

IDENTIFICACIÓN CLIENTE SÚPER BODEGA ACUENTA EN FORMATO FÍSICO

Informe Final

José Tomás Landon Osorio
Ingeniería Civil Industrial

26-11-2023

Resumen ejecutivo

Este proyecto tiene como objetivo mejorar la representatividad de la experiencia del cliente en el formato Súper Bodega aCuenta de Walmart, identificando en primera instancia a este mismo, generando una base contactable que le permitirá al formato realizar accionables de marketing, e incrementar sus ventas mediante la captura de los datos del cliente.

En primera instancia se desarrolló la identificación de la problemática, que surge debido al levantamiento de la poca cantidad de respuestas depuradas de la encuesta de experiencia en el formato de Súper Bodega. Posteriormente, se descubre que la integración tecnológica de los formatos SBA y Central Mayorista no fue desarrollada de forma interna, lo que significa que los datos existentes en el contexto físico no estaban siendo capturados. Se definió optar por desarrollar el proyecto en Súper Bodega aCuenta debido al potencial del formato y la escalabilidad que puede tener y significar realizar accionables de marketing para potenciar la retención de clientes, además de que el formato puede ser fácilmente comparable (en su respectiva medida) con el formato Líder. Súper Bodega posee 124 locales alrededor del país, 20 menos que Express de Líder, siendo el segundo formato con mas locales de la organización.

El enfoque busca fortalecer la relación con los clientes y tomar decisiones informadas basadas en datos precisos para asegurar la sostenibilidad del negocio en el sector minorista. En ese sentido se expondrán las causas que generaron este problema, como por ejemplo, el ineficiente funcionamiento de las encuestas que se encuentran en los formatos para su libre uso, como el de los mismos funcionarios.

La implementación se llevó a cabo mediante una campaña piloto en el formato Súper Bodega aCuenta, con un plan estructurado que abarca la captura de datos, la extrapolación a otros formatos y la medición continua del desempeño. En la sección de los resultados se pueden encontrar todos los análisis en relación a lo obtenido en estas pruebas y el impacto que tuvo la solución en relación a los objetivos que se plantearon en un principio.

Este proyecto representa una oportunidad estratégica para fortalecer la presencia de Walmart en el comercio físico, aprovechando la tecnología para recopilar datos valiosos y mejorar la relación con los clientes, además de que se pudo cuestionar los procesos internos que habían dentro de la organización para así replantear la forma en que se enfrentan ciertos procedimientos.

Abstract

This project aims to enhance customer experience representation at Walmart's Súper Bodega aCuenta format, initially identifying and creating a contactable database. This database enables targeted marketing actions to increase sales by capturing customer data. The identified problem stems from the low number of refined responses in the customer experience survey at Súper Bodega. It was revealed that the technological integration of SBA and Central Mayorista formats was not done internally, leading to the absence of data capture in the physical context.

The decision to focus on Súper Bodega aCuenta was driven by its potential and scalability for marketing actions to boost customer retention. Súper Bodega, with 124 locations nationwide, is the second-largest format within the organization. The objective is to strengthen customer relationships, make informed decisions based on precise data, and ensure sustainability in the retail sector.

The project addresses causes such as the inefficient operation of surveys within the formats, available for both customer and employee use. Implementation involved a pilot campaign at Súper Bodega aCuenta, following a structured plan covering data capture, extrapolation to other formats, and continuous performance measurement. The results section provides detailed analyses of the outcomes from these tests and the impact of the solution on the initially set objectives.

This project signifies a strategic opportunity to reinforce Walmart's presence in physical commerce, leveraging technology to collect valuable data and enhance customer relationships. It also prompted a reevaluation of internal processes within the organization, leading to a reconsideration of certain procedures.

Índice

| | |
|---|-----------|
| 1) Introducción | 5 |
| 1.1) Contexto | 5 |
| 1.2) Origen de la problemática | 5 |
| 1.3) Desafío Identificación de Clientes | 6 |
| 1.4) Situación Actual | 6 |
| 2) Objetivos y Medidas de Desempeño | 7 |
| 2.1) Objetivo General | 7 |
| 2.2) Objetivos Específicos | 7 |
| 3) Estado del Arte | 8 |
| 3.1) Plan de trabajo | 11 |
| 4) Alternativas de Solución | 12 |
| 4.1) Solución a Implementar | 13 |
| 5) Evaluación Económica | 13 |
| 6) Metodología | 15 |
| 7) Medidas de desempeño | 16 |
| 8) Desarrollo del proyecto | 18 |
| 8.1) Plan de implementación | 18 |
| 8.2) Estudio Captura de Información en la Caja | 19 |
| 8.2.1) Resultados estudio | 21 |
| 9) Resultados cualitativos y cuantitativos | 22 |
| 9.1) Validación Captura del RUT | 22 |
| 9.2) Landing page | 22 |
| 9.3) Flujo de Automatización | 23 |
| 9.4) Tasa de Respuesta Encuesta NPS | 24 |
| 9.5) Representatividad NPS | 26 |
| 9.6) Base Contactable | 27 |
| 10) Conclusiones y discusión | 28 |
| Bibliografía | 29 |
| Anexos | 30 |

1. Introducción

1.1) Contexto:

Walmart en Chile opera cuatro formatos de tiendas: Líder, Líder Express, SúperBodega aCuenta (SBA) y Central Mayorista (CM). Para Líder y Líder Express, se cuenta con una integración tecnológica nativa que permite el programa de fidelización MiClub, ofreciendo beneficios y accediendo a información del cliente para campañas de marketing y encuestas de satisfacción.

Sin embargo, SBA y Central Mayorista no tienen esta integración interna y dependen de un proveedor externo para el comercio electrónico. Esto conlleva problemas como la falta de personalización en campañas de marketing y la incapacidad de medir la satisfacción del cliente en el comercio físico. Se intenta recopilar datos a través de encuestas vía QR abiertas, pero las respuestas son limitadas y a menudo no auténticas debido a reglas de depuración y respuestas de colaboradores para aumentar el NPS del local.

Lo anterior deriva en problemas tales como no saber lo que compra cada cliente, para poder realizar campañas y acciones de marketing, de hecho, las audiencias que son utilizadas para enviar emails, en el contexto del ecommerce, son bastante generales y no permiten la personalización. Otro problema que se deriva de esto es que tampoco se puede medir la satisfacción del cliente, ya que no existe una conexión con los datos que entrega el cliente y las bases de datos de la empresa. Hay que recalcar que se está hablando del comercio físico, ya que, si se tratará de ecommerce, al poseer el mail del cliente producto de una compra, se le podría enviar la encuesta.

Lo que se hace actualmente es poner a disposición códigos QR en las cajas o góndolas de los supermercados, pero suelen ser poco contestadas; actualmente, de 89.009 encuestas que se responden sólo un 26% se analiza debido a la depuración, que es una serie de reglas que se establecen, como email duplicado, RUT duplicado, email de colaborador, etc.

1.2) Origen de la problemática:

La problemática se origina en tres principales factores: la rápida expansión del comercio electrónico ha llevado a descuidar el formato físico, que representa el 97% de las ventas de SúperBodega, creando una oportunidad valiosa para mejorar la integración tecnológica en las tiendas físicas. Además, hay una falta de datos relevantes sobre las preferencias y hábitos de compra del cliente, lo que limita las acciones de marketing personalizado y la retención de clientes. Por último, la medición insuficiente y poco auténtica de la satisfacción del cliente contribuye a esta falta de datos relevantes.

1.3) Desafío Identificación de Clientes

Tomando en consideración lo nombrado anteriormente, acerca de la inexistencia de una integración tecnológica nativa para los formatos de Central Mayorista y SuperBodega aCuenta, se plantea la siguiente problemática: “limitada capacidad de medición de la experiencia del cliente que ocasiona no poder realizar accionables de marketing en SúperBodega aCuenta de Walmart en el formato físico”. A pesar de ser una tienda afiliada a Walmart, el formato SúperBodega aCuenta tiene limitaciones en la identificación de clientes. Esto hace más difícil ofrecer una experiencia de compra personalizada.

1.4) Situación actual

A continuación, se encuentra un diagrama de la situación inicial de “onboarding” del usuario, que omite la captura de datos por parte del cliente además de ser ineficiente en el sentido de la encuesta de experiencia, ya que al no haber captura o filtro por parte de la caja, la encuesta puede ser respondida por los mismos funcionarios.

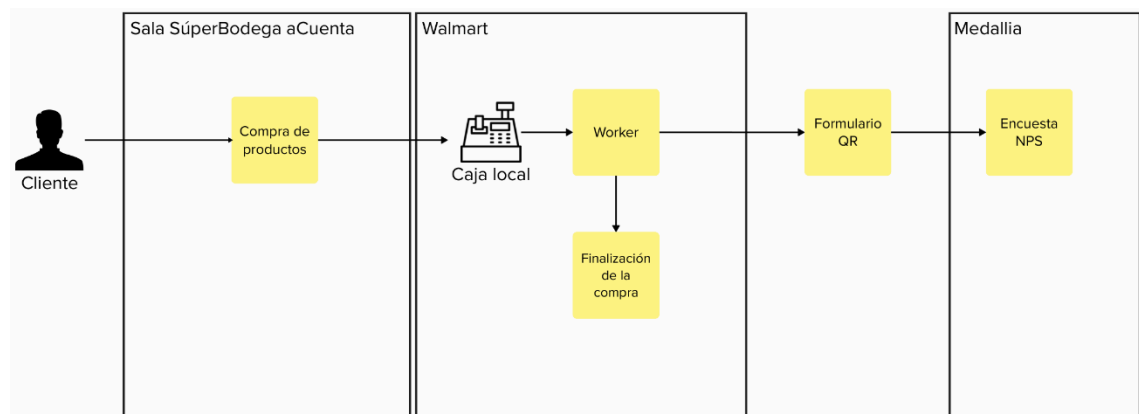


Figura 1: Situación actual proceso “onboarding” del cliente

2. Objetivos

2.1) Objetivo general

- a) **Aumentar la tasa de respuesta de la encuesta:** esta métrica indica la cantidad de clientes que están dispuestos a entregar retroalimentación acerca de su experiencia en el local. Se puede obtener mediante el “Response Rate”, que mide el porcentaje de respuestas a un mensaje en relación al total de envíos realizados. Se espera alcanzar una tasa de respuesta de al menos un 10% con la implementación de la solución, este número se obtiene de la representatividad actual de los demás formatos, así como también de conversaciones con el equipo de experiencia SBA. Actualmente el promedio de tasa de respuesta de los demás formatos se encuentra en un 3%, pero se debe considerar que las encuestas de experiencias enviadas por los demás formatos son mucho superiores a lo que se podría llegar a implementar en solo una sala de SBA, y actualmente promedian alrededor de los 300.000 envíos. A continuación, el indicador a medir:

$$\text{Tasa de Respuesta NPS} = \left(\frac{N^{\circ} \text{ de Respuestas a la Encuesta}}{N^{\circ} \text{ Emails Enviados}} \right) * 100$$

2.2) Objetivos específicos:

A continuación, algunos de los objetivos específicos que se consideraron para el correcto desarrollo y que fueron índices para medir el rendimiento del proyecto:

- b) **Representatividad NPS:** El objetivo es lograr un NPS representativo, para esto debe existir un crecimiento de un 10% en la cantidad de envíos con respecto al actual del formato en general, este indicador está definido por el equipo y validado también por el equipo de data de clientes (CUDA). Es importante recalcar que este objetivo es independiente del NPS actual, y lo que realmente importa en este caso es que el cliente recibe y responda el cuestionario. En definitiva, lo que se intentará ir midiendo para ver el rendimiento de la solución en el proyecto es el aumento porcentual de las respuestas por compra.

$$\text{Representatividad NPS} = \frac{(Nuevas respuestas - Respuestas actuales)}{Respuestas actuales} * 100$$

- c) **Aumento de la base contactable:** debido a que la base contactable actualmente es cero, debido a la no identificación del cliente, se espera aumentar la base de contactos y así realizar seguimiento de estos. Este indicador permitirá medir el desempeño de la solución, mostrando el cambio en la base actual de clientes que se tiene en el formato Súper Bodega aCuenta.

$$\Delta\% \text{ Base Contactable} = \left(\frac{\text{Nº de Nuevos Registros en el Formulario}}{\text{Base Contactable Inicial}} \right) * 100$$

3) Estado del Arte

En el activo mundo del retail existen variadas exigencias estratégicas; la retención de los clientes, la experiencia del cliente, etc. Bajo este contexto es que a medida que pasan los años se ha ido impulsando la tendencia a aumentar el NPS de las empresas, como la representación de la satisfacción y lealtad de los clientes hacia el negocio. Ya se habló de los desafíos que presenta esta medición en los formatos físicos, así como el problema original de la identificación de los clientes, que es fundamental para empezar a buscar soluciones. A través de la siguiente exploración, se buscará comprender como las demás empresas minoristas superan estos dolores relacionados a la identificación de sus clientes en sus formatos físicos, y también de los esfuerzos que realizan en la obtención del nivel de satisfacción de clientes.

A continuación, se explicarán las mejores prácticas desarrolladas no sólo por parte de organismos externos, sino que también por parte de Walmart, ya que, como se dijo en un principio, la integración de las “Megabrands”, también pueden considerarse a ser un punto de partida en las aproximaciones que existen con la problemática abordada.

- **Integración Tecnológica Nativa de Walmart:** Como se mencionó en un principio, todo lo relacionado a “Megabrands” posee una integración tecnológica nativa que fue desarrollada dentro de la empresa, esto le permite a la venta en el formato físico identificar a los clientes que realizan compras. Para lo anterior se requiere un software ERP llamado Katana, que sirve para obtener información del cliente. Se conecta con Huracán. Por ejemplo, si la caja necesita el nombre del cliente, Katana trae ese dato y se lo manda a la caja, ese dato (nombre y email) lo puede disponibilizar no solo en la caja, ya que queda disponible siempre que se requiera y vaya a ser utilizado. Es como el intermediario que permite la comunicación entre el POS (terminal de venta) y Huracán. La API de Katana es un interfaz de programación de aplicaciones, desarrollada para crear

códigos personalizados, automatizar tareas, y es especialmente útil en entornos donde se manejan grandes volúmenes y flujos de datos, y donde se requiere también, eficiencia en estos flujos. Finalmente, Huracán corresponde a la CDP (Customer Data Platform); es una herramienta tecnológica que permite a las organizaciones recopilar, organizar y gestionar datos de clientes. Es decir, es capaz de crear bases de datos integrales de los clientes, y es donde va a almacenarse la información del cliente para el caso del programa de fidelización MiClub.

- **Tecnología de Identificación de Clientes:** las innovaciones tecnológicas que han ido desarrollando los minoristas a lo largo de los años han ido en crecimiento. En el mundo del retail las distintas empresas utilizan distintos métodos para identificar a sus clientes; de acuerdo con un estudio de benchmarking de Andersen, el 60% de los detallistas ha instalado un sistema ERP (Enterprise Resource Planning) para administrar sus procesos operativos y de registro. El resto sigue trabajando con distintos programas de software para completar todo el proceso (López, 2005).

Se puede tomar el caso de Cencosud con Jumbo, que también es una de las marcas más reconocidas del mercado actualmente, y que al igual que Líder, posee un sistema de identificación de clientes basado en un programa de fidelización, que le permite al cliente acumular puntos, y a la organización obtener información relevante de estos.

- **Programas de fidelización:** un programa de fidelización es relevante en especial en la industria de la venta minorista (retail) ya que influye en la retención de clientes, en el aumento de las ventas percibidas, también implica un mejor conocimiento del cliente al estar constantemente en contacto con él y también permite realizar accionables de marketing personalizados que sin duda es un beneficio muy grande para la empresa.

Hoy en día, MiClub tiene asociado alrededor de 4.4 millones de clientes, lo que representa una cantidad importante de usuarios asociados. Además, si se tiene en consideración el dato de que un cliente que canjea, es decir; que pertenece al programa, gasta en promedio once veces más (11x) y alcanzan más de un 95% de retención (Chile, MiClub Líder, n.d).

En definitiva, el programa es un habilitador de información y datos acerca del cliente, que luego es utilizado para crear modelos basados en el historial de compra del cliente (Chile, MiClub Líder, n.d).

- **Gestión de las Relaciones con Clientes (CRM):** es de suma importancia manejar el conocimiento de un concepto que está muy ligado al marketing relacional, el Customer Relationship Management (CRM), que se define como; “proceso de gestionar cuidadosamente la información detallada de clientes individuales, así como todos los puntos de contacto con ellos, con el propósito de maximizar su lealtad” (Esther y Gallegos, 2020). Hoy en día existen bastantes de estas herramientas, como HubSpot o Salesforce, pero todas con la función de gestionar y administrar la interacción con los

clientes. El manejo de las estrategias y las tecnologías presentes en este sistema son esenciales y primordiales en las empresas de retail hoy en día.

Un estudio sobre el uso de herramientas de inteligencia empresarial y minería de datos en la implementación del CRM reveló que los requisitos de estructura de datos fueron el problema más mencionado, constituyendo el 54% de todas las menciones de requisitos organizativos e infraestructurales identificados (N = 180). La necesidad de integración de datos (58%) en todos los niveles organizativos fue destacada, junto con la importancia de datos de calidad en tiempo real (19%) y análisis de datos de calidad (6%) con capacidades multiplataforma (2%).

En cuanto a las metas y objetivos del CRM para los minoristas (N = 123), se destacaron iniciativas para mejorar la efectividad del marketing (22%) mediante personalización (44%) y esfuerzos promocionales en tiempo real (19%). También se mencionó la necesidad de aumentar la efectividad del marketing (15%), crear incentivos para los clientes (11%) y construir marcas (7%). Mejorar la lealtad del cliente (18%) mediante mejoras en el servicio (41%) y relaciones a largo plazo (18%) fue otra meta importante. El análisis del cliente (17%) a través de iniciativas como el análisis de patrones de gasto (19%), el seguimiento de reacciones a los incentivos (19%) y la determinación de la rentabilidad (19%) también fue relevante.

La implementación de estrategias de adquisición y retención de clientes (11%), como programas de fidelización del cliente (43%), junto con programas para aumentar la adquisición y retención (29%) y tácticas para impulsar el crecimiento del negocio (10%) se consideraron significativas, con el objetivo de aumentar la participación en el gasto del cliente (58%) y las ventas (25%) (Anderson, 2007).

- **Medición NPS Megabrands:** El NPS o "Net Promoter Score" es una métrica ampliamente utilizada por empresas de diferentes industrias para evaluar la satisfacción del cliente. Se basa en una pregunta simple: "En una escala del 0 al 10, ¿cuán probable es que recomiende nuestro producto/servicio a un amigo?" (Botey y Botey 2022). Los clientes se dividen en tres categorías según su respuesta:
 - Promotores (9-10): Clientes satisfechos con alta probabilidad de recomendar el producto, considerados leales a la empresa.
 - Pasivos (7-8): Clientes satisfechos, pero menos propensos a recomendar el producto.
 - Detractores (0-6): Clientes insatisfechos que podrían dañar la reputación de la organización al no recomendar el producto.
- **Términos y Condiciones:** Los términos y condiciones son términos del contrato, lo que significa que, independientemente de su naturaleza, son una parte esencial del contrato. Representan legalmente la forma del contrato, ya que especifican el alcance y las limitaciones completos de las partes involucradas. En otras palabras, el contratante decide lo que tiene para ofrecer, y el contratante lo acepta o lo rechaza (Sulbarán 2022).

3.1) Plan de trabajo

La empresa busca capturar datos importantes, como el RUT y el correo electrónico, para integrarlos con el ticket del cliente. Se propusieron cuatro alternativas:

1. **Formulario QR:** Instalar "tótems" de códigos QR en las cajas. Simple, en el sentido de que es algo que ya utilizan para la encuesta de experiencia, escalable y sin costos; hoy en día asociar un formulario a un código de respuesta rápida no implica costos. Sin embargo, estos formularios suelen tener baja tasa de respuesta; para aCuenta.cl la tasa de respuesta actual es de un 3%.
2. **Personal en local:** Contratar personal para encuestar a los usuarios. Permite interacción directa, pero implica costos de contratación, que pueden ir desde los \$500.000 hasta \$800.000 (pesos chilenos) y puede afectar la experiencia del cliente.
3. **Post-boleta:** Incluir un cuestionario en la boleta o agregar una "landing page" al final de la encuesta de experiencia del cliente. Se integra con la experiencia existente, pero puede disminuir la tasa de respuesta si hay múltiples formularios.
4. **Campaña de recolección de datos:** Realizar una campaña masiva con incentivos. Tiene potencial para un gran impacto, pero implica costos; la campaña realizada para la implementación del programa MiClub tuvo un costo aproximado de \$200.000.000 (pesos chilenos) y la necesidad de gestionar adecuadamente el incentivo y el tiempo de duración de la campaña.

La empresa optó por la última opción, planificando una campaña piloto en un formato aCuenta durante una semana para verificar la entrega de los datos del cliente. Se estimó obtener aproximadamente 20 respuestas por día.

4) Alternativas de solución

Las soluciones que se puedan considerar para resolver la problemática de la captura de los datos del cliente, y en específico la que considera la aceptación de los términos y condiciones por parte del cliente son las siguientes, y todas van en la línea de integrar sistemas que permitan la mejora en el proceso de registro y almacenamiento de datos del cliente para su posterior utilización en la encuesta de experiencia del cliente.

- **Integración del Proceso de Registro con el Punto de Venta:** consiste en integrar un formulario mediante el cual se puedan aceptar los términos y condiciones, este formulario estaría integrado en la boleta de la compra y queda a decisión del comprador si responder o no. Los dolores de esta solución es que el formulario chocaría con el formulario de experiencia cliente, y no es la idea de la marca saturar al cliente con cuestionarios.
- **Cruce de Información entre Boleta y Términos y Condiciones:** esta solución contempla el cruce de datos entre los clientes que dieron su RUT en la caja y los que aceptaron los términos y condiciones en cualquiera de los formatos propuestos. Posee la ventaja de ser una solución aplicable en el corto- mediano plazo debido a que se habilita la tecnología que posee la caja y considera una automatización que sea capaz de arrojar las encuestas del formulario mediante un MFT hacia Big Query.
- **Uso de Tecnología QR para Acceso a Formularios de Registro:** implementar códigos QR es una solución simple y poco costosa que podría solventar los problemas con la recolección de datos; “Considerando que el código QR es una herramienta digital, las empresas pueden obtener información del cliente, quien voluntariamente la ingresará, debido a que se sentirá interesado, motivado y con curiosidad por la información o promociones que recibirá por su esfuerzo de escanear” (Estrada, 2016). Si bien es una tecnología cada vez más usada, la desventaja recae en la baja tasa de respuesta que tienen, ya que suelen ser bastante ignorados por los usuarios. En las ventajas se encuentran su escalabilidad, bajo costo y autosuficiencia, ya que permite y le da la libertad al usuario de responder la encuesta y que su respuesta quede almacenada.
- **Programa de fidelización:** crear un programa de fidelización mediante el cual los clientes puedan proporcionar sus datos y acepten, en consecuencia, los términos y condiciones. Esta solución podría parecer óptima en el sentido de que parece solucionar todos los problemas que se identifican; identificación del cliente y representatividad de la encuesta de experiencia. Las desventajas principales son el tiempo que demoraría en desarrollarse una solución de este estilo, por ejemplo, para el caso de MiClub, la implementación duró alrededor de un año y medio, por lo que no es desarrollable en el corto plazo, además de involucrar muchas más personas y

equipos, esperando un trabajo en conjunto que suele ser bastante complicado, pero sin duda es un desafío no sólo de la marca, si no que de la organización en general.

- **Sistema de Beacons para Notificaciones en Tienda:** la tecnología de beacons consiste principalmente en la detección de clientes en un área específica. Estos dispositivos, que cuentan con tecnología Bluetooth, enviarían una notificación a los dispositivos de los clientes, redireccionándolos directamente al formulario de registro y términos y condiciones. Son capaces de recopilar y almacenar datos, y permiten la creación de variadas campañas de marketing, por lo que su uso podría ser variado, pero como desventaja se podría considerar que es un poco invasivo a los usuarios que no quieren recibir notificaciones sin aviso previo.

4.1) Solución a implementar

La solución a implementar es el cruce de información entre boleta con términos y condiciones mediante BigQuery, esta solución posee ventajas de precisión de datos, además de entregarle control interno a la empresa para gestionar la información del cliente según como lo estimen mejor. La solución considera la implementación de una automatización en Salesforce Marketing Cloud, que será la herramienta encargada de recibir los datos por parte del formulario de términos y condiciones, desde ahí, y mediante un MFT, los datos serán enviados y almacenados en Big Query.

5) Evaluación económica

Para la evaluación económica del proyecto se contempló una situación inicial o normal del proyecto, en la cual se estimó el ingreso esperado por cliente identificado, la fórmula de la siguiente:

Ingreso por Cliente Identificado

$$= \text{Ingreso Promedio por Compra} * \text{Margen de Ganancia} \\ * \text{Frecuencia de Compra}$$

Para cada escenario se estimó un margen de ganancia distinto, para el caso del escenario pesimista un 15%, para el escenario normal (actual) un 20% y para el escenario optimista un 25%. A continuación, un resumen:

| Margen neto | 15% | 20% | 25% |
|-----------------------|-----------|----------|-----------|
| Escenario | Pesimista | Normal | Optimista |
| Ingreso por Cliente | \$2.171 | \$4.931 | \$7.875 |
| Monto boleta promedio | \$14.472 | \$24.655 | \$31.500 |
| Clientes | 20.000 | 28.001 | 35.001 |

Tabla 1: Escenarios evaluación económica

Para calcular la tasa de descuento, se ocuparon los siguientes valores de tasa libre de riesgo, prima riesgo y beta apalancado. El primero corresponde al valor actual de la tasa libre de riesgo obtenida desde el informe de política monetaria mientras que los dos fueron entregados por la empresa. A continuación, los valores:

| | | |
|----------------------|------|---------|
| Tasa libre de riesgo | 10% | IPoM |
| Prima riesgo | 5,3% | Walmart |
| Beta apalancado | 0,7 | Walmart |

Finalmente, se calculó la tasa de descuento del proyecto, que permite calcular la factibilidad de un proyecto de inversión, ya que toma el valor actual del dinero y permite determinar lo que se recibirá en un futuro. Para el caso de este proyecto la tasa de descuento corresponde a un 13,71%. En resumen, la tasa de descuento es un “castigo” que se le asigna al proyecto y desde ahí se calcula su rentabilidad.

A continuación, se presentarán los valores actuales netos de los 3 escenarios, mientras que los flujos se encuentran anexados al final del informe.

- VAN Escenario Pesimista = \$98.085.223.427
- VAN Escenario Normal = \$445.168.932.665
- VAN Escenario Optimista = \$1.114.508.540.923

Finalmente, realizando el análisis en relación a la tasa de descuento de un 13,71%, se obtiene que el proyecto es rentable incluso en el peor escenario, lo que significa que la rentabilidad esperada será mayor que invertirla en algún banco con la misma tasa, por lo que el proyecto es rentable.

Impacto datos a nivel de Salesforce Marketing Cloud

- 1) **Mejorar audiencias:** Mejoras en la segmentación de datos para la generación de audiencias, incluyendo los datos de SFMC en el análisis. Esto para las campañas diarias de email marketing.

Impacto: \$140.000.000 (pesos chilenos) promedio al mes*

- 2) **Reducir manualidad:** Evitar manualidades en el proceso de generación de audiencias para los envíos de email marketing.

Impacto: 240 Horas al mes** = \$6.250.000 (pesos chilenos) al mes

* Se calcula mediante los datos históricos del 2022, considerando el incremento que se tendría en la tasa de conversión al generar audiencias personalizadas a nivel demográfico.

** Considerando el tiempo que le toma a los analistas de Personalización.

6) Metodología

Para el proyecto que considera la recolección de la data de cliente e incluye la mejora de la experiencia que tiene el usuario en el entorno físico, se consideró un plan que considera una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. A continuación, se detalla la propuesta que buscará encontrar evidencia empírica del impacto que tiene identificar al cliente del formato SBA en físico.

- **Investigación Cualitativa:** consistió en investigar y analizar la situación actual de la empresa y sus formatos, comprendiendo los dolores y oportunidades que en ellas había en relación al marketing y las tecnologías. En esta fase se identifica la problemática y se establece un plan de acción con los plazos estimados. Al ser una etapa de investigación, se aprovechó también de nutrirse de la información de los equipos relevantes en el área del proyecto, para así ir comprendiendo la necesidad y los impactos que podría alcanzar un proyecto de este tipo.
- **Investigación Cuantitativa:** al poseer información más acabada acerca del proyecto a realizar, es en esta etapa que se empiezan a definir los objetivos, métricas y medidas de desempeño, para poder ir visualizando los alcances y el rendimiento del proyecto a medida que se realiza. En esta etapa se obtuvieron datos duros, para validar la oportunidad de realizar el proyecto.
- **Experimentación:** esta etapa adquiere un papel súper relevante en el proyecto ya que es donde se empiezan a reorganizar las actividades que se desarrollan en el formato SBA para permitir que los procesos sean más ágiles y fluidos. Esta etapa considera las pruebas realizadas en el formato para validar la entrega del RUT por parte de los usuarios y su posterior almacenamiento en Big Query. Es aquí también, donde se pueden empezar a considerar los dolores del cliente, ya que, al asistir presencialmente a una sala del formato, permite vivir en carne propia lo que es la experiencia del cliente. Lo anterior fue súper importante, y un evento clave en el desarrollo del proyecto, ya que, en momentos de duda, siempre es importante vivir la experiencia de forma activa y presente.
- **Puesta en marcha:** Esta etapa consideró la capacitación de personal, en el sentido de establecer la rutina de solicitud del RUT en la caja, así como también la captura de los datos importantes (RUT, Email) mediante el formulario de registro. El almacenamiento de la información del cliente cae en la plataforma Salesforce Marketing Cloud, que es una herramienta para la gestión de las relaciones con los clientes (CRM).
- **Análisis de resultados:** una vez validadas las medidas de desempeño, y con las pruebas ya en marcha, se comienzan a visualizar los primeros resultados de las pruebas, con la intención de ir midiendo en todo momento el rendimiento de la solución.
- **Iteración y Mejora Continua:** se podría decir que esta fase es transversal a todas las anteriores, ya que en cada etapa anterior se realizaron mejoras o modificaciones que contribuían al correcto desarrollo del proyecto. El utilizar esta metodología permitía volver atrás una iteración en caso de ser necesario y esto fue súper importante tratándose de un proyecto en que podía haber errores o retrocesos, tanto a nivel técnico, como a nivel de procesos.

Las seis fases que fueron anteriormente enunciadas fueron clave en la búsqueda de evidencia, así como también ayudaron a la comprensión de los datos de los clientes, la experiencia del cliente, y principalmente a como a llevar cabo de forma ordenada y estructurada el proyecto realizado en Walmart Chile.

7) Medidas de desempeño

- 1) **Response Rate Encuesta NPS:** indicador que permitirá medir la efectividad y rendimiento de la encuesta en términos de la participación que esta obtenga.

$$\text{Tasa de Respuesta NPS} = \left(\frac{N^{\circ} \text{ de Respuesta a la Encuesta}}{N^{\circ} \text{ Emails Enviados}} \right) * 100$$

A continuación, se puede visualizar como se ha comportado la tasa de respuesta de la encuesta NPS en el formato físico de aCuenta y de los demás formatos los últimos tres meses:

| Formato Tiendas Walmart | Invitaciones Enviadas | Invitaciones Completadas | Response Rate (%) |
|-------------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------|
| Central Mayorista | 0 | 0 | - |
| aCuenta | 0 | 0 | - |
| aCuenta.cl | 142.035 | 8.432 | 6% |
| Líder | 5.550.025 | 91.491 | 2% |
| Express | 2.964.696 | 43.563 | 1% |
| Express400 | 616.892 | 9.294 | 2% |
| SOD | 342.316 | 16.529 | 5% |
| Marketplace | 45.543 | 2.819 | 6% |
| CATEX | 182.270 | 9.701 | 5% |
| Care | 106.402 | 4.606 | 4% |
| CentralMayorista.cl | 0 | 0 | - |

Tabla 2: Invitaciones NPS últimos tres meses (situación pre-solución)

Como era de esperarse, al ser la encuesta respondida mediante un código QR en la sala misma, no se realizan envíos por email a los clientes, por lo que no puede rastrearse esta información por Medallia, que es la plataforma encargada de la gestión de experiencia del cliente.

- 2) **Representatividad del NPS:** es el porcentaje de aumento que se busca para validar que haya más usuarios fidelizados.

$$\text{Representatividad NPS} = \frac{(\text{Nuevas respuestas} - \text{Respuestas actuales})}{\text{Respuestas actuales}} * 100$$

Donde:

- **Nuevas respuestas** es la cantidad de respuestas a la encuesta después de implementar las estrategias para aumentar la participación.
- **Respuestas actuales** es la cantidad de respuestas en el estado actual antes de implementar las estrategias.

- 3) **Base contactable:** esta es una de las más importantes, ya que representa la amplitud de la base de datos de cliente del formato, lo que también significaría un aumento de las audiencias para email. Se espera que esta sea una de las que mas crezca dado que un 97% de la venta del formato se explica por el contexto físico, por lo que la oportunidad es muy grande.

$$\Delta\% \text{ Base Contactable} = \left(\frac{\text{Nº de Nuevos Registros en el Formulario}}{\text{Base Contactable Inicial}} \right) * 100$$

Donde:

- **Número de Nuevos Registros en el Formulario:** este es el número de clientes que se han registrado en el formulario durante un período específico.
- **Base Contactable Inicial:** Este es el número inicial de contactos en la base de datos antes de implementar el formulario.

8) Desarrollo del proyecto

8.1) Situación previa a solución

El proyecto tiene contemplado dos soluciones, por lo que para que se entienda mejor; se separa el proceso en dos partes; una parte es la recolección y almacenamiento del RUT, que incluye toda la información relacionada a la boleta. Por otro lado, está lo que es la recolección de la data del cliente, que considera que este acepte los términos y condiciones.

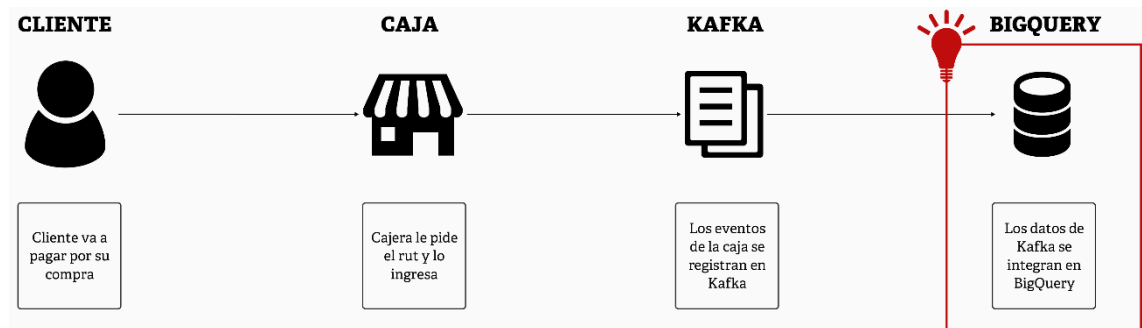


Figura 2: Flujo Captura RUT en la Caja

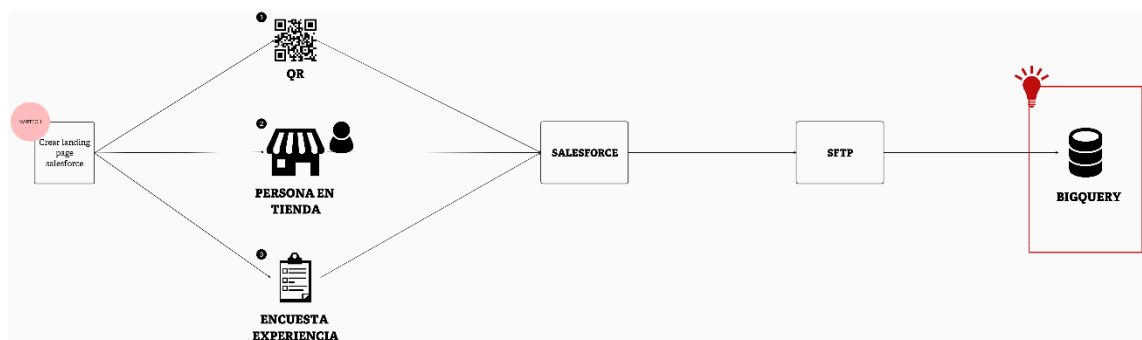


Figura 3: Flujo Captura Datos Cliente

La etapa que considera la obtención del RUT ya está validada y puesta en marcha, es decir; hoy en día se está obteniendo el RUT de los usuarios en las cajas, y estos se están almacenando junto con la información de la boleta en Big Query.

A continuación, se presenta la solución integrada, que incluye los dos flujos mencionados anteriormente, incorporando la página de destino a la que accederá al cliente producto de la campaña estipulada, que fue validada con el estudio acerca de la captura de datos en la caja.

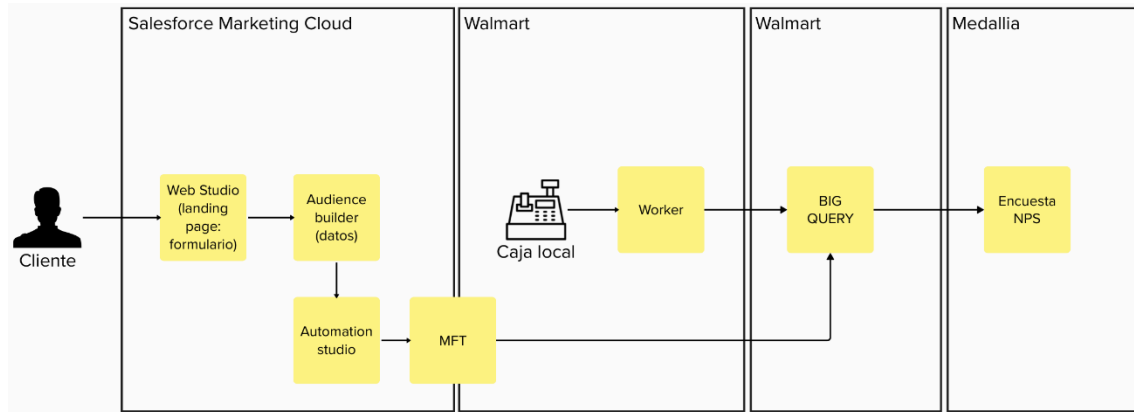


Figura 4: Proceso solución integrada

8.2) Estudio captura de información en la caja

Se llevó a cabo un estudio por parte de GfK (“Growth from Knowledge”) para comprender las preferencias y comportamientos del cliente en relación con la recolección de su información y construir relaciones sólidas. Se debe hacer énfasis en que el proyecto no implica la implementación de un programa de fidelización con beneficios para los clientes, como la acumulación de puntos o alianzas con marcas. El estudio incluyó una etapa cualitativa y cuantitativa.

En el estudio cuantitativo, se analizó una muestra de 402 clientes a través de encuestas en línea, incluyendo personas de 18 a 65 años, hombres y mujeres, que forman parte de un programa de fidelización. La muestra se obtuvo del área comercial de la empresa. También se consideró el GSE, un modelo chileno de grupos socioeconómicos que ayuda a medir la estratificación social para propósitos de marketing y análisis de consumo.

En el estudio cualitativo, se realizaron entrevistas en persona en el supermercado Líder para conocer las opiniones de las personas sobre la recolección de su información y su relación con los programas de fidelización.

A continuación, se detalla de forma gráfica la información del estudio.

Etapa Cualitativa:



Imagen 1: Etapa cualitativa

Etapa Cuantitativa:



Imagen 2: Etapa cuantitativa

8.2.1) Resultados estudio:

1) ¿Cómo es la entrada?...La caja como punto clave.

La caja surge como un punto clave para captar los clientes a la inscripción en los clubes de fidelización, por lo que es determinante al momento de identificar al cliente. Es en este sentido que las funcionarias de las salas cumplen un rol fundamental en fomentar las respuestas de todos los tipos de formularios que puedan hacerse presentes. Finalmente, es de suma importancia concientizar acerca de la captura de información del cliente, ya que no sólo permitirá mejorar la experiencia del cliente, sino que también impactará directamente a la venta del formato. A continuación, el resultado de la pregunta “¿Cómo entraste o te inscribiste al club de fidelización?”

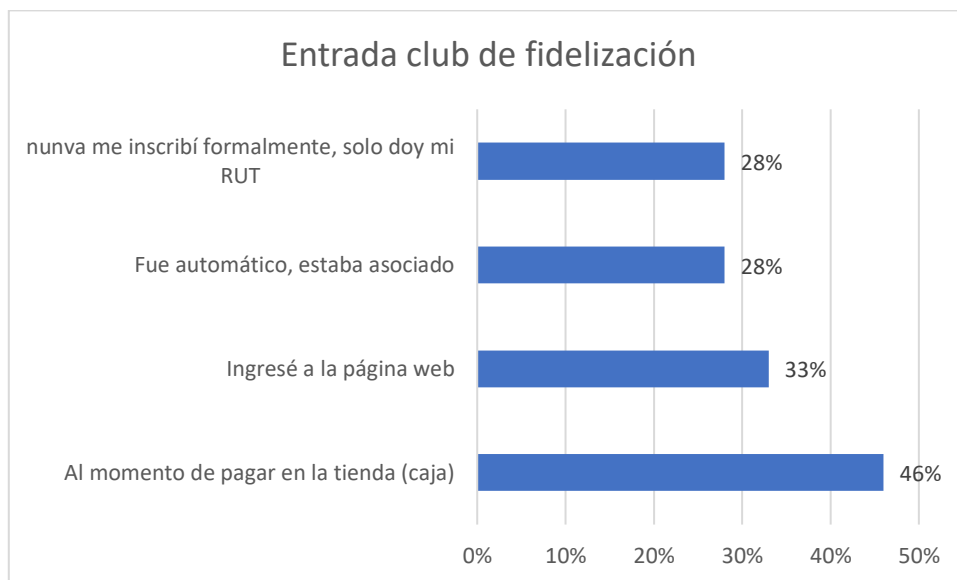


Gráfico 1: Entrada club de fidelización

2) Medios para interactuar con los clubes: ¿Cómo acercarse con información?

Los puntos de contacto digitales son los preferidos para recibir información, novedades y actualización de datos de los clubes de fidelización. En ese sentido, es que la encuesta valida que los usuarios utilizan en su mayoría su email para interactuar con los formatos, y así lo prefieren, por lo que, recibir la encuesta de experiencia por este medio es factible y preferible por los mismos clientes. Asimismo, la alternativa de llamada telefónica presenta el menor atractivo, siendo considerado un medio que no genera confianza y se considera como demasiado invasivo.

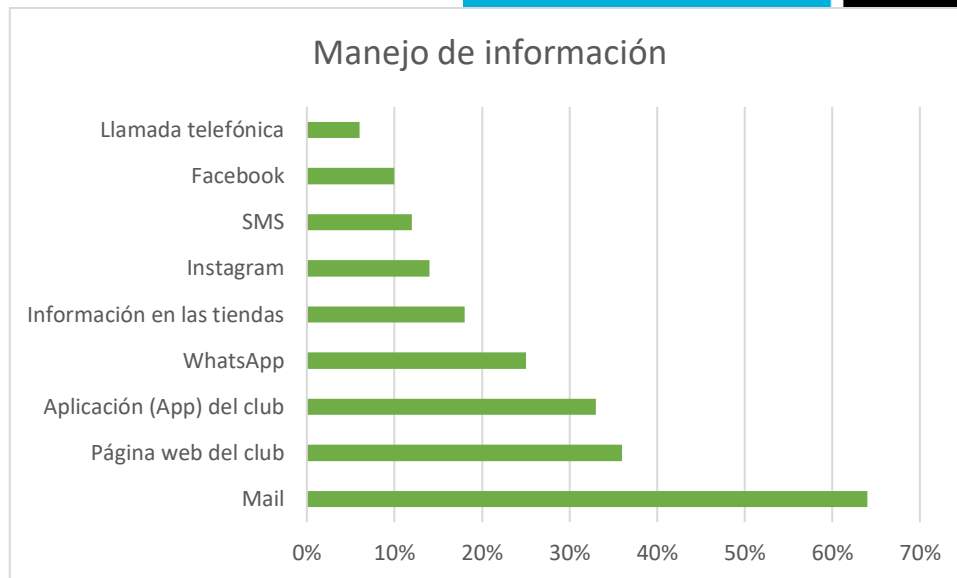


Gráfico 2: Manejo de información por parte de los usuarios

9) Resultados cualitativos y cuantitativos.

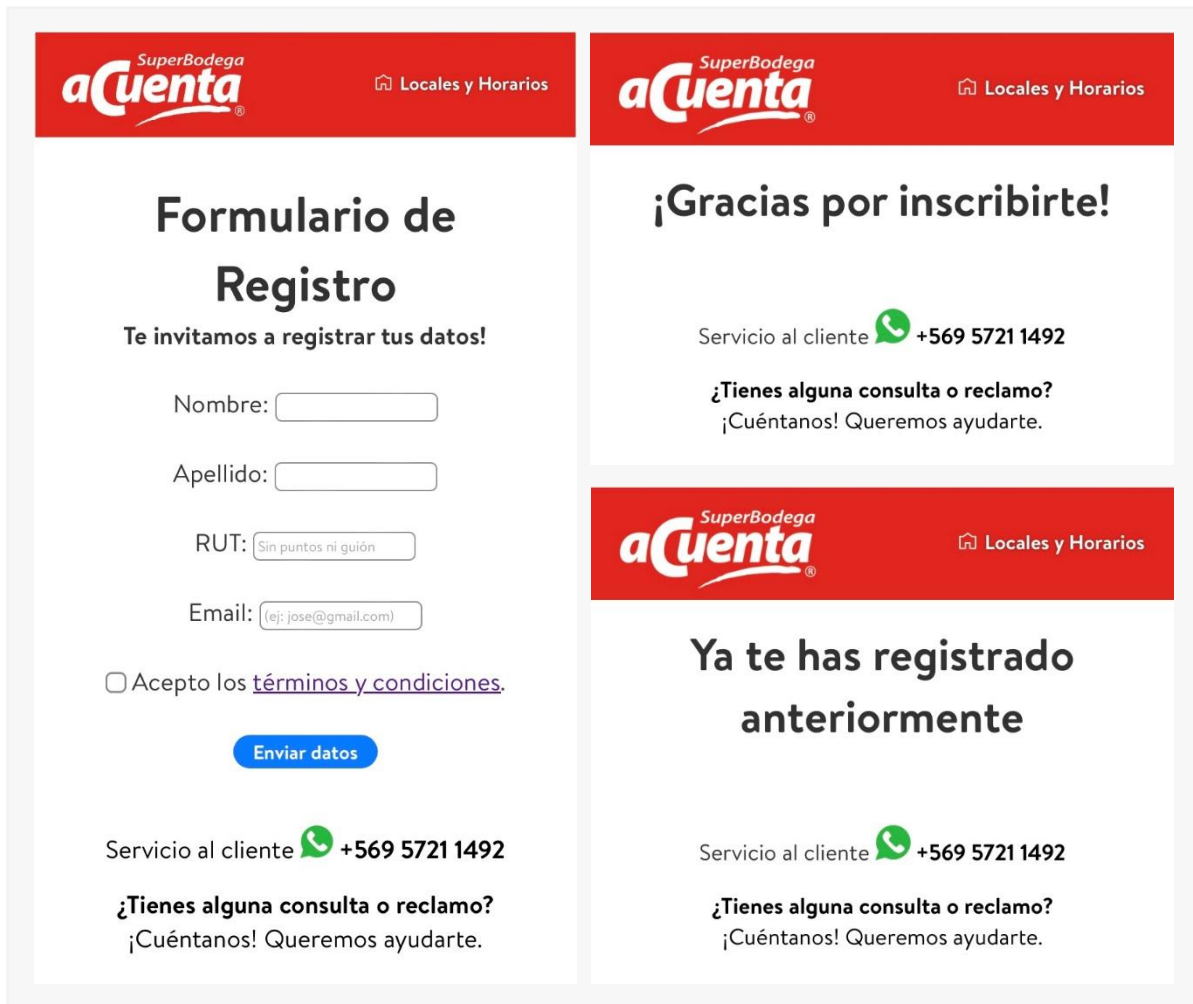
9.1) Validación captura RUT

La captura de la boleta del cliente en conjunto con su RUT, y su posterior depósito en Big Query se encuentra validada y probada. Este desarrollo fue realizado por el equipo de Costumer Data (CUDA), que permitió certificar no sólo la captura correcta del RUT, sino que también de los productos presentes en la boleta y otros datos importantes. Cabe recalcar que la captura del RUT funciona para identificadores reales por lo que un RUT inventado o falso no será capturado. Además, la caja está conectada con Huracán, que como se nombró anteriormente, posee la información del cliente al ser la CDP (Costumer Data Platform), por lo que también se pueden realizar análisis de clientes que compren en distintos formatos.

9.2) Landing page (página de destino)

La landing page, que corresponde al terminal en donde los usuarios caen al ingresar al formulario se encuentra completamente desarrollada, y este desarrollo no sólo involucró el diseño del formulario, sino que también desplegar lógicas para los RUT y email, además de crear lógicas de redireccionamiento, como por ejemplo; redirigir a una página de “Ya ingresaste tus datos” o una de “Gracias por ingresar tus datos”, además de validar que los email y RUT reales y correctos, entre otras. Los datos capturados por el formulario se almacenan en una “Data Extension” que es una tabla dentro de la base de datos de SFMC (Salesforce Marketing Cloud), y es donde puede almacenarse cualquier tipo de información relacionada a audiencias, feed de productos, etc.

A continuación, se muestra una vista previa del formulario creado, y que pueden encontrar en el siguiente enlace: https://cloud.mail.lider.cl/formulario_acuenta.



The image displays a preview of a registration form for SuperBodega aCuenta, showing three different views: the registration form, the 'Thank you' page, and the 'Already registered' page.

Formulario de Registro: The registration form includes fields for Name, Surname, RUT (with a hint 'Sin puntos ni guión'), and Email (with a hint 'ej: jose@gmail.com'). It also features a checkbox for accepting terms and conditions, a 'Enviar datos' button, and contact information for customer service (+569 5721 1492) with a WhatsApp icon. A prompt asks if the user has any questions or complaints.

¡Gracias por inscribirte!: The 'Thank you' page displays the customer service contact information and the same prompt for questions or complaints.

Ya te has registrado anteriormente: The 'Already registered' page also displays the customer service contact information and the same prompt for questions or complaints.

Imagen 3: Vista previa formulario registro datos personales y páginas de destino.

9.3) Automatización del flujo

La automatización del flujo de datos es parte esencial de la solución ya que permitirá que el alojamiento de los datos en BigQuery se produzca de forma automática y no manual, por lo que necesita su tiempo para el desarrollo. Con la automatización funcionando no deberían existir mayores problemas en el traspaso de los datos que van a BigQuery mediante un MFT. Un MFT se entiende como una carpeta de archivos que facilita el traspaso o transferencia de datos de forma segura y que en este caso sirve para que esta data externa ingrese a los almacenes de datos de Walmart. Esta automatización tiene un carácter relevante en el sentido de que no será necesario realizar la carga de los datos de forma manual, y como se asume que los datos se irán actualizando de forma constante (cada día o menos), que el proceso sea automático contribuye aún más.

A continuación, se encuentra una imagen de la vista previa de la automatización creada en Salesforce:

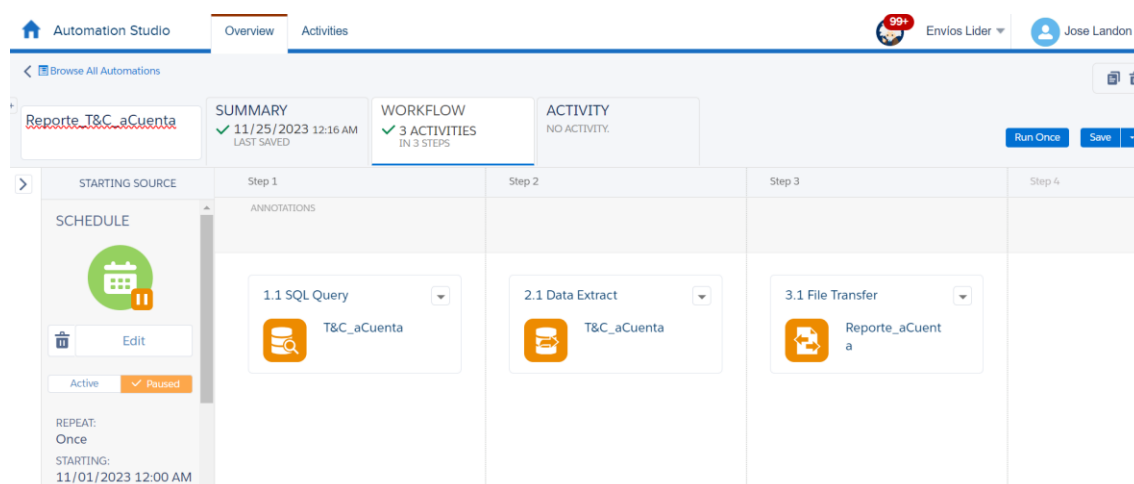


Imagen 4: Automatización reporte SFMC

El proceso de la automatización cuenta con tres etapas o pasos principales; en primer lugar, se realiza una consulta a la “data extensión” que almacena los datos provenientes del formulario, de ahí se seleccionan los mismos campos solicitados en el formulario: nombre, apellido, RUT y email. Posteriormente se realiza la extracción de la data presente en la tabla de datos, en donde se crea un archivo comprimido para poder usar esa data por fuera de Marketing Cloud, en este caso; Big Query. Finalmente, la data es transferida a su respectiva tabla en el almacén de datos y queda disponible para su uso. Cabe destacar que el proceso de habilitar una tabla para los usuarios de SBA en físico se desarrolló en conjunto con un equipo de gobernanza de datos, que habilitó la tabla y los campos de esta para poder ingresar los datos.

9.4) Tasa de respuesta encuesta NPS

Con respecto al “Response Rate” que representa el porcentaje de clientes que interactuaron con la encuesta de experiencia en relación a los envíos que se realizaron, se obtuvo lo siguiente:

| Formato Tiendas Walmart | Invitaciones Enviadas | Invitaciones Completadas | Response Rate (%) |
|-------------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------|
| Central Mayorista | 0 | 0 | - |
| aCuenta | 100 | 14 | 14% |
| Líder | 1.442.674 | 15.177 | 1% |
| aCuenta.cl | 52.829 | 1.804 | 3% |
| Express | 784.009 | 8.644 | 1% |
| Express400 | 167.425 | 1.835 | 1% |
| SOD | 72.687 | 3.383 | 5% |
| CATEX | 43.071 | 2.084 | 5% |
| Marketplace | 9.460 | 551 | 6% |
| Care | 41.949 | 1.497 | 4% |
| CentralMayorista.cl | 0 | 0 | - |

Tabla 3: Response Rate Encuesta Experiencia Noviembre 2023

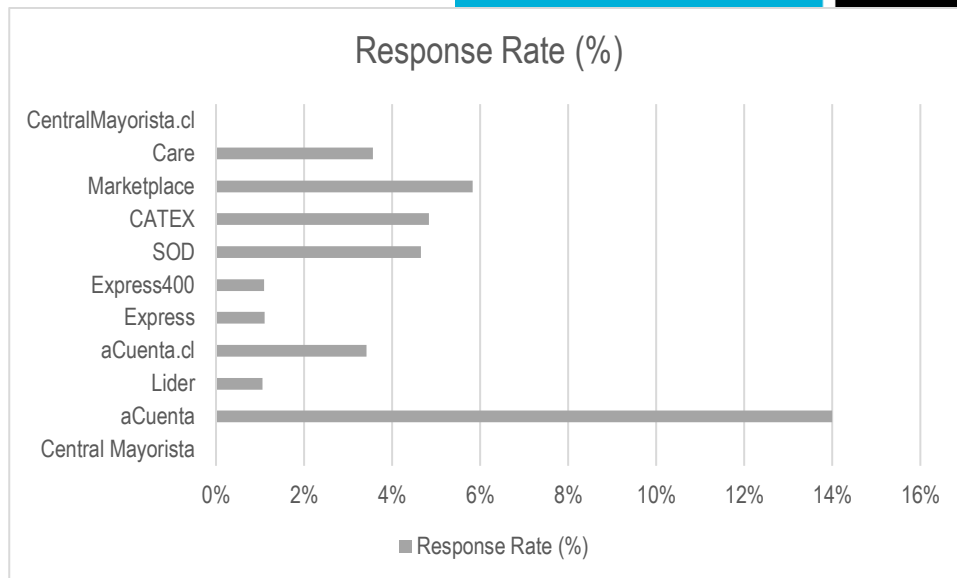


Gráfico 3: Response Rate formatos Walmart

El formato en cuestión es aCuenta, ya que aCuenta.cl corresponde al “ecommerce” del formato, por lo que es alejado del análisis. Se puede observar que de los 100 correos que se enviaron, sólo 14 personas lo respondieron el día después de la compra, que es cuando se envía la encuesta. Si bien puede parecer elevado el indicador del formato en cuestión en relación a los demás, esto es debido a la baja cantidad de invitaciones enviadas. En un futuro se esperaría que las invitaciones enviadas crezcan aún más, cuando la solución pueda aplicarse a todas las salas del formato. Y si bien las invitaciones completadas también podrían subir, probablemente el “Response Rate” disminuya debido a la crecida de envíos, pero existirá la métrica que se capaz de medir como están respondiendo los usuarios del formato aCuenta en físico, que es un dato que no existía anteriormente.

9.5) Representatividad NPS

En relación a los resultados obtenidos en con respecto a la representatividad que tiene la encuesta NPS a nivel de formato aCuenta, se obtiene lo siguiente:

| Mes | Respuestas |
|------------|------------|
| Enero | 6.178 |
| Febrero | 4.898 |
| Marzo | 5.713 |
| Abril | 4.605 |
| Mayo | 4.466 |
| Junio | 3.609 |
| Julio | 3.375 |
| Agosto | 4.525 |
| Septiembre | 3.556 |
| Octubre | 2.421 |

Tabla 4: Respuestas actuales hasta Octubre 2023

En noviembre de este año empezó la implementación de la solución que tiene como objetivo principal aumentar la representatividad de la encuesta NPS. La medida de desempeño asociada considera las respuestas que se tienen actualmente de la encuesta NPS, como también las nuevas obtenidas por el formulario, y que al igual que las anteriores, pasan por un proceso de depuración que elimina: rut duplicado, mail duplicado, mail inválido, mail colaborador (@walmart), rut colaborador, boleta duplicada.

Para el mes de noviembre se obtuvo lo siguiente:

| Mes | Respuestas Actuales | Nuevas Respuestas | Representatividad |
|------------|---------------------|-------------------|-------------------|
| Noviembre* | 1.199 | 1.299 | 8% |

Tabla 5: Representatividad calculada en relación a los nuevos envíos

*Se empieza a implementar la solución

Como se puede evidenciar, este aumento de 100 personas que responden la encuesta proveniente del formato físico significó un aumento del 8% en la representatividad (según la medida de desempeño formalizada anteriormente). Si bien el indicador no cumple con el objetivo principal de aumentar este indicador en un 10%, no significa que no se alcance, ya que la solución alcanzo a implementarse por dos semanas hasta la redacción de este informe. Se espera que aumenten las respuestas lo que resta del mes de noviembre, y así alcanzar el número deseado.

9.6) Base Contactable

La base contactable es un almacén que contiene la información necesaria del cliente para poder enviarle la encuesta de satisfacción o NPS. Esta encuesta suele ser enviada el día después de que el cliente realiza la compra. Si bien la encuesta no siempre suele tener una tasa de respuesta muy alta, como se evidencia en la medida de desempeño anterior, es súper importante manejar la información de carácter sensible del cliente, ya que no sólo permitirá enviar la encuesta NPS, si no que también una variedad de accionables, como por ejemplo; email marketing.

Finalmente, es evidente que con la solución implementada se amplía la base de contactos del formato, pasando de ser casi nula, a aumentar en un 0,19%, que puede parecer bastante reducido, pero este aumento se debe exclusivamente al formato físico de SBA, y la oportunidad de que este porcentaje siga en aumenta es muy grande.

| Mes | $\Delta\%$ Base Contactable |
|-----------|-----------------------------|
| Noviembre | 0,19% |

Tabla 6: Aumento Base Contactable con solución implementada

A continuación, se muestra la variación de los contactos del formato aCuenta a nivel general:

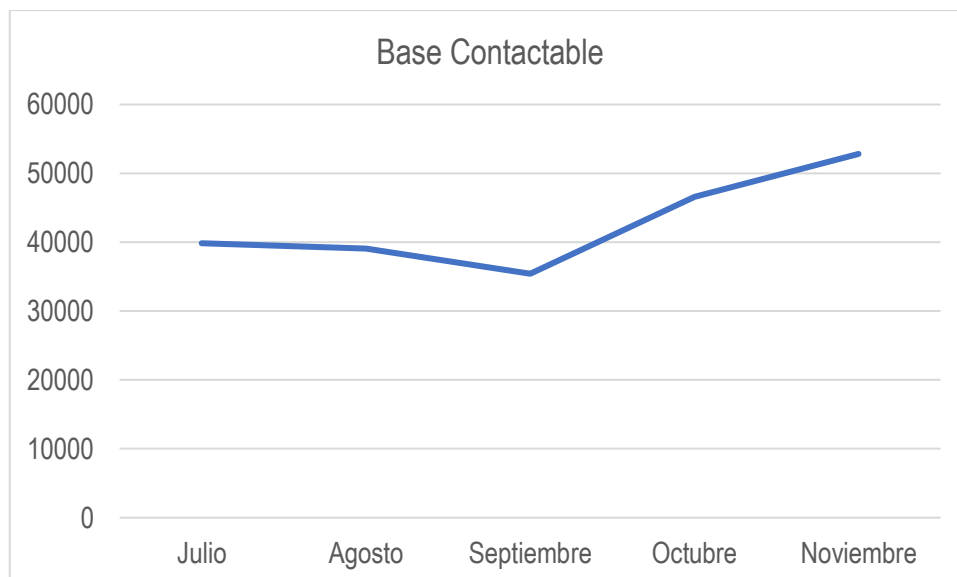


Gráfico 4: Frecuencia Base Contactable últimos 5 meses

10) Conclusiones y discusión

Del proyecto realizado en Walmart Chile, en el área de Marketing Operativo, que fue descrito anteriormente, se puede decir que el objetivo principal fue cumplido a cabalidad en el plazo que se estimó, sin embargo, esta tasa de respuesta podría disminuir en el caso de que la solución se escale a la totalidad de salas del formato, ya que crecería abundantemente los correos con la encuesta de satisfacción. El aumento observado es a nivel formato, pero con la particularidad de que lo obtenido es específicamente proveniente de la dimensión física de la marca Súper Bodega.

Con respecto a la representatividad, se logra un crecimiento de un 8% con respecto a la cantidad de encuestas enviadas sin solución, por lo que no se logra el incremento de un 10% planificado en un principio. Lo anterior no significa que la representatividad de las respuestas del NPS no vaya a llegar al valor estipulado y menos que sigan subiendo eternamente, en ese sentido se espera que la representatividad logre cierta constancia, hasta que la empresa busque implementar algo más grande, como un propio programa de fidelización.

En tercer lugar, se logra que la base de contactos del formato global de SBA aumente en una cantidad que podría parecer pequeña, pero es solo una primera pincelada a lo que podría lograr la solución si es escalada a nivel formato global.

Finalmente, en términos generales se obtiene un buen rendimiento de la solución con respecto a las medidas de desempeño estipuladas en un principio, logrando alcanzar buena parte de los porcentajes requeridos, así como también permitió al alumno desarrollar una automatización real y disonible para el formato cuando se la requiera.

En relación al desarrollo del proyecto, se destaca la relevancia que tiene el proyecto no sólo para la empresa, si no para el alumno que realiza la pasantía, ya que logra aplicar habilidades correspondientes a su carrera y también aprende de la vida laboral, sus procesos, estructura y organización que sin duda son importantísimos para la etapa final de la carrera.

Por último, esta pasantía representa un valor gigante en el sentido de ser una experiencia bisagra, que facilita la salida al mundo laboral, pero que también ofrece muchos desafíos a los que enfrentarse en la vida profesional, y he ahí la relevancia de poseer estas instancias incentivadas por la universidad.

Bibliografía

- López, I. H. Análisis de los Beneficios de la Tecnología RFID en la Administración de la Cadena de Suministro: Caso de Estudio: Industria Minorista-Edición Única.
- Esther, Esther, y Maricela Gallegos. 2020. «Mercadotecnia Laura Fisher Jorge Espejo 4ta edición». uttab.
- Anderson, J. L., Jolly, L. D., & Fairhurst, A. E. (2007). Customer relationship management in retailing: A content analysis of retail trade journals. *Journal of Retailing and Consumer services*, 14(6), 394-399.
- Chile, W. (s.f.). *MiClub Líder*. Obtenido de https://www.miclublíder.cl/faqs?gclid=CjwKCAjw6eWnBhAKEiwADpnw9IMxVVrJ8UzN0K7YL63HKtMaKG4op6KN7jPm268SfyQ69JWNxhwFHxoCN6cQAvD_BwE
- Anón. 2023. «GSE - AIM Chile». AIM Chile. Recuperado (<https://aimchile.cl/gse-chile/#:~:text=El%20modelo%20de%20Grupos%20Socio,tipos%20de%20consumo%20y%20consumidores.>).
- Korneta, Paweł. 2014. «What makes customers willing to recommend a retailer - The study on roots of Positive Net Promoter Score Index». *Review of Economics and Finance* 61-74.
- Sulbarán, Lawrence Daniel Parra. 2022. «5 ejemplos de términos y condiciones + Como hacerlos • procrastina fácil». *Procrastina Fácil*, mayo 14.
- Botey, Pep, y Pep Botey. 2022. «Net Promoter Score (NPS): ¿Qué es y cómo se calcula?» Recuperado (<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/net-promoter-score-nps-que-es-y-como-se-calcula>).
- Growth from Knoledge, 2022, “Estudio Fidelización MiClub Líder”

Anexos

| Flujo Pesimista | | | | | |
|---------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Año | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
| Ingreso por venta | | \$43.416.918.199 | \$43.416.918.199 | \$43.416.918.199 | \$43.416.918.199 |
| Costos Operativos | | | | | |
| Publicidad en línea | -\$7.000.000 | -\$7.000.000 | -\$7.000.000 | -\$7.000.000 | -\$7.000.000 |
| Campañas en correo electrónico | -\$3.500.000 | -\$3.500.000 | -\$3.500.000 | -\$3.500.000 | -\$3.500.000 |
| Publicaciones en RRS | -\$2.100.000 | -\$2.100.000 | -\$2.100.000 | -\$2.100.000 | -\$2.100.000 |
| Costos de Agencia de Marketing | -\$2.100.000 | -\$2.100.000 | -\$2.100.000 | -\$2.100.000 | -\$2.100.000 |
| Equipo Experiencia Cliente SBA | -\$31.500.000 | -\$31.500.000 | -\$31.500.000 | -\$31.500.000 | -\$31.500.000 |
| Remuneraciones | -\$945.000.000 | -\$945.000.000 | -\$945.000.000 | -\$945.000.000 | -\$945.000.000 |
| Capacitación personal | -\$42.000.000 | -\$42.000.000 | -\$42.000.000 | -\$42.000.000 | -\$42.000.000 |
| Herramientas de automatización | -\$5.600.000 | -\$5.600.000 | -\$5.600.000 | -\$5.600.000 | -\$5.600.000 |
| Plataforma de análisis de datos | -\$2.800.000 | -\$2.800.000 | -\$2.800.000 | -\$2.800.000 | -\$2.800.000 |
| Mantenimiento de plataformas | -\$1.400.000 | -\$1.400.000 | -\$1.400.000 | -\$1.400.000 | -\$1.400.000 |
| Depreciación AFT | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| Otros costos AFT | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| UAI | -\$1.043.000.000 | \$42.373.918.199 | \$42.373.918.199 | \$42.373.918.199 | \$42.373.918.199 |
| Impuestos (21%) | -\$823.970.000 | \$33.475.395.377 | \$33.475.395.377 | \$33.475.395.377 | \$33.475.395.377 |
| UDI | -\$823.970.000 | \$33.475.395.377 | \$33.475.395.377 | \$33.475.395.377 | \$33.475.395.377 |
| Depreciación | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| FCO | -\$823.970.000 | \$33.475.395.377 | \$33.475.395.377 | \$33.475.395.377 | \$33.475.395.377 |
| Inversión | -\$12.000.000 | -\$12.000.000 | -\$12.000.000 | -\$12.000.000 | -\$12.000.000 |
| FCC | -\$12.000.000 | -\$12.000.000 | -\$12.000.000 | -\$12.000.000 | -\$12.000.000 |
| FCN | -\$835.970.000 | \$33.463.395.377 | \$33.463.395.377 | \$33.463.395.377 | \$33.463.395.377 |
| FCNP | | \$26.603.522.302 | | | |

Tabla 7: Flujo de caja situación pesimista

| Flujo Normal | | | | | |
|---------------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Año | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
| Ingreso por venta | | \$193.307.228.197 | \$193.307.228.197 | \$193.307.228.197 | \$193.307.228.197 |
| Costos Operativos | | | | | |
| Publicidad en línea | -\$7.000.000 | -\$7.000.000 | -\$7.000.000 | -\$7.000.000 | -\$7.000.000 |
| Campañas en correo electrónico | -\$3.500.000 | -\$3.500.000 | -\$3.500.000 | -\$3.500.000 | -\$3.500.000 |
| Publicaciones en RRSS | -\$2.100.000 | -\$2.100.000 | -\$2.100.000 | -\$2.100.000 | -\$2.100.000 |
| Costos de Agencia de Marketing | -\$2.100.000 | -\$2.100.000 | -\$2.100.000 | -\$2.100.000 | -\$2.100.000 |
| Equipo Experiencia Cliente SBA | -\$31.500.000 | -\$31.500.000 | -\$31.500.000 | -\$31.500.000 | -\$31.500.000 |
| Remuneraciones | -\$945.000.000 | -\$945.000.000 | -\$945.000.000 | -\$945.000.000 | -\$945.000.000 |
| Capacitación personal | -\$42.000.000 | -\$42.000.000 | -\$42.000.000 | -\$42.000.000 | -\$42.000.000 |
| Herramientas de automatización | -\$5.600.000 | -\$5.600.000 | -\$5.600.000 | -\$5.600.000 | -\$5.600.000 |
| Plataforma de análisis de datos | -\$2.800.000 | -\$2.800.000 | -\$2.800.000 | -\$2.800.000 | -\$2.800.000 |
| Mantenimiento de plataformas | -\$1.400.000 | -\$1.400.000 | -\$1.400.000 | -\$1.400.000 | -\$1.400.000 |
| Depreciación AFT | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| Otros costos AFT | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| UAI | -\$1.043.000.000 | \$192.264.228.197 | \$192.264.228.197 | \$192.264.228.197 | \$192.264.228.197 |
| Impuestos (21%) | -\$823.970.000 | \$151.888.740.275 | \$151.888.740.275 | \$151.888.740.275 | \$151.888.740.275 |
| UDI | -\$823.970.000 | \$151.888.740.275 | \$151.888.740.275 | \$151.888.740.275 | \$151.888.740.275 |
| Depreciación | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| FCO | -\$823.970.000 | \$151.888.740.275 | \$151.888.740.275 | \$151.888.740.275 | \$151.888.740.275 |
| Inversión | -\$12.000.000 | -\$12.000.000 | -\$12.000.000 | -\$12.000.000 | -\$12.000.000 |
| FCC | -\$12.000.000 | -\$12.000.000 | -\$12.000.000 | -\$12.000.000 | -\$12.000.000 |
| FCN | -\$835.970.000 | \$151.876.740.275 | \$151.876.740.275 | \$151.876.740.275 | \$151.876.740.275 |
| FCNP | | \$121.334.198.220 | | | |

Tabla 8: Flujo de caja situación normal

| Flujo Optimista | | | | | |
|---------------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Año | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
| Ingreso por venta | | \$482.365.800.252 | \$482.365.800.252 | \$482.365.800.252 | \$482.365.800.252 |
| Costos Operativos | | | | | |
| Publicidad en línea | -\$7.000.000 | -\$7.000.000 | -\$7.000.000 | -\$7.000.000 | -\$7.000.000 |
| Campañas en correo electrónico | -\$3.500.000 | -\$3.500.000 | -\$3.500.000 | -\$3.500.000 | -\$3.500.000 |
| Publicaciones en RRSS | -\$2.100.000 | -\$2.100.000 | -\$2.100.000 | -\$2.100.000 | -\$2.100.000 |
| Costos de Agencia de Marketing | -\$2.100.000 | -\$2.100.000 | -\$2.100.000 | -\$2.100.000 | -\$2.100.000 |
| Equipo Experiencia Cliente SBA | -\$31.500.000 | -\$31.500.000 | -\$31.500.000 | -\$31.500.000 | -\$31.500.000 |
| Remuneraciones | -\$945.000.000 | -\$945.000.000 | -\$945.000.000 | -\$945.000.000 | -\$945.000.000 |
| Capacitación personal | -\$42.000.000 | -\$42.000.000 | -\$42.000.000 | -\$42.000.000 | -\$42.000.000 |
| Herramientas de automatización | -\$5.600.000 | -\$5.600.000 | -\$5.600.000 | -\$5.600.000 | -\$5.600.000 |
| Plataforma de análisis de datos | -\$2.800.000 | -\$2.800.000 | -\$2.800.000 | -\$2.800.000 | -\$2.800.000 |
| Mantenimiento de plataformas | -\$1.400.000 | -\$1.400.000 | -\$1.400.000 | -\$1.400.000 | -\$1.400.000 |
| Depreciación AFT | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| Otros costos AFT | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| UAI | -\$1.043.000.000 | \$481.322.800.252 | \$481.322.800.252 | \$481.322.800.252 | \$481.322.800.252 |
| Impuestos (21%) | -\$823.970.000 | \$380.245.012.199 | \$380.245.012.199 | \$380.245.012.199 | \$380.245.012.199 |
| UDI | -\$823.970.000 | \$380.245.012.199 | \$380.245.012.199 | \$380.245.012.199 | \$380.245.012.199 |
| Depreciación | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| FCO | -\$823.970.000 | \$380.245.012.199 | \$380.245.012.199 | \$380.245.012.199 | \$380.245.012.199 |
| Inversión | -\$12.000.000 | -\$12.000.000 | -\$12.000.000 | -\$12.000.000 | -\$12.000.000 |
| FCC | -\$12.000.000 | -\$12.000.000 | -\$12.000.000 | -\$12.000.000 | -\$12.000.000 |
| FCN | -\$835.970.000 | \$380.233.012.199 | \$380.233.012.199 | \$380.233.012.199 | \$380.233.012.199 |
| FCNP | | | \$304.019.215.759 | | |

Tabla 9: Flujo de caja situación optimista

| Mes | Respuestas |
|------------|------------|
| Enero | 3.264 |
| Febrero | 3.233 |
| Marzo | 4.004 |
| Abril | 4.610 |
| Mayo | 5.501 |
| Junio | 6.492 |
| Julio | 7.357 |
| Agosto | 7.530 |
| Septiembre | 4.747 |
| Octubre | 5.611 |
| Noviembre | 6.834 |
| Diciembre | 4.983 |

Tabla 10: Respuestas del año 2021 aCuenta

| Mes | Respuestas |
|------------|------------|
| Enero | 5.479 |
| Febrero | 4.526 |
| Marzo | 5.986 |
| Abril | 5.996 |
| Mayo | 6.024 |
| Junio | 6.863 |
| Julio | 3.418 |
| Agosto | 4.271 |
| Septiembre | 2.593 |
| Octubre | 2.936 |
| Noviembre | 3.791 |
| Diciembre | 4.281 |

Tabla 11: Respuestas del año 2022 aCuenta