo tres de las gerencias señaladas anteriormente.

Además de reportar al gerente general de Perú, cada gerente de área reporta de manera simultánea al gerente regional Latam de su función, es por ello que la estructura actual se describe como matricial por cuanto tiene una estructura espejo en Latam que para Groupon se ubica físicamente en Santiago de Chile..

Cada jefatura cuenta con por lo menos un analista:

- Operaciones: quince analistas.
- Contabilidad: siete analistas.
- Marketing: tres analistas
- Recursos humanos: un analista

Tabla 33

Matriz de Políticas y Estrategias

N°	Políticas por Estrategias	E1: Desarrollar mercados en las provincias costeras (Trujillo, Piura y Arequipa).	E2: Penetrar en el mercado limeño a través de la innovación tecnológica.	E3: Desarrollar una nueva categoría de producto relacionada al entretenimiento, cultura y deporte	E4: Invertir en plataformas y software de aplicaciones móviles.	E5: Posicionar la marca en las redes sociales.	E8: Implementar formas de pago alternativas tanto <i>offline</i> como <i>online</i> .	E10: Utilizar las redes sociales para crear un nuevo canal de atención.	E11: Atraer a proveedores logísticos al mercado costeño.	E12: Atraer al mejor recurso humano.
P1	IncurSIONAR en nuevos mercados mayores a cien mil habitantes	X	X	X	X	X				
P2	Captar nuevos anunciantes descentralizados que ofrezcan productos y/o servicios fuera de Lima	X		X	X	X				
P3	Innovar a través de medios tecnológicos de vanguardia.		X		X	X	X	X		
P4	Participar activamente en la difusión por medios masivos de una cultura digital.		X		X	X	X	X	X	
P5	Generar una cultura innovadora en el personal para la generación de nuevas ideas.		X	X		X		X	X	
P6	Vender a través de medios sociales como un canal más.	X	X	X		X	X	X		
P7	Crear publicidad y promociones innovadoras.	X	X	X		X		X		
P8	Usar de redes sociales para comunicar a los clientes.		X	X	X	X	X	X	X	
P9	Crear relaciones transparentes con los proveedores.	X		X					X	
P10	Tener una cultura de calidad en el servicio que trascienda a los proveedores.	X		X					X	
P11	Crear una cultura de equidad que promueva una relación ganar – ganar con los proveedores.	X		X					X	
P12	Capacitar constantemente al personal para que logre su desarrollo profesional.								X	
P13	Establecer comunicación libre entre los líderes y colaboradores.								X	
P14	Hacer participar a los protagonistas de las mejores ideas en su desarrollo e implementación.		X						X	
P15	Hacer alianzas con empresas que brinden servicios de recaudación o medios de pago <i>online</i> y <i>offline</i> .	X	X	X	X	X	X	X		
P16	Alentar la comunicación transparente hacia los clientes.	X	X	X		X		X		
P17	Capacitar a los usuarios en el uso de medios de pago <i>online</i> y <i>offline</i> .		X	X	X	X	X	X		
P18	Participar activamente en el aprendizaje de los clientes en medidas de seguridad que deben tener realizar pagos <i>online</i> y evitar fraudes tecnológicos.		X	X	X	X	X	X		

La gerencia de Recursos Humanos no cuenta con jefatura pero sí con un analista y las gerencias de producto, servicio y viajes cuentan con el canal de ventas para la captación de anunciantes, en la Figura 7 se representa la estructura actual.

Con base a las estrategias planteadas se estima que es necesario reforzar la estructura para alcanzar los objetivos propuestos de la siguiente manera:

- Crear una gerencia comercial y que esta tenga bajo su mando a las anteriores gerencias de categorías, convertidas estas en jefaturas. El objetivo del puesto es alinear la visión de los jefes de cada categoría con las estrategias de desarrollo de nuevos mercados en provincias costeras, penetración en el mercado limeño y apertura de una nueva categoría de producto relacionada al entretenimiento, cultura y deporte.
- Crear la jefatura de entretenimiento cuyo objetivo del puesto será apoyar a la estructuración de la nueva categoría de producto relacionada al entretenimiento, cultura y deporte, quien reportará al gerente comercial.
- Reducir las jefaturas de la gerencia de operaciones, ahora gerencia de operaciones y logística a solo dos, el objetivo del puesto será asegurar la eficiencia y eficacia en las operaciones para sustentar las estrategias de desarrollo y penetración de mercados, aprovechar el mercado potencial de la costa para atraer a proveedores logísticos que deseen desarrollarse en ese mercado a través de una alianza estratégica de largo plazo, e implementar formas de pago alternativas tanto *offline* como *online* que brinden mayor confianza al momento del pago.
- Las jefaturas de atención al cliente y atención al socio, que reportan a la gerencia de operaciones serán consolidadas en una para dar mayor interacción al área y consolidar la atención a todos los públicos de la organización integrando esfuerzos de recursos.

- La jefatura de logística que reporta a la gerencia de operaciones se mantendrá en la misma posición del organigrama.
- La coordinación de edición que reporta a la gerencia de operaciones cuya función es la de crear los anuncios que se publican en la Web será eliminada y su reemplazo en la gerencia de marketing, se creará una jefatura de marketing de productos y servicios que además de tener a sus cargo la función anterior, tendrá como objetivo apoyar al desarrollo, penetración de mercado y posicionamiento de la nueva categoría de entrenamiento.
- La jefatura de *community management* que le reporta a la gerencia de marketing será repotenciada como jefatura de medios y publicidad y tendrá como objetivo apoyar a las estrategias de posicionar la marca en las redes sociales, crear promociones y publicidad atractivas que incentiven este medio como canal de acceso a la venta y el desarrollo e implementación y control de las plataformas de aplicaciones móviles, que permitan interactuar con los medios sociales e incentive realizar la compra a través de los mismos.
- La gerencia de finanzas será repotenciada con una estructura que apoye los objetivos organizacionales con información, seguimiento y control de los datos financieros del negocio.
- Se fusionará en la jefatura de contabilidad, que reporta a la gerencia de finanzas, las anteriores jefaturas de contabilidad y de impuestos, dándoles el objetivo de integrar estas dos funciones para retroalimentarse de manera más eficiente y eficaz.
- Se creará la jefatura de control y rentabilidad, que reportará a la gerencia de finanzas, con el objetivo de controlar y velar porque las estrategias y planes alcancen los logros financieros que sustenten el esfuerzo de la organización.

- Se reforzará a la gerencia de recursos humanos, que anteriormente no tenía más que un analista, con una jefatura de selección y desarrollo que tendrá como objetivo velar porque la organización cuente con los recursos necesarios para desarrollar sus objetivos, el colaborar logré desarrollarse dentro de la organización y cuidar del clima laboral.

En la Figura 8 se representa la estructura propuesta.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El impacto de las estrategias que serán implementadas no puede ni debe afectar al medio ambiente ni causar perjuicios a la sociedad. El sector de cuponeras en donde se encuentra Groupon Perú no tiene impacto ambiental directo, sin embargo el proveedor logístico puede generar impactos relacionados a la emisión de CO₂ en la combustión de los motores del transporte, dependerá del nivel de antigüedad y mantenimiento de la flota, para lo cual se deberá considerar en los acuerdos el compromiso de mantener la flota de transporte en buenas condiciones e incentivar al cambio de motores que utilicen gas natural.

Una práctica que se viene fomentando a nivel internacional es la neutralidad de las emisiones de carbono que se generan a lo largo de todo el ciclo de producción y venta de las empresas, la suma de todas las emisiones de carbono que generen los insumos utilizados, inclusive en la parte administrativa deberán ser compensados en programas o certificados internacionales que neutralicen las emisiones totales.

En Perú algunas de las empresas conocidas que ya cuentan con certificación de neutralidad de carbono son Pacifico Seguros y Natura Cosméticos. Se recomienda que Groupon Perú mida las emisiones de carbono en su proceso y realice un plan para la neutralización de su huella de carbono. Este factor se convierte en un activo importante para la sociedad en donde se desenvuelve la organización y cada vez los consumidores responsables darán más valor a negocios que den este valor agregado.

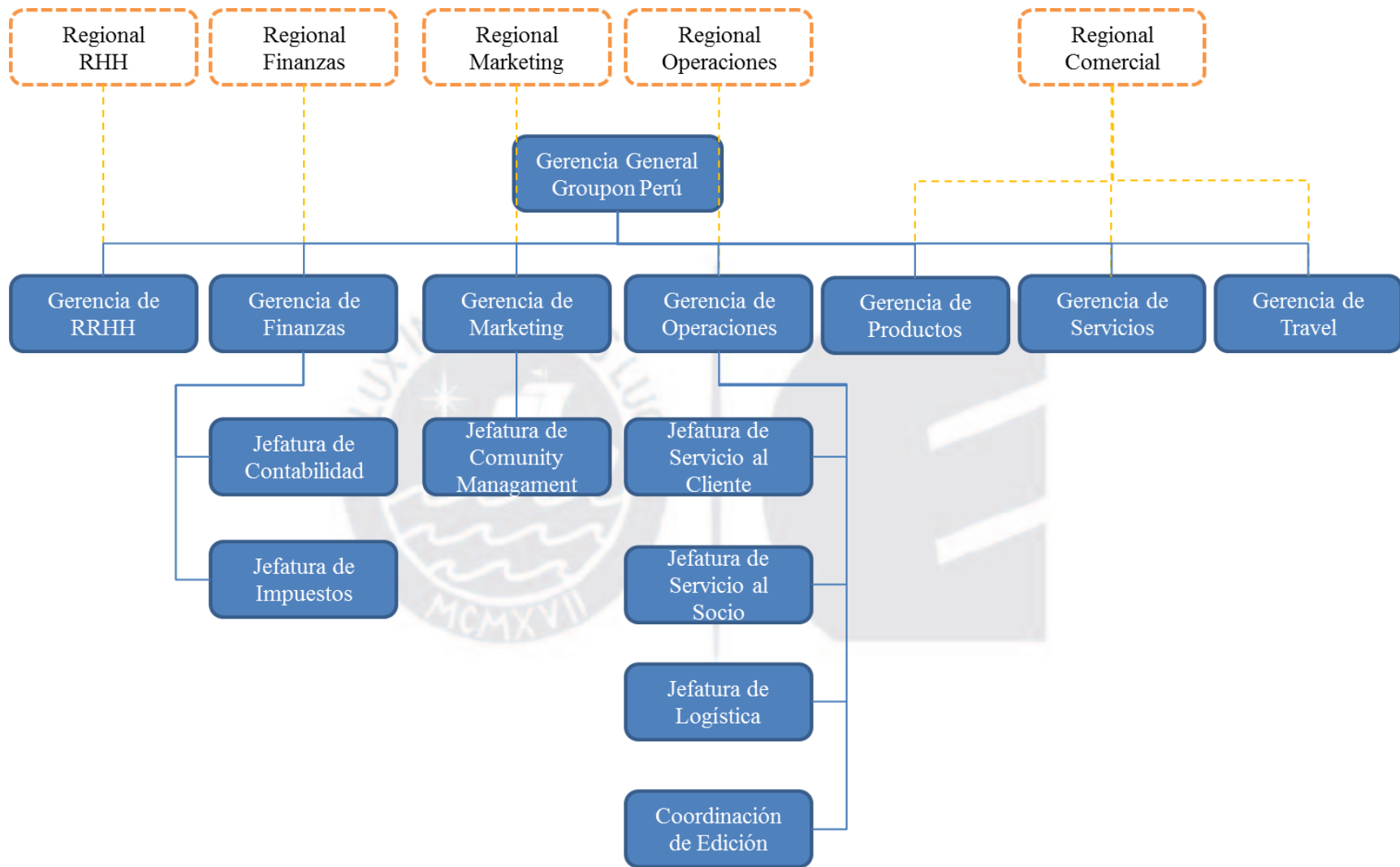


Figura 7. Estructura actual de Groupon Perú

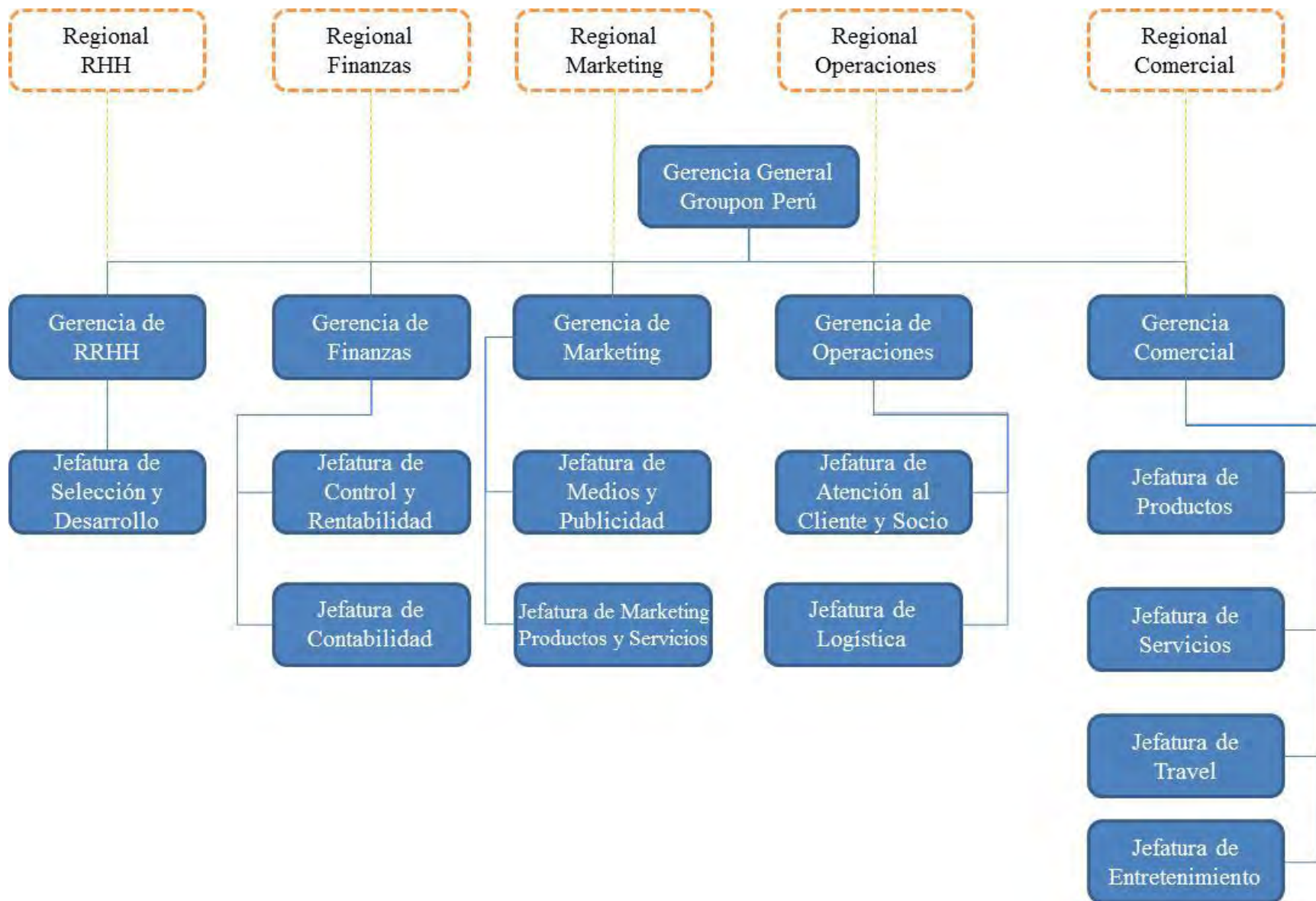


Figura 8. Estructura propuesta para Groupon Perú.

Una de las políticas de Groupon será fomentar la capacitación por medio de las redes sociales de la prevención de fraude informático y promover el uso de nuevas formas de pago que actualmente en Perú no se tiene muy desarrollado, el beneficio que conlleva esta política impacta de manera positiva en el desarrollo del comercio electrónico que incentiva el crecimiento económico. Asimismo este desarrollo también será incentivado en las provincias con la incursión de Groupon Perú en dichas zonas.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Como se mencionó anteriormente sin el recurso humano adecuado, la empresa Groupon Perú no será capaz de alcanzar los objetivos esperados, además se debe considerar que cada colaborador es impulsado por motivaciones que hacen que elija algún curso de acción y se conduzca de ciertas maneras, es por ello que en base a diferentes modelos motivacionales, se recomienda seguir las siguientes acciones:

Identificar las necesidades e impulsos de cada colaborador y la forma en que cambian al paso del tiempo. Esto es importante puesto que no todas las personas trabajan bajo las mismas premisas y las necesidades de unos no son las de todos, dicha labor deberá ser liderada por cada mando (gerentes o jefaturas) de Groupon Perú con personal a cargo.

Reducir el efecto distractivo de los factores de higiene, antes de centrar la atención en ofrecer motivadores, pues son fuente de insatisfacción sin embargo si se proporcionan no generarán satisfacción.

Establecer conexiones claras entre las conductas esperadas por Groupon Perú y las recompensas otorgadas, para ello se debe ofrecer premios que reconozcan a los colaboradores de alto desempeño más que al resto. Establecer metas orientadas al desempeño que sean específicas, desafiantes y aceptables, para lograrlo se puede considerar involucrar a los colaboradores en la creación de sus propias metas.

Identificar dentro de la organización a las personas o los grupos de referencia y las proporciones de resultados/aportes percibidos para el cálculo de equidad de los empleados

para ello en coordinación con recursos humanos los líderes deben comparar sus evaluaciones de equidad con la de los colaboradores para llegar a un punto medio de entendimiento. Se debe de comunicar de forma clara como se están midiendo los aportes y el proceso de decisión para la distribución de recompensas. Brindar retroalimentación constante a los colaboradores para ayudarlo a desarrollar sus debilidades y potenciar sus fortalezas en el puesto, (Davis, 2003).

7.7 Gestión del Cambio

Las estrategias formuladas conllevan cambios que deben realizarse al interior de Groupon Perú, lo cual genera impactos en todo el equipo humano que conforma la organización. Con el objetivo de llevar a cabo una implementación exitosa y minimizar la resistencia a los cambios se recomienda llevar a cabo una estrategia educativa que ayude al cambio controlando los sentimientos de ansiedad y temor que se generan en el personal y que a su vez ayude al cambio mediante una estrategia que motive el auto interés por adoptar nuevas experiencias laborales y profesionales (D'Alessio, 2008), se recomienda llevar a cabo las siguientes actividades:

1. Planear la estrategia del cambio, aquí deben estar involucrados todos los líderes de la organización.
2. Establecer un sentido de urgencia en base a la situación del mercado y los competidores utilizando la identificación y evaluación de crisis potenciales y utilizando las oportunidades descritas anteriormente.
3. El gerente general del país debe ser aceptado como el líder de la gestión de cambio e involucrar a todos los líderes funcionales a liderar de manera conjunta el proceso de transformación.
4. Explicar claramente a los colaboradores el por qué es necesaria y provechosa la gestión para el beneficio de Groupon Perú y de todos quienes la conforman.

5. Crear indicadores de seguimiento y marcar rituales para la revisión de los mismos que deben ser transmitidos de manera uniforme a todas las áreas. Hacer seguimiento a los avances y retroalimentar a la organización en caso se requieran cambios.
6. Utilizar tecnología de la información y comunicación como facilitadores del cambio y acercamiento de la visión a toda la organización.
7. Convencer a toda la organización de la conexión entre el nuevo comportamiento y el éxito de todos.

7.8 Conclusiones

Con este capítulo se dio inicio a la etapa del proceso estratégico de implementación, la cual es tan importante como las anteriores de análisis y formulación. La dificultad de tener la correcta implementación está básicamente justificada porque para su realización entran en escena la labor de las personas que integran la organización pero para que estas logren el objetivo tienen que cumplirse una serie de elementos como el conocimiento consiente de lo que están haciendo, su motivación hacía el alcance de los objetivos, entre otros.

Son importantes en este tramo la fijación de los objetivos de corto plazo como vehículo para la consecución de los objetivos de largo plazo, así como las políticas que pueden ser fijadas para más de una estrategia. La estructura organización también puede ser un factor determinante del éxito o fracaso pues su definición debe estar acorde con las necesidades. Por último la organización debe tener presente que ningún fin organizacional justifica descuidar la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

El proceso estratégico presenta dos características fundamentales, es interactivo debido a que participa mucha gente y es iterativo porque se realimenta permanentemente; motivo por el cual la tercera etapa del proceso estratégico que es evaluación y control no es una etapa propiamente dicha pues se realiza en todo momento. Se manifiesta de manera constante especialmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia y la demanda provocan la necesidad de tener un planeamiento estratégico dinámico (D'Alessio, 2008).

Según D'Alessio (2008), el uso del tablero de control como herramienta en la evaluación estratégica, plantea el cierre del vacío entre lo que la empresa debería hacer y lo que hace. Esta herramienta brinda el alineamiento estratégico que lleva a lograr cuatro resultados estratégicos:

- Accionistas satisfechos al brindar retorno de su inversión.
- Clientes contentos al satisfacer sus necesidades.
- Procesos productivos al producir y vender productos de calidad y costo.
- Empleados motivados que empujan la organización.

Los objetivos a corto plazo mostrados en el capítulo anterior, serán ahora analizados desde cada una de las perspectivas del TCB con el objetivo de construir el tablero de Groupon Perú que sirva para tomar las decisiones correctas.

8.1 Perspectivas de Control

El tablero de control permite realizar un control y seguimiento de los objetivos verificando si mantienen el camino correcto hacia la implementación estratégica con la finalidad de tomar decisiones para encausarlas en caso se presenten desviaciones (D'Alessio, 2008). Robert S. Kaplan y David P. Norton, quienes crearon el tablero de control, consideraron que para lograr todo lo anterior es necesario expresar objetivos, medidas, metas, e iniciativas en cada una de las dimensiones que lo conforman: (a) aprendizaje de la

organización, para entender cómo debe la empresa mejorar para alcanzar la visión; (b) perspectiva interna, para identificar qué procesos deben ser excelentes para satisfacer las necesidades de los clientes; (c) perspectiva del cliente, que permite entender cómo deben ser vistos los clientes para cumplir la visión y, (d) perspectiva financiera, para definir las claves de éxito financiero que generarán la satisfacción de los accionistas (D'Alessio, 2008).

8.1.1 Aprendizaje interno

Esta dimensión de aprendizaje permite establecer los objetivos e indicadores necesarios para que el recurso humano pueda contribuir a alcanzar la visión. Los indicadores de esta perspectiva son la cantidad de empleados capacitados relativos a las necesidades de la empresa, el índice de aprovechamiento interno que está referido a la oportunidad para que nuevos puestos sean cubiertos por personal interno generando oportunidad de desarrollo y menor curva de aprendizaje las capacitaciones de marketing y ventas direccionadas a los anunciantes.

8.1.2 Perspectiva interna

La dimensión de procesos se enfoca en asegurar que los procesos claves sean excelentes para satisfacer las necesidades del cliente. Es una perspectiva enfocada al interior de la organización, y considera el tiempo, eficiencias asociadas a procesos, entre otros. Los indicadores que se consideran para Groupon Perú son: el incremento de proveedores anunciantes de viaje, la disminución del costo de distribución anual, las mejoras o cambios que se realicen en el *software* de minería de datos para el envío de correos, el número de campañas anuales para la actualización de datos y el aumento de anunciantes exclusivos.

8.1.3 Perspectiva cliente

Aquí se presenta el impacto que perciben los clientes por las acciones que se llevan a cabo en la organización y permite entender si las mismas están produciendo los efectos deseados. Para Groupon Perú se consideran los indicadores la cantidad de herramientas tecnológicas entregadas para la atención en línea de los clientes, la cantidad de productos

devueltos por disconformidades de los clientes, la cantidad de canales de atención para anunciantes, las mejoras o cambios en la tecnología de pago, el incremento en la cartera de productos, la cantidad de participaciones en ferias de promoción de ventas *online*, la cantidad de estudios realizados por ciudad, la iniciación de ventas en nuevas ciudades y la promoción que se realice en estas.

8.1.4 Perspectiva financiera

Esta perspectiva analiza el rendimiento sobre inversiones y el valor que la estrategia agrega a la organización. Los indicadores para Groupon Perú son el aumento del incentivo diferenciado para los anunciantes con mayores ventas, el aumento del ticket promedio, la asignación de cuotas por jefatura comercial o zona geográfica y los incentivos otorgados por cumplimiento de objetivos a las jefaturas comerciales.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

En la Tabla 34 se observa el Tablero de Control Balanceado para Groupon Perú.

8.3 Conclusiones

En el tablero de control balanceado se plasmaron los objetivos de corto plazo detectados en el capítulo siete, agrupados en función a las perspectivas de aprendizaje interno, proceso, clientes y financieras, acompañados del indicador que permitirá el control y seguimiento de la persecución de los objetivos y poder corregir en caso se presente alguna desviación.

En la medida que se monitoreen los indicadores antes mencionados, Groupon Perú se acercará a sus objetivos de largo plazo alineando así lo que se debería hacer con lo que se hace, es decir enlazar la parte estratégica con el proceso operativo.

Tabla 34

Tablero de Control Balanceado para Groupon Perú

Número de OCP	Objetivo de Corto Plazo	Indicador	Unidad
Perspectiva financiera			
OCP 2.2	A partir del 2014 ofrecer un beneficio diferenciado anual a los anunciantes con mejor índice de ventas. Al 2014 no se contó con ningún beneficio diferenciado.	Beneficios para anunciantes	Número de beneficios entregados
OCP 3.2	A partir del 2014 aumentar de manera anual 5% el ticket promedio por compra. En el 2015 es ticket promedio fue de 150 soles.	Costo de ticket promedio	Soles facturados por ticket
OCP 5.2	A partir del 2014 asignar cuotas de venta por jefatura comercial y zona geográficas generando un incremento del 20% anual hasta el 2020. Al año 2014 no se consideró esta práctica.	Cuota de venta por jefatura	% de cuota alcanzada
OCP 5.3	A partir del 2014, planificar un incentivo anual por cumplimiento de objetivos para el personal de las jefaturas comerciales. En el 2014 no se dieron incentivos.	Incentivo por cumplimiento	Número de incentivos entregados
Perspectiva Clientes			
OCP 1.1	A partir del 2014 entregar una herramienta tecnológica anual para la atención al primer contacto en el <i>call center</i> . En el 2014 no se contó con herramientas para resolución en línea de problemas.	Herramienta tecnológica entrega	Número de herramientas tecnológicas entregadas
OCP 1.2	A partir del 2014 reducir el índice de devolución de productos 3% anual. Al 2014 el índice de devolución fue 20%.	Devolución de productos	% de productos devueltos
OCP 2.1	A partir del 2014 crear un nuevo canal de atención bienal para los anunciantes. Al 2014 no se contó con un canal.	Canal de atención creado	Número de canales de atención
OCP 3.1	A partir del 2014 cambiar o mejorar de forma anual la tecnología de pago. En el 2014 solo se contaba con pago por tarjeta.	Tecnología adquirido o renovada	Número de tecnologías adquiridas o renovadas
OCP 5.1	A partir del 2014 incrementar la cartera de productos o servicios nuevos en 70% anual. Al 2014 el porcentaje de productos o servicios nuevos/ anuales es 50%.	Productos o servicios nuevos ofrecidos	Porcentaje de productos o servicios nuevos ofrecidos
OCP 6.1	A partir del 2014 participar de manera anual en al menos dos ferias de difusión de venta online. En el 2014 se participó en una feria anual.	Participación en ferias de difusión	Número de participaciones en ferias de difusión
OCP 8.1	A partir del 2014 realizar de forma anual un estudio de mercado en todas las ciudades. En el 2014 se realizó estudio de mercado solo en Lima.	Estudios de mercado realizados por ciudad	Número de estudios de mercado realizados por ciudad
OCP 8.2	A partir del 2014 iniciar ventas de forma anual en una nueva ciudad. En el 2014 se operó en siete ciudades.	Ventas en ciudades nuevas	Porcentaje de ventas por ciudad nueva
OCP 8.3	A partir del 2014 asignar un 30% del presupuesto anual de marketing para la promoción y publicidad en las ciudades objetivo. Al año 2014 se consideró 20% anual.	Presupuesto de marketing asignado a promoción y publicidad en las ciudades objetivo	Porcentaje de presupuesto de marketing asignado a promoción y publicidad en las ciudades objetivo
Perspectiva Interna			
OCP 1.3	A partir del 2014 incrementar el número de proveedores de viajes 20% anual. Al 2014 se tuvieron cinco proveedores.	Proveedores de viajes	Número de proveedores de viajes
OCP 3.3	A partir del 2014 bajar el costo de distribución anual 3% por volumen de ventas. En el 2014 el costo de distribución anual es el 7% de la receta líquida.	Costo de distribución	Porcentaje de costo de distribución
OCP 6.2	A partir del 2014 cambiar o mejorar de manera anual el software de minería de datos para optimizar el envío de correos. Al año 2014 no se consideró esta práctica.	Tecnología adquirido o renovada	Número de tecnologías adquiridas o renovadas
OCP 6.3	A partir del 2014 realizar dos campañas anuales de actualización de datos de suscriptores. Al año 2014 no se consideró esta práctica.	Campañas de actualización de datos de suscriptores	Número de campañas de actualización de datos de suscriptores
OCP 7.2	A partir del 2014 aumentar 3% anual el número de anunciantes exclusivos. Al año 2014 no se consideró esta práctica.	Anunciantes exclusivos	Número de anunciantes exclusivos
Perspectiva aprendizaje			
OCP 4.1	A partir del 2014 invertir 5% del presupuesto anual en planes de capacitación. Al año 2014 el presupuesto anual de capacitación fue 2%.	Capacitaciones para colaboradores	Porcentaje de inversión en capacitaciones para colaboradores
OCP 4.2	A partir del 2014 aumentar el aprovechamiento interno de los colaboradores en 10% anual. Al año 2014 el aprovechamiento interno fue solo de 5%.	Aprovechamiento interno de colaboradores	Porcentaje de aprovechamiento interno de colaboradores
OCP 7.1	A partir del 2014 invertir 7% del presupuesto anual en capacitaciones de marketing y ventas para anunciantes Al año 2014 no se contó con presupuesto.	Capacitaciones de marketing y ventas para anunciantes	Porcentaje de inversión en capacitaciones de marketing y ventas para anunciantes

Nota. Adaptado de "The strateg-focused organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment" por J. Kaplan & D. Norton, 2001.

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Conclusiones Finales

Groupon Perú se caracteriza por el conocimiento y experiencia en el modelo de negocio de cuponerías de descuento, su capital humano es de gran valor lo que la hace aún más que capaz y exitosa dentro del mercado local, adicionalmente cuenta a su favor con el soporte regional del grupo que influencia en la toma de decisiones descentralizadas y dinámicas. Su composición de productos y servicios ofrecidos son valorados por los clientes y los descuentos ofrecidos son un atractivo bien recibido por estos mismos. A lo largo de sus operaciones y presencia en el país ha logrado capturar una amplia base de datos de clientes fijos y potenciales. El reconocimiento de la marca en la mente de sus clientes es alto por ser líder y uno de los primeros en llegar al mercado peruano. Una característica singular de la empresa es la creatividad al publicar sus promociones. Internamente la empresa goza de un buen clima laboral y agradable ambiente de trabajo que beneficia al desarrollo de las labores de sus colaboradores y auspicia la creatividad e innovación.

La estabilidad política y económica del país ha dado paso a una realidad positiva para los consumidores peruanos con una mejora en su capacidad económica que les permite invertir en actividades de ocio y compra de bienes que no son de primera necesidad sino más bien con fines de entretenimiento lo cual se torna en una oportunidad para la empresa. El nuevo estilo de vida en donde los medios sociales y el uso de Internet son una constante favorece el acceso a mercado de compras por Internet que no solo se suscriben a través de una PC sino a través de otros medios, principalmente los teléfonos móviles. Finalmente entidades como la Cámara de Comercio de Lima están constantemente promoviendo el comercio electrónico que tiene para los consumidores de hoy muchos beneficios como el tiempo que se pueden ahorrar frente al ir a una tienda convencional o la seguridad que da no salir a la calle en busca de lo deseado.

Sin embargo en este entorno positivo Groupon deben reforzar su visión del negocio y su planeamiento estratégico para darse mayores oportunidades de éxito. Es importante aumentar su capacidad de convertibilidad de ventas, es decir, las intenciones de compra que terminan en una venta exitosa así como la calidad del servicio y post venta para cerrar el círculo virtuoso y generar que los clientes deseen repetir su experiencia. En el ámbito interno es necesario plantearse un plan de desarrollo para los colaboradores a fin de maximizar sus capacidades lo que traerá de la mano un mejor desempeño para la empresa.

Externamente la empresa se ve amenazada por la confianza que aún los consumidores no desarrollan del todo sobre las formas de pago por Internet y su temor a fraudes informáticos adicionalmente llegar a nuevos clientes se torna complejo y hay que tomar planes de contingencia para no ir en contra de los parámetros de la Ley de Protección de Datos que es restrictiva en el uso de correos personales.

En el análisis externo, Groupon Perú demuestra tener factores claves de éxito como la diversidad de categorías de productos y servicios, y la usabilidad de su interfaz; sin embargo existen amenazas como la distribución en diferentes departamentos y la calidad del servicio post venta. En el análisis interno, la empresa tiene que mejorar para poder hacer frente a sus competidores actuales, posibles entrantes y sustitutos haciendo benchmarking e innovando basándose principalmente en sus fortalezas antes mencionadas.

9.2 Recomendaciones Finales

La empresa debe ejecutar este Plan Estratégico para aprovechar la situación actual del sector, crecer en el mercado y crear relaciones sostenibles a largo plazo con sus clientes y anunciantes. También se recomienda adoptar la visión, misión y objetivos propuestos para iniciar un cambio estratégico y ventajas sostenibles y evaluar constantemente el plan estratégico con la finalidad de realizar las acciones correctivas necesarias en caso de desviarse de la visión.

Adoptar la nueva estructura propuesta le permitirá enfrentar los retos que le pone hoy el mercado pues ayudará a optimizar los recursos disponibles y robustecer a áreas como recursos humanos que es un eje central para la gestión del cambio.

Para crear ventajas sostenibles la empresa tiene que sacar mejor provecho a sus recursos internos (tangibles e intangibles) y desarrollar sus capacidades. Para apoyar a Groupon Perú en dicho objetivo y considerando los factores externos, internos, entre otros se definieron ocho estrategias.

Finalmente se debe poner práctica el Tablero de Control Integral pues es de utilidad para integrar los esfuerzos de toda la organización hacia un mismo horizonte identificando a los responsables de cada seguimiento y ejecución.

9.3 Futuro de la Empresa Groupon Perú

Con el compromiso de todos los colaboradores de la empresa en ejecutar un cambio ordenado en base a lo presentado en este Plan Estratégico, Groupon Perú en el 2021 es la empresa líder en el sector de cuponeras de descuento. Se mantiene el lugar de liderazgo en base a ventajas competitivas desarrolladas. Tiene un índice de satisfacción al cliente y del anunciantes de 95% que será producto del reconocimiento de la calidad de su atención y las alianzas que haya generado con ellos y sus anunciantes lo que redituará en beneficios para ambas partes de esta manera tendrá relaciones sólidas y sostenibles en el tiempo. Su rentabilidad es de 35% y sus ventas han aumentado hasta en un 500% debido al dinamismo innovador de sus colaboradores quienes reconocen a Groupon Perú por su excelente clima laboral e impulsor de su desarrollo. La tendencia de crecimiento sostenible en el PBI del Perú asegura un crecimiento del consumo de bienes y servicios y el futuro tecnológico garantiza que el crecimiento del comercio electrónico sea una realidad positiva, en países de la región en comportamiento es similar y hasta mayor por lo que se puede esperar que en el Perú se observe la misma tendencia en los próximos años.

Referencias

- Actualización de las Perspectivas Regionales: América Latina y el Caribe. (2013, octubre). *Boletín del Fondo Monetario Internacional*. Recuperado de <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/survey/so/2013/car101113as.htm>
- Amat Royo, Joaquín (2014, 10 de marzo). Mercados Emergentes: las Oportunidades hay que crearlas. Recuperado de <http://managementsociety.net/innovacion/117-mercados-emergentes-las-oportunidades-hay-que-crearlas.html>
- América Economía. (2012). *Los años del boom*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/exclusivo-estudio-de-comercio-electronico-america-latina-2012>.
- Banco Mundial [BM]. (2015). *Servidores de Internet seguros (por cada millón de personas)*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.SECR.P6>
- Boston Consulting Group [BCG]. (1974). *Perspectives on experience*. Boston: The Boston Consulting Group.
- Cancino, E. (2015, 4 de junio). *Radiografía al E-Comerce en Latinoamérica*. Recuperado de <http://tecno.americaeconomia.com/articulos/radiografia-al-ecommerce-en-latinoamerica-cuanto-compra-mi-pais>.
- Christensen, R., Berg, N. & Salter, M. (1976). *Policy formulation and administration*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Cómo realizar operaciones bancarias por Internet con mínimo riesgo. (2015, 16 de marzo). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tu-dinero/como-realizar-operaciones-bancarias-internet-minimo-riesgo-2126085>
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson.

- Davis, K. & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. 11va ed. S.A. de C.V.: México: Mc Graw-Hill.
- Decreto Supremo N° 662-1991-EM. Aprueban régimen de estabilidad jurídica a la inversión extranjera. Presidencia de la República del Perú (1991).
- Decreto Supremo N° 716-1991-EM. Norma sobre protección al consumidor. Presidencia de la República del Perú (1991).
- Decreto Supremo N° 757-1991-EM. Aprueba ley marco para el crecimiento de la inversión privada. Presidencia de la República del Perú (1991).
- Dess, G., Lumpkin & T., Eisner, A. (2011). *Administración estratégica*. 5ta Edición. México D.F., México: Mc. Graw-Hill Interamericana Editores.
- Focus Economics (2015). *Latin Focus Forecast*. Recuperado de <http://www.focus-economics.com>
- Fondo Monetario Internacional [FMI] (2015). El crecimiento en América Latina disminuirá por quinto año consecutivo. Recuperado de <http://www.imf.org/external/Spanish/pubs/ft/survey/so/2015/CAR042915AS.htm>
- Fosk, A. (2013, mayo). *Futuro Digital Latinoamérica 2013*. Documento de trabajo presentado en el evento Comscore Webinar. Resumen ejecutivo recuperado de http://www.comscore.com/lat/Insights/Presentations_and_Whitepapers/2013/2013_Latin_America_Digital_Future_in_Focus
- García, G. (2012, 2 de agosto). Linio ingresa al comercio electrónico peruano. *Gestión*. Recuperado de http://gestion.pe/empresas/linio-ingresa-al-comercio-electronico-peruano-2010658?href=nota_rel
- García, M. (2015). *Futuro Digital Perú 2015*. Documento de trabajo presentado en el evento Comscore Webinar, Resumen ejecutivo recuperado de http://www.comscore.com/Insights/Presentations_and_Whitepapers/2015/Futuro_Digital_-_Peru_2015

- Globe Scan (2012, julio). *Greendex 2012: Consumer choice and the environment – a worldwide tracking survey*. Recuperado de [http:// www.globescan.com](http://www.globescan.com)
- Groupon Perú. (Diciembre, 2014). *Informe de Satisfacción del Anunciante MSAT*.
- Groupon Perú. (Diciembre, 2014). *Informe de Satisfacción del Cliente CSAT*.
- Groupon Perú. (Setiembre, 2015). *Informe de Resultados Globales por País*.
- Groupon Perú. (Enero, 2014). *Encuesta de Clima Laboral, Groupon Perú*.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones*. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/#app=8d5c&49c3-selectedIndex=0&93f0-selectedIndex=1>
- IPSOS Apoyo (2013). *Hábitos, usos y actitudes hacia la telefonía móvil*. Recuperado de http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing_data/MKT_DATA_CELUNAUTAS_2013.pdf
- Kaplan, J., & Norton, D. (2001). *The strateg-focused organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México D. F., México: Pearson.
- Las cuponeras han impulsado el comercio electrónico en el Perú. (2012, 10 de junio). *Diario Gestión*. Recuperado de http://gestion.pe/empresas/cuponeras-han-impulsado-comercio-electronico-peru-2004458?href=nota_rel
- Ley 28493. Uso del Correo Electrónico Comercial no Solicitado (SPAM). Congreso de la República del Perú (2005).
- Ley 29733. Protección de Datos Personales. Congreso de la República del Perú (2013).
- Líberos, E. (2011). *El libro del comercio electrónico*. Madrid, España: ESIC.

- Marquina, P (2012, setiembre). *Impacto de la responsabilidad empresarial en comportamiento de compra y disposición a pagar de consumidores bogotanos*. Documento de trabajo de Centrum Católica número 2012-09-0014.
- Ministerio de Transporte y Comunicaciones [MTC] (2011). *Plan Nacional para el desarrollo de la Banda Ancha en el Perú*. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe>
- Montoya, K. (2013, 17 de julio). Ofertop: “La venta *online* no termina cuando el cliente pasa su tarjeta, sino cuando regresa”. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/ofertop-venta-online-no-termina-cuando-se-pasa-tarjeta-credito-2071392>
- Perú: La estrella económica de América Latina. (2013, 13 de febrero). *Boletín del Fondo Monetario Internacional*. Recuperado de <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/survey/so/2013/car022213ds.htm>
- Porter, M. (1990). *¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones?* Barcelona., Plaza & Janes Editores.
- Rowe, A., Mason, R., Dickel, K., Mann, R., & Mocker, R. (1984). *Strategic management: A methodological approach* (4th ed.). New York: Addison Wesley Publishing.
- Werther, W. & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. México D. F., McGraw – Hill.
- Westreicher, G. (2013, 2 de diciembre). Cyber Monday Perú: Ofertop espera un alza de 1000% en ventas en los días del evento digital. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/cyber-monday-ofertop-espera-crecer-mas-1000-ventas-este-2082565>