



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

**DISEÑO DE UNA PLATAFORMA DIGITAL PARA RETAIL CON ENFOQUE EN LA  
EXPERIENCIA DE CLIENTE**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**LESLIE VALESKA PÉREZ HENRÍQUEZ**

**PROFESOR GUÍA:  
CLAUDIO ENRIQUE PIZARRO TORRES**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN  
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
IGNACIO ANDRÉS PARDO ANDRADE**

**SANTIAGO DE CHILE  
2020**

## RESUMEN

### “DISEÑO DE UNA PLATAFORMA DIGITAL PARA RETAIL CON ENFOQUE EN LA EXPERIENCIA DE CLIENTE”

El siguiente trabajo tiene como objetivo el diseño de una plataforma digital para la gestión de la experiencia de compra del shopper en el mercado de retail mediante e-commerce, desde la exploración de productos y servicios, pasando por la compra y entrega; y terminando con el servicio post-venta. Además, considera el modelo de redes asociados a un ecosistema y sus efectos e impactos en el negocio.

Con este trabajo se busca recopilar las mejoras prácticas de los distintos casos de éxito que existen en el mercado del retail, específicamente en el e-commerce.

Dado que se habla de un mercado en constante y acelerados cambios, es que además del benchmark, se considera variada literatura para abordar el tema y definir los puntos más relevantes que debe considerar el diseño.

Se obtiene como resultado el diseño de una plataforma digital para *e-commerce* que gestione de manera eficiente la experiencia de compra y devolución de productos para los clientes.

En donde, se consideran como puntos relevantes del diseño, la “Personalización y Comentarios”, “Dispositivos Exclusivos”, “Cambios y Devoluciones Simples”, “Marketplace”, “Membresías y Listas Personalizadas”.

También se define dentro del diseño, el modelo de interacción entre los usuarios, para este caso sellers y shoppers, analizando los efectos de red, con foco en el cliente y en la importancia del feedback que éste tiene en el negocio; ya que dados sus efectos positivos o negativos puede hacer crecer el negocio y ser un caso de éxito o puede ocurrir totalmente lo contrario; tal como se puede ver en el mercado los últimos 10 años.

Dentro del diseño, se considera la monetización de la plataforma, dado que es lo que vuelve atractivo e interesante el proyecto, considerando 3 modelos para generar ingresos: Cobrar al seller por transacción, Cobrar al shopper mediante una membresía, Cobrar por publicidad puesta en la plataforma.

Como resumen, se analizan todos los impactos considerando al cliente en centro del ecosistema y el impacto que tiene en las redes.

## TABLA DE CONTENIDO

<u>1.</u>	<u>INTRODUCCIÓN</u> .....	<u>1</u>
<u>2.</u>	<u>ALCANCES Y LIMITACIONES</u> .....	<u>2</u>
2.1	Alcances .....	2
2.2	Objetivo General.....	2
2.3	Objetivos Específicos .....	2
2.4	Resultados Esperados.....	2
<u>3.</u>	<u>MARCO CONCEPTUAL</u> .....	<u>3</u>
<u>4.</u>	<u>METODOLOGÍA</u> .....	<u>5</u>
4.1	Necesidades de los Clientes: .....	5
4.2	Benchmark:.....	5
4.3	Análisis de los efectos de Red:.....	5
4.4	Formulación de líneas de acción:.....	6
<u>5.</u>	<u>NECESIDADES DE LOS CLIENTES</u> .....	<u>7</u>
5.1.	Análisis estudio de tasa de reclamos de e-commerce en Chile realizado por SERNAC enfocado en retail .....	7
5.2.	Análisis de reclamos SERNAC basados en:.....	8
5.2.1.	Experiencia de compra y devolución de productos de los clientes.....	8
5.3.	Análisis de reclamos en foros y páginas de retail basados en:.....	9
5.3.1.	Experiencia de compra y devolución de productos de los clientes.....	9
5.4.	Focus Group de satisfacción de clientes que compraron en e-commerce .....	11
<u>6.</u>	<u>BENCHMARK</u> .....	<u>13</u>
6.1.	Basado en el estudio de satisfacción de clientes, revisar las principales funcionalidades que debe tener la plataforma .....	13
6.1.1.	Listar Funcionalidades Principales.....	13
6.1.2.	Diferenciación y Valor Agregado .....	14
<u>7.</u>	<u>ANÁLISIS DE EFECTOS DE RED Y MONETIZACIÓN</u> .....	<u>17</u>
7.1.	Definición del modelo de interacción .....	17
7.2.	Minimización de efectos de red negativos .....	18
7.3.	Monetización .....	19
<u>8.</u>	<u>FORMULACIÓN DE LÍNEAS DE ACCIÓN:</u> .....	<u>20</u>
<u>9.</u>	<u>CONCLUSIONES</u> .....	<u>21</u>
<u>10.</u>	<u>GLOSARIO</u> .....	<u>22</u>
<u>11.</u>	<u>BIBLIOGRAFÍA</u> .....	<u>24</u>

## 1. INTRODUCCIÓN

El Retail ha formado parte de una gran *revolución*, la cual ha impactado en su forma de vender, impulsada por el alto crecimiento de sus ventas en los últimos 20 años, desde el 2017 se proyecta que acumule un crecimiento de 85,8% al 2021<sup>(1)</sup> principalmente por el comercio electrónico (*e-commerce*) que impacta de lleno sus canales de venta, y la forma en cómo abordar a los clientes que cada vez han ido demandando nuevas necesidades, en donde se perciben cambios en la población que prioriza el concepto de valoración del tiempo, considerado hoy como un recurso escaso. Los *Millennials* y *Centennials* juegan un rol clave en esta mirada, dado su enfoque en la digitalización de los servicios y la inmediatez de las cosas. Esto lleva al mercado a mirar la transformación digital como parte de su estrategia de negocio, clave para no perder participación de mercado, en donde las plataformas digitales se han vuelto protagonistas en el último tiempo.

Pero ya no basta solo con la creación de una plataforma digital para cumplir con los requerimientos básicos de la comercialización digital, sino que, se debe ir más allá, enfocándose en la experiencia del cliente, tanto en la venta como en la gestión de cambio y devolución de productos o servicios.

La propuesta consiste en diseñar una plataforma digital que permita gestionar la experiencia de compra del shopper, basándose en conceptos de ecosistemas digitales y creación de valor, considerando la exploración de productos y servicios, pasando por la compra y entrega; y terminando con el servicio post-venta, así como también los efectos de redes, de tal manera que incentive volver a utilizarla, facilitando la vida de las personas, demostrando la valoración de su tiempo y a su vez ser atractiva por inversionistas por su modelo de monetización.

Si bien, es cierto, muchos retailers ya poseen una plataforma digital, también existen distintas falencias según sea el caso estudiado, esta solución está enfocada en lo que buscan los nuevos clientes del *e-commerce* y en abordar esas nuevas necesidades que han surgido con los cambios generacionales; con un diseño innovador, basado en distintos casos de éxito. Entregando una visión más clara para que distintas empresas de retail se sumen al comercio electrónico o a las que ya poseen poder mejorar su actual plataforma que les permita ampliar su segmento de mercado.

## **2. ALCANCES Y LIMITACIONES**

A continuación, se desarrollarán los alcances de este trabajo revisando su objetivo general y objetivos específicos, considerando las posibles limitaciones que se visualizan.

### **2.1 Alcances**

El alcance de este trabajo es abordar el diseño de una plataforma digital enfocada en el comercio electrónico de consumo masivo, tomando como ejemplo distintas experiencias de compra en el rubro del retail. Considerando desde el proceso de navegación y compra, pasando por el tracking de las órdenes y su post venta (cambios o devoluciones de productos).

### **2.2 Objetivo General**

Diseñar plataforma digital para la gestión de la experiencia de compra del shopper, específicamente desde la exploración de productos y servicios, pasando por la compra y entrega; y terminando con el servicio post-venta.

### **2.3 Objetivos Específicos**

- 1) Levantar las necesidades de los clientes respecto a la experiencia de compra y devolución de productos en plataformas de *e-commerce*.
- 2) Identificar qué se necesita para mejorar la experiencia de navegación de los clientes y partners.
- 3) Analizar efectos de red, considerando el impacto que estos tienen en la gestión de experiencia de compra, y de acuerdo a esto, definir el modelo de monetización del proyecto.
- 4) Formular líneas de acción estratégicas en la plataforma, definiendo las funcionalidades principales.

### **2.4 Resultados Esperados**

Diseño de una plataforma digital para *e-commerce* que gestione de manera eficiente la experiencia de compra y devolución de productos para los clientes.

### 3. MARCO CONCEPTUAL

En el siguiente extracto se conceptualiza información relevante para la comprensión de este trabajo relativo al diseño de plataformas digitales.

Un concepto importante que cabe destacar en la actualidad y que ya es parte de una realidad en las distintas industrias y mercados, es el concepto de “transformación digital”, que muchas veces se confunde con “digitalización”.

La transformación digital es un cambio cultural en las empresas que conlleva a mirar los procesos internos de una forma diferente. Las generaciones han cambiado y se necesita una estrategia diferente para lograr los objetivos planteados. Parte de las herramientas para lograr este cambio es incorporar nuevas plataformas digitales que cumplan con las exigencias de los clientes y *partners*.

Diseñar una plataforma no solo se trata de tecnología y digitalización, si no que se debe lograr que los clientes quieran volver y lograr influenciar en ellos según los objetivos del negocio.

Basado en la conferencia de *Juan Merodio de Transformación Digital en las Empresas* (5) que resalta el concepto de “Tasa de Conversión”, es decir, para los clientes que visitan un sitio cuántos hacen lo que se planteó como objetivo, para este caso, ¿cuántas personas que visitaron el sitio compraron?

Dado lo anterior se rescatan los siguientes conceptos que serán útiles para el desarrollo de este trabajo:

**Plataforma Digital:** *“Es un concepto transformador que suena simple y que está cambiando radicalmente los negocios, la economía y la sociedad en general. Prácticamente cualquier industria en la que la información sea un ingrediente importante es un candidato para la revolución de la plataforma. Esto incluye a las empresas cuyo producto es información (como educación y medios de comunicación) pero también a cualquier empresa donde el acceso a la información sobre las necesidades de los clientes, las fluctuaciones de los precios, la oferta y la demanda, y las tendencias del mercado tengan un valor (incluye a casi todas las empresas)”* (2)

**Transformación Digital:** *“es el procedimiento que une un elemento físico con un servicio virtual, en pos de generar una ventaja disruptiva en su modelo de negocio, donde se deben considerar y realinear las interacciones, procesos y procedimientos que incluyen la cadena de valor de la organización, proveedores, clientes, empleados, pues cada parte de ellos también son parte de la transformación, en ese sentido algunas iniciativas de transformación digital pueden ser la automatización de algún proceso de abastecimiento, el uso de la inteligencia artificial a la atención a clientes o la mejora en los flujos de las líneas de negocio mediante medios digitales”* (3)

**Customer Journey:** Existen distintas definiciones en la literatura para describir el “Customer Journey”, pero en palabras sencillas se puede definir como la experiencia o el viaje que experimenta un shopper desde que detecta que tiene una necesidad y decide satisfacerla con la elección de un producto o servicio, adquiriendo este. Es decir, son todos los pasos que sigue desde toma su decisión hasta su adquisición; cada parte es muy valorada para porque define si el shopper volverá

o desistirá. Además, en este concepto, se abren muchas variables, ya que estas experiencias pueden ser personalizadas.

**Omnicanalidad:** El concepto de omnicanalidad se tiende a confundir con Multicanalidad, pero para diferenciarlo es importante entender que Multicanalidad se puede considerar como un concepto dentro de omnicanalidad, ya que Multicanalidad se refiere a poder ofrecer los mismo productos o servicios por distintos canales, ejemplo del retail, a través de internet y tienda física. Pero la omnicanalidad va más allá, se enfoca en hacer que el cliente viva la misma experiencia de compra en los distintos canales y además poder darle continuidad, es decir, por ejemplo, si se contacta a través de asistentes virtuales, luego quiere realizar la compra en el sitio esta información esté relacionada y lo mismo en una tienda física, la experiencia debe ser única y estar correlacionada entre los distintos canales. Además, los sistemas deben estar en línea y mantener información actualizada de stocks, precios, promociones, etc. Por lo que el desafío de la omnicanalidad es algo que está presente en todas las industrias, dado que los cambios de los clientes están siendo inesperados y de forma muy acelerada.

**Mundo de Plataformas Digitales:** Basándose en la columna “Digitalización y Valor” del profesor Claudio Pizarro, quien comenta en breve lo se viene dando respecto al concepto de transformación digital, destacando que *“las plataformas digitales han evidenciado su creciente capacidad de transformar la creación, entrega y captura de valor – impactando la experiencia de los clientes y la productividad en muy distintas industrias – y dejando ganadores y perdedores en el camino”*. La creación de valor en las empresas viene dada por la creación de ecosistemas digitales, por lo que es muy importante la apertura a la innovación. Si se considera la proyección de smartphones en el mercado, se pueden sacar conclusiones directas, siendo muy necesaria la implementación de una estrategia digital, incorporando a su vez la omnicanalidad para poder entregar la misma experiencia por distintos canales. Los cambios digitales se están dando de una forma muy acelerada por lo que se debe reaccionar rápido y ser flexibles a los cambios.

**Mundo del Retail:** El retail ha sufrido grandes cambios en los últimos 40 años, si tomamos como contexto a Chile, a principios de los 80 tuvo un fuerte ingreso al mercado, dada la disminución de barreras arancelarias con lo que el desarrollo nacional se fortaleció. A su vez, llegaron empresas extranjeras como Walmart que abrieron la competencia entre retailers, pero para esta época y hacia el año 2000 el concepto siempre fue tiendas por departamentos y apertura de opciones crediticias propias. En donde la creación de valor iba dada por el servicio entregado en tienda, por los vendedores y también por la ambientación de sus tiendas (visual merchandising), pero bastaron un par de años para que esta situación comenzara a cambiar, asociado al auge de la tecnología y el internet de las cosas, en donde la digitalización pasó a ser parte habitual de los usuarios y el internet tomó fuerza, sobre todo con el uso de smartphones, en donde todo está a 1 click. Con lo anterior, el comportamiento de los shoppers comenzó a cambiar, y a exigir experiencia digital para todos sus servicios o productos, impactando directamente al retail quienes están cambiando su estrategia hacia la digitalización e implementación de plataformas digitales, tomando cada vez más fuerza el e-commerce y la creación de apps que permitan el fácil acceso. En USA se ha evidenciado el cierre de muchos centros comerciales en los últimos 10 años, dado este cambio de comportamiento, en donde la elección de comprar por internet es cada vez más fuerte. Todo lo descrito anteriormente, da contexto para entender la importancia de la transformación digital, creación de ecosistemas digitales y sobretodo el cambio de comportamiento y cultura para enfrentarse a estos nuevos shoppers que cada vez exigen más información en línea y mayor accesibilidad, porque el tiempo es un bien escaso y muy valorado.

## 4. METODOLOGÍA

Etapas de Proyecto:

### 4.1 Necesidades de los Clientes:

Para descubrir qué necesitan los clientes que navegan por distintas plataformas de *e-commerce*, se buscarán indicadores y/o análisis realizados referentes a:

- a. Experiencia de compra y devolución de productos de los clientes
- b. Satisfacción de clientes que compraron en e-commerce
- c. Resultados de Cyber Day 2019 informe de Cámara de Comercio de Santiago (CCS)

Con esto se pretende rescatar los motivos más recurrentes por los cuales se ve afectada negativamente la experiencia de navegación por parte de los clientes que utilizan estas plataformas, dando pie a la búsqueda de sus posibles soluciones.

### 4.2 Benchmark:

Enfocándose en los motivos rescatados del proceso anterior se prosigue a realizar un Benchmark de las funcionalidades de las plataformas de negocios que han sido casos de éxito en el segmento de consumo masivo (Walmart, Ebay, Amazon, Falabella, Linio, Cornershop, por dar algunos ejemplos), con el fin de recabar la máxima información que aporte en el diseño, rescatando las mejores prácticas de las distintas plataformas. Para esto se realizan los siguientes pasos:

- a. Listar Funcionalidades Principales de la navegación de las distintas plataformas
- b. Visibilidad y accesibilidad a las políticas de Cambio o Devolución
- c. Basado en estas experiencias y navegaciones, rescatar posibles necesidades descubiertas que no han sido abordadas o que requieran ciertas mejoras.

### 4.3 Análisis de los efectos de Red:

- a. Lo primero es identificar el modelo que impactará en los efectos de red de la plataforma. En esta etapa es importante definir la interacción que tendrán los shoppers y los sellers.
- b. Lo segundo es identificar cómo minimizar los posibles efectos de red negativos que pueden surgir en el diseño, sin un buen testeo previo.



#### 4.4 Formulación de líneas de acción:

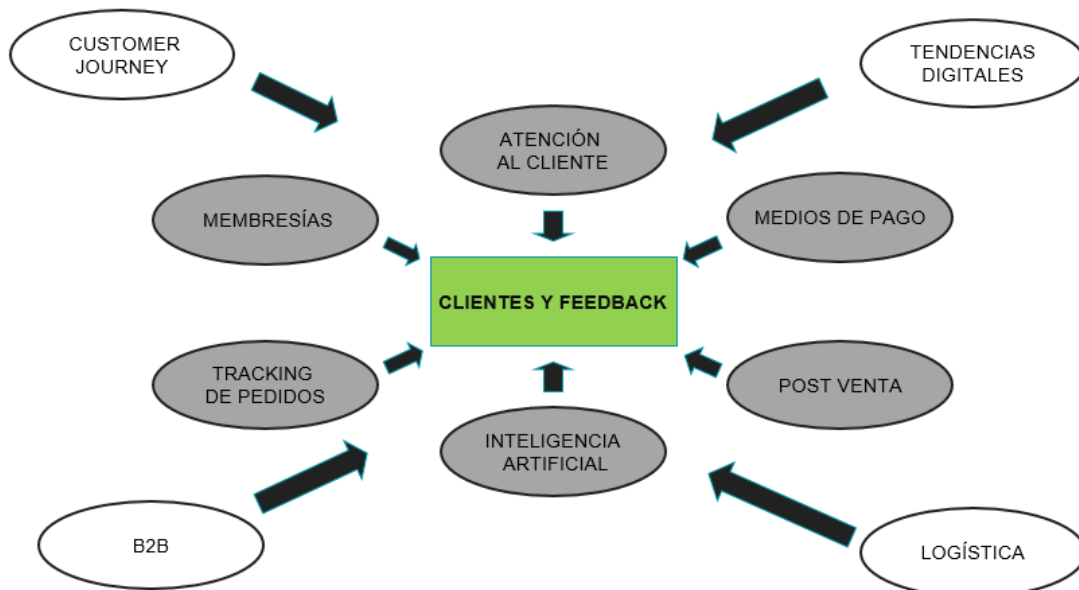
En base a las reglas definidas anteriormente y al benchmark realizado, se determinan las funcionalidades principales que se requieren para el diseño, considerando el desarrollo de un prototipo dividido, en las siguientes etapas:

- Diseño de un Prototipo basado en el levantamiento realizado, pero el que debe contener como maqueta las funcionalidades principales para ser testeado.
- Testeo del Prototipo para identificar la experiencia de usuario y las posibles mejoras a considerar en el diseño
- Listar las mejoras a Considerar en el Diseño Final

El siguiente diagrama muestra de forma resumida lo que se considera en este trabajo como ecosistema digital



A continuación, se muestra un diagrama en dónde se destacan las principales interacciones con las que debe contar una plataforma digital, con el fin de ejemplificar mejor sus funcionalidades y la importancia desde el punto de vista de los clientes y la empresa.



## **5. NECESIDADES DE LOS CLIENTES**

### **5.1. Análisis estudio de tasa de reclamos de e-commerce en Chile realizado por SERNAC enfocado en retail**

SERNAC realizó un estudio en mayo del año 2017 respecto al comportamiento del comercio electrónico, llamado: “*Comportamiento del Comercio Electrónico: Empresas que realizan ventas online, con reclamos en el SERNAC*”, este será utilizado a continuación para tener una visión más clara del contexto en el que nos encontramos.

Este estudio tiene como objetivo, transparentar el mercado, dando a conocer la respuesta de las empresas que realizan ventas online, a los reclamos de sus clientes, mediante un ordenamiento imparcial, respecto al volumen total de reclamos ingresados en SERNAC y aquellos que son cerrados sin respuesta y/o con respuesta desfavorable por parte del proveedor.

#### Universo de Reclamos:

- En el periodo julio y diciembre 2015 el total de reclamos ingresados a SERNAC, considerando los casos cerrados (aquellos cuya gestión finalizó) y las empresas cuyos datos de contacto se encuentran registrados en la institución para la tramitación de su reclamo, así como las no registradas en el sistema, corresponden a 11.679, a su vez durante el periodo julio-diciembre 2016 SERNAC recibió 20.187 reclamos.
- Durante el segundo semestre del año 2016 el 98,5% (19.927) del total de casos han sido gestionado con Proveedores registrados.
- El 1,5% (260) de los casos corresponden a reclamos asociados a proveedores no registrados, cuyos reclamos se tramitan vía correo postal.

<b>UNIVERSO DE RECLAMOS, SEGÚN CIERRE DE RECLAMO</b>	<b>Reclamos 2do sem 2015</b>	<b>Reclamos 2do sem 2016</b>
PROVEEDOR ACOGE	7.547	13.102
PROVEEDOR NO ACOGE	3.338	4.774
PROVEEDOR NO RESPONDE	492	1.209
<b>UNIVERSO COMPORTAMIENTO DE RESPUESTA</b>	<b>11.377</b>	<b>19.085</b>
COLECTIVO	11	759
PROVEEDOR INFORMA CASO NO PROCEDE	72	83
ANTECEDENTES INSUFICIENTES PARA TRAMITAR	1	0
<b>TOTAL RECLAMOS EMPRESAS REGISTRADAS</b>	<b>11.461</b>	<b>19.927</b>
RECLAMOS EMPRESAS NO REGISTRADAS	218	260
<b>TOTAL RECLAMOS INGRESADOS A SERNAC</b>	<b>11.679</b>	<b>20.187</b>

Fuente: Fuente: Base de datos, SERNAC, 2016

## **5.2. Análisis de reclamos SERNAC basados en:**

### **5.2.1. Experiencia de compra y devolución de productos de los clientes**

#### Principales Motivos de Reclamos en Comercio electrónico: Satisfacción de clientes que compraron en e-commerce

Un 36,8% de los reclamos son por incumplimiento en las condiciones contratadas:

- Problemas por la entrega de un producto distinto a lo comprado o con otras características.
- No envío de productos por falta de stock.
- Cambios arbitrarios en las fechas de despacho o en los precios.

Un 27,3% de las personas reclaman a causa de retardo en la entrega de lo comprado:

- Retraso mayor a lo señalado al momento de la compra o en las políticas de la empresa.
- El volumen de reclamos por este motivo aumentó un 235%, el 2do semestre 2016 respecto del 2015.

Un 10,1% de los reclamos son por servicio defectuoso:

- Problemas con las páginas web para efectuar o finalizar transacciones.
- Problemas para anular compras.
- Cobros de productos de manera errada o indebida.

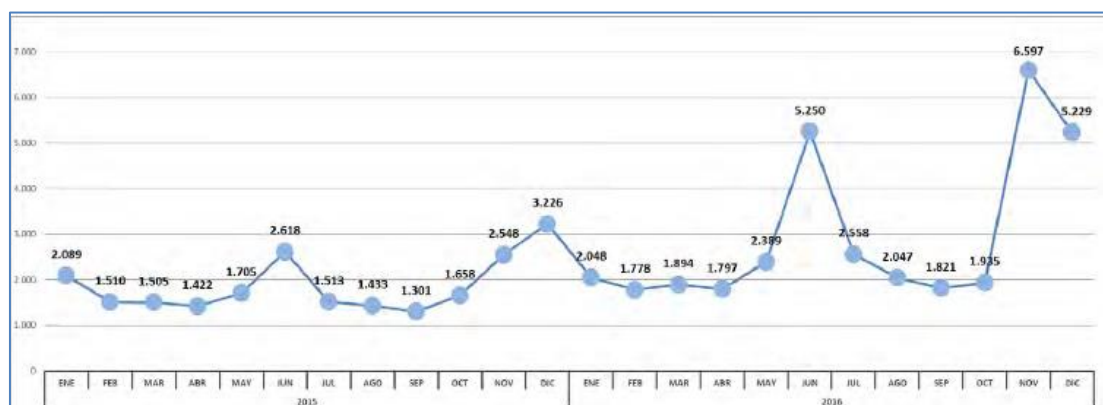
#### Productos Más Reclamados

Durante el segundo semestre del 2016, el 36,4% de los reclamos corresponde a equipos electrónicos, tales como celulares, juegos electrónicos, televisores, tablet, entre otros.

Los artículos para el hogar concentran el 18,6% (muebles-línea blanca) de los casos, seguido de los reclamos en vestuario y calzado que concentran el 14,1% de los reclamos.

Los reclamos dirigidos a la comercialización de productos asociados a turismo y transporte, tales como pasajes, paquetes turísticos, agencias de viajes, agrupan el 11,9% de los reclamos.

## Evolución de Reclamos en Comercio Electrónico 2015-2016



Fuente: Fuente: Base de datos, SERNAC, 2016

### 5.3. Análisis de reclamos en foros y páginas de retail basados en:

Al revisar y buscar información de cuáles son los canales y sitios dónde los clientes de e-commerce en Chile realizan sus reclamos, nos encontramos en primera instancia que son realizados por internet, ya casi no se manejan “libros de reclamos” físicos, lo que claramente nos muestra un cambio de comportamiento de los shoppers. Dentro de internet nos encontramos con dos sitios principales para efectuar reclamos ([www.reclamos.cl](http://www.reclamos.cl), [www.sernac.cl](http://www.sernac.cl)), también cabe destacar que los distintos sitios de venta por internet cuentan con plataformas que permiten gestionar sus reclamos.

Dado que en el capítulo anterior nos basamos en los casos Sernac, ahora vamos a enfocar el análisis en los reclamos de “reclamos.cl” y de comentarios ingresados en los productos de distintos retailers (Falabella, Ripley, Paris, Linio) como también reclamos. También parte de este análisis toma como base análisis del foro analiticaretail.com

#### 5.3.1. Experiencia de compra y devolución de productos de los clientes

La experiencia de compra para los clientes se ha vuelto crucial, ya no basta con tener el producto exclusivo o estar ubicados en lugares estratégicos, sino que va tomando fuerza el concepto de omnicanalidad y customer journey. Al analizar los principales reclamos en la plataforma de reclamos.cl enfocados en retail se observa (análisis con minería de datos):

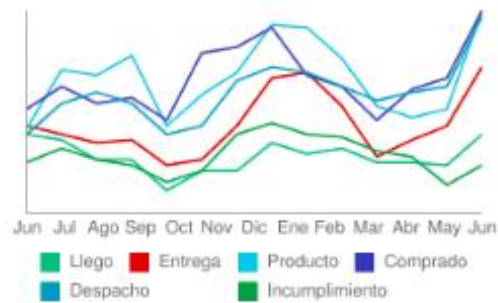
- En términos generales todo el retail tiene un incremento en sus reclamos post eventos como Cyber Monday y Cyber Day, lo que se deduce responde a los altos volúmenes de venta.
- *Falabella*: Su principal tipo de reclamo con tendencia al alza se basa en las palabras “Despacho”, “Producto” y “Comprado”

- *Paris*: Su principal tipo de reclamo con tendencia al alza se basa en las palabras “Producto” y “Entrega”
- *La Polar*: Su principal tipo de reclamo con tendencia al alza se basa en las palabras “Despacho”, “Cobro” y “Entrega”

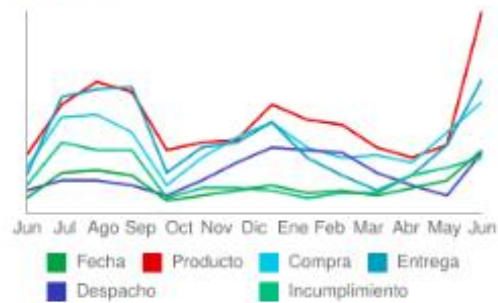
Para todos los casos, en dónde al sacar muestreos aleatorios de estos conceptos se resumen en dos situaciones principales:

- Incumplimiento en la promesa de entrega
- El producto no corresponde

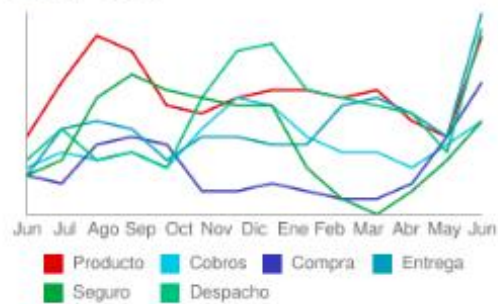
### Falabella



### Paris



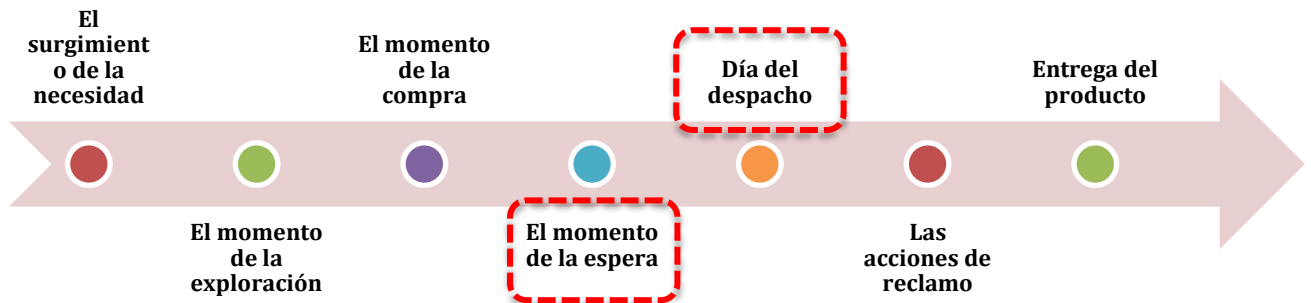
### La Polar



#### 5.4. Focus Group de satisfacción de clientes que compraron en e-commerce

Basado en los resultados de una investigación hecha mediante un focus group realizado en abril/2019 a clientes de una empresa de líder del retail en el mercado chileno, quienes realizaron algún tipo de reclamo mediante alguno de los medios disponibles para esta acción (página web, app, call center, o directo en tiendas) respecto a algún aspecto de su compra.

La primera etapa consta de definir los pasos del customer journey, de tal manera que sea abordado de forma ordenada y estructurada, estos se describen a continuación:



Los pasos anteriores se analizan uno a uno entregando como resultado que los clientes se sienten más insatisfechos en 2 de ellos:

“El Momento de la Espera” y el “Día del Despacho”, ya que cuando se incumple en estos momentos, los clientes sienten que se juega con su tiempo, por lo tanto, pierden credibilidad en la empresa.

En el análisis se han definido 4 focos principales para mejorar en estos puntos, que son el resultado del análisis y conclusiones:

- a. **Transparencia:** Que se comuniquen de forma directa los problemas o fallas en el despacho.
- b. **Compromiso:** Transmitir soluciones efectivas a los problemas de retraso.
- c. **Alineamiento:** Misma información entregada en los distintos canales de reclamo
- d. **Proactividad:** Anticiparse a los reclamos de los clientes. Transmitir que les importa brindar un buen servicio.

Además, se menciona que la responsabilidad es muy importante, es decir, se acepta que surjan problemas, pero no se tolera que surjan 2 veces en el mismo proceso de compra.

Se debe considerar en el proceso adaptarse a los tiempos y disponibilidad de los clientes, siendo empáticos con ellos.

### 5.5 Análisis de los resultados de Cyber Day de mayo 2019, reporte emitido por CCS

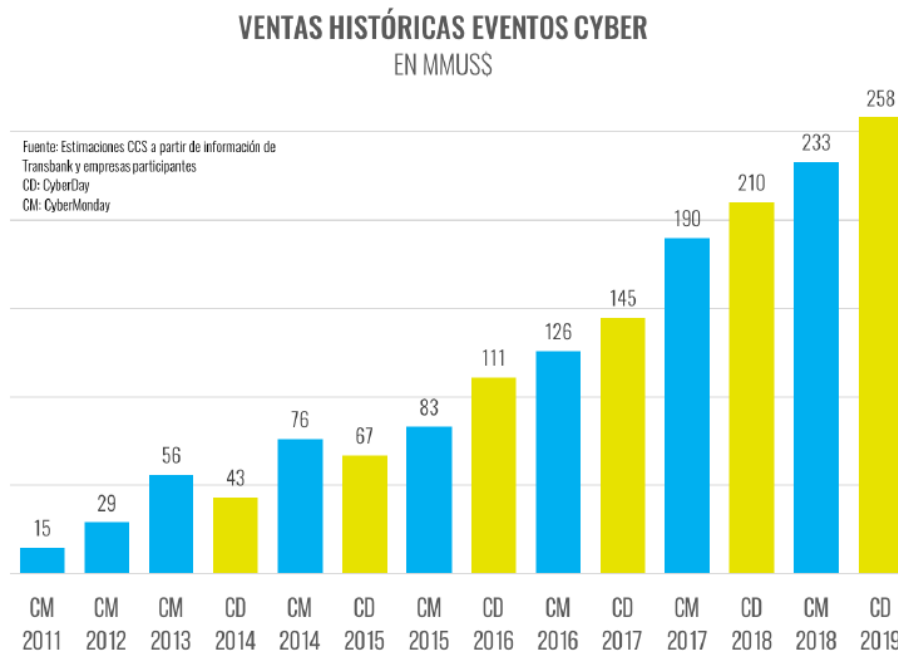
Cyber Day cerró con 100 millones de visitas y compras por casi US\$ 260 millones

- El número de transacciones aumentó más de un 50%, sobrepasando los 2 millones
- Gracias a estos resultados, el e-commerce aportará alrededor 4 puntos porcentuales al crecimiento del comercio minorista en mayo, y cerca de medio punto al Imacec.

El evento, organizado por la Cámara de Comercio de Santiago (CCS), congregó a 371 sitios de comercio electrónico que, en conjunto, recibieron más de 100 millones de visitas durante los tres días, acumulando compras por US\$ 258 millones.

Los consumidores respondieron a la gran cantidad de ofertas desplegadas con poco más de 2 millones de transacciones, un sorprendente 55% más que las registradas en el CyberDay de 2018.

Lo que más impacta de los resultados, es el constante crecimiento que vive el e-commerce en nuestro país, las tasas de crecimiento en ventas van desde un 20% a 50% aplanándose en los últimos eventos, pero siempre con una tendencia al alza, como vemos en el gráfico siguiente.



Esto nos demuestra que aún mucho mercado por abarcar y por lo tanto la demanda por mejores plataformas y la pelea por la diferenciación es clave para lograr el éxito.

Un dato importante, que cabe destacar, es que el uso de dispositivos móviles presentó una participación en las ventas del 40%, dato importante si hablamos de desarrollo de plataformas en dónde se debe considerar su versión mobile.

## 6. BENCHMARK

### 6.1. Basado en el estudio de satisfacción de clientes, revisar las principales funcionalidades que debe tener la plataforma

Para abordar este benchmark lo primero que se hizo fue navegar por sitios de distintos e-commerce tanto nacionales como internacionales y realizar compras para probar la experiencia de navegación y compra como clientes.











Se navegaron los siguientes sitios: Ripley, Linio, Falabella, Sodimac, Amazon, Ali Express, Groupon, Dafiti, Mercado Libre, Walmart.

Se evaluaron distintos aspectos para lograr determinar las funcionalidades generales, muchas se omiten, porque se consideran base para el funcionamiento básico de una plataforma digital.

Con estas acciones más un análisis previo, se obtuvieron los siguientes resultados:

#### 6.1.1. Listar Funcionalidades Principales

Como resultado del benchmark se generó un cuadro resumen comparativo, resultado del análisis de las funcionalidades principales que debe tener una plataforma digital.

										
Sitio Web	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Aplicación Movil	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Filtros por Categoría de Producto	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Loggin y Sitio de Mis Compras	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Seguimiento de Compra	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓



### 6.1.2. Diferenciación y Valor Agregado

Entonces si en general las plataformas cuentan con casi con las mismas funcionalidades, ¿qué las hace diferentes unas de otras? A continuación, se muestra un cuadro comparativo que muestra el valor agregado que tienen los líderes de mercado y que van marcando tendencia en el retail y sobretodo en el e-commerce.

										
Dispositivo Inteligente Exclusivo	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗
Sugerencias Personalizadas en Sitio	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗
Sugerencias Personalizadas por Email	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✗
Política de Cambio o Devolución Flexible	✗	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✗
Marketplace	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗
Comentario por Producto	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✗
Listas Personalizadas	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗
Membresía con Beneficios	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗

Del cuadro anterior podemos concluir que Amazon es un ejemplo de liderazgo en el diseño de plataforma digital para retail, sobre todo si se habla de valor agregado y del foco que coloca en los clientes, de hecho, uno de los mantras que ha repetido Jeff Bezos, define bien este pensamiento: "Obsesiónate por el cliente y no por los consumidores".

Además, se observa que las herramientas diferenciadoras van mucho más allá del *core* del negocio del retail, es más, se basa en cómo es utilizada la información transaccional de los clientes para hacer gestión sobre la oferta personalizada, o cómo el modelo migra hacia ser una plataforma que conecta sellers con shoppers y todo lo que implica el marketplace, o a prestar servicios de logística entre retailers utilizando el mismo modelo, algo impensado hace 10 o 15 años atrás, en dónde ser competidores implicada no relacionarse, o transformarse en vitrina ampliando las opciones de mercado para nichos de mercado, o brindar una experiencia única y personalizada para los clientes, o a cómo el flujo de las visitas se vuelve un indicador clave que permite abrir mercado al ser cotizado como un espacio publicitario, etc.

En fin, en este ámbito se abre un mundo de posibilidades para hacer negocio y para explotar una plataforma digital, que como se describe, pasó de ser una página web que permita realizar transacciones a una plataforma digital que genera efectos de redes y que forma parte del modelo de negocios.

De este análisis, podemos concluir que parte primordial del diseño es definir cuáles serán los factores diferenciadores que tendrá la plataforma, para esto tomamos como base y caso de éxito a Amazon, resumiendo en los siguientes puntos que debe considerar:

- **Personalización y Comentarios:**

Es decir, el modelo debe considerar registro de historial y transacciones por cliente, se sugiere estén asociados al login de usuario, y de forma más pro activa haciendo uso de caché y cookies siempre que lo permita el shopper y bajo la normativa legal.

De esta misma forma, se debe considerar un consolidado de los comentarios que realicen los clientes por producto, para generar análisis y sacar conclusiones comerciales, como darle más o menos vitrina a un producto, mejorar descripción, revisar calidad, etc. Que puede ser utilizada para los sellers directos o aquellos que pagan por el servicio de plataforma.

Esta información luego debe ser gestionada y tratada por un *Data Scientist* para entender el comportamiento del shopper. Con esta información se abre un mundo de posibilidades para poder incentivar el uso de la plataforma y en su defecto la venta, personalizando publicidad y eventos de acuerdo a sus preferencias, seguimiento a compras incompletas con productos seleccionados (carrito de compras) pero sin finalizar la compra, invitación a eventos exclusivos o selección de ofertas especiales, descuentos personalizados y venta cruzada con servicios asociados a productos de compras anteriores.

El envío de información push puede ser por distintos medios (email, WhatsApp, app del negocio, SMS, etc) y debe estar automatizada mediante API (*Application Programming Interface*), Inteligencia Artificial (*Machine Learning*), o RPA (*Robotic Process Automation*).

- **Dispositivos Exclusivos:**

Desarrollar dispositivos de uso exclusivo con la plataforma mejora la experiencia de los clientes, como ejemplo es el caso del desarrollo de un asistente virtual exclusivo para la marca, esto ayuda a avanzar hacia la omnicanalidad, facilitando la vida del shopper, además incentiva la compra ya que al estar enlazados y simplificar las validaciones de ingreso direcciona a utilizar la plataforma asociada, si a esto le sumamos la personalización de la información push que puede recibir, las posibilidades de compra aumentan mucho más.

Otro ejemplo, es el caso de Amazon Kindle, un dispositivo electrónico que simula un libro físico y tiene casi el mismo desempeño, pero con un tamaño y peso transportable, con una capacidad de almacenamiento mayor, que asocia directamente la compra de libros hacia Amazon.com.

- **Cambios y Devoluciones Simples**

En este ámbito lo primero es que se deben definir las políticas de cambios y devoluciones, las cuales deben ser sencillas, claras, de fácil acceso y simple entendimiento. Deben estar

publicadas de forma simplificada y conocidas por los clientes, jamás textos extensos. Se sugiere hacer un video corto que explique el proceso de forma dinámica.

Además de esto las políticas deben ser flexibles, para esto se sugiere aceptar todos los productos sin exigencias sofisticadas de su estado para un tiempo determinado luego de la compra, además, si se quiere evitar el riesgo de fraude, de clientes que constantemente realicen esta acción, se puede llevar un control a través de la plataforma, en dónde se le de trazabilidad a las gestiones de cambio o devolución de clientes. Pero en primera instancia la definición es que se debe ser muy flexibles en las políticas y que el proceso sea sencillo y fácil de realizar, cuidando la experiencia omnicanal.

Se recomiendo que el cliente pueda autogestionarse en todas las etapas del proceso y a su vez tener seguimiento en línea del avance. Desde el retiro del producto hasta el nuevo envío o la nota de crédito correspondiente.

- **Marketplace**

De este modelo se podría desarrollar una tesis completa pero no es parte del alcance de esta, se menciona porque es un factor importante cuando hablamos de plataformas digitales, más aún si se considera como ejemplo alguna plataforma líder en el mercado y que ya cuenta con clientes consolidados, es decir, su tráfico transaccional es medible y sobrepasa con creces la media. Es un modelo de negocio atractivo, en dónde la plataforma digital pasa a ser un medio en dónde sellers y shoppers interactúan y por esto se puede obtener un *phi* de ganancia.

Además, tiene un impacto significativo en la oferta comercial, porque es escalable, de forma masiva y rápida, se pueden sumar muchos sellers a la vez y adicionar muchos productos innovadores a la oferta existente, además de volverse competitivos en precios y ser más atractivos para los shoppers.

En este modelo la plataforma no es más que un medio que permite conectar sellers con shoppers, en dónde se deben ser procesos sencillos y simples, que no requieran de grandes conocimientos técnicos (intuitivos) para ningún tipo de usuario.

- **Membresías y Listas Personalizadas**

Contar con membresías tiene dos factores muy importantes en el diseño, lo primero, le da la sensación al shopper de exclusividad y status, algo muy valorado. Además, permite que pueda obtener beneficios especiales para compras.

De cara al negocio, incentiva la fidelización de clientes y por lo tanto la compra. También permite proyecciones más acertadas de venta y disminuye la incertidumbre. Esto obliga a que la plataforma digital incorpore un sitio exclusivo para estos clientes, en dónde tengan visibilidad de sus transacciones y beneficios exclusivos vigentes.

Dentro de esta funcionalidad, que se convierte en el sitio exclusivo para el cliente, debe existir la posibilidad de que pueda crear listas con productos o servicios que desea, para ahora o una compra futura, pero debe permitir guardarla, esto le agrega valor y personaliza la experiencia, porque el cliente puede completar la lista en distintos momentos.

## 7. ANÁLISIS DE EFECTOS DE RED Y MONETIZACIÓN

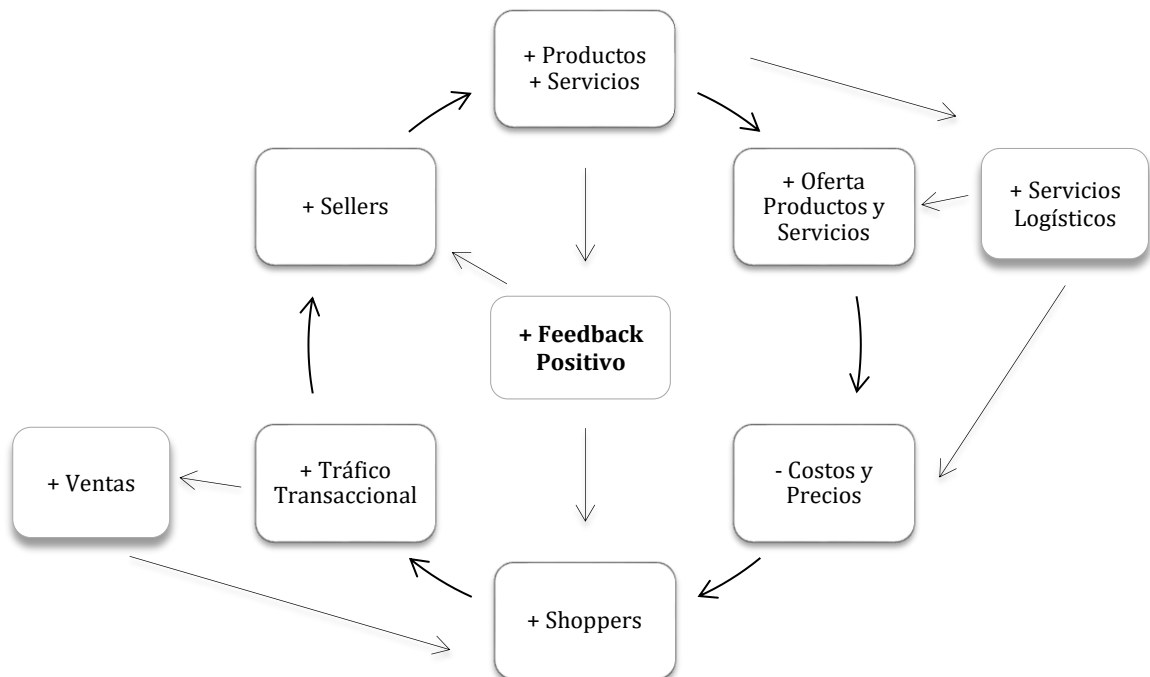
### 7.1. Definición del modelo de interacción

El retail, como se ha revisado, ha cambiado su forma de hacer negocios, no solo es suficiente con vender productos a precios convenientes, o productos innovadores, sino que ir más allá, buscar nuevas formas de diferenciarse.

Dado el trabajo de investigación que se ha realizado, en conjunto con el benchmark, es que se destaca este punto de definir la forma en la que interactuarán shoppers con sellers o los sellers con sellers o sellers con la plataforma o shoppers con shoppers, basándose en la literatura de “Platform Revolution” que explica de una forma interesante todo lo relacionado con los efectos de redes, es que se define como la parte más importante de estrategia de negocio la interacción que tendrán los distintos usuarios de la plataforma digital y este ecosistema digital, necesario para el diseño de la plataforma digital, que se recuerda que está enfocada en la experiencia de clientes.

Lo primero es identificar el modelo que impactará en los efectos de red de la plataforma.

En esta etapa es importante definir la interacción que tendrán los shoppers y los sellers, así como, el efecto que este tiene, de esta forma se diseña un flujo relacional de redes para el e-commerce de retail.

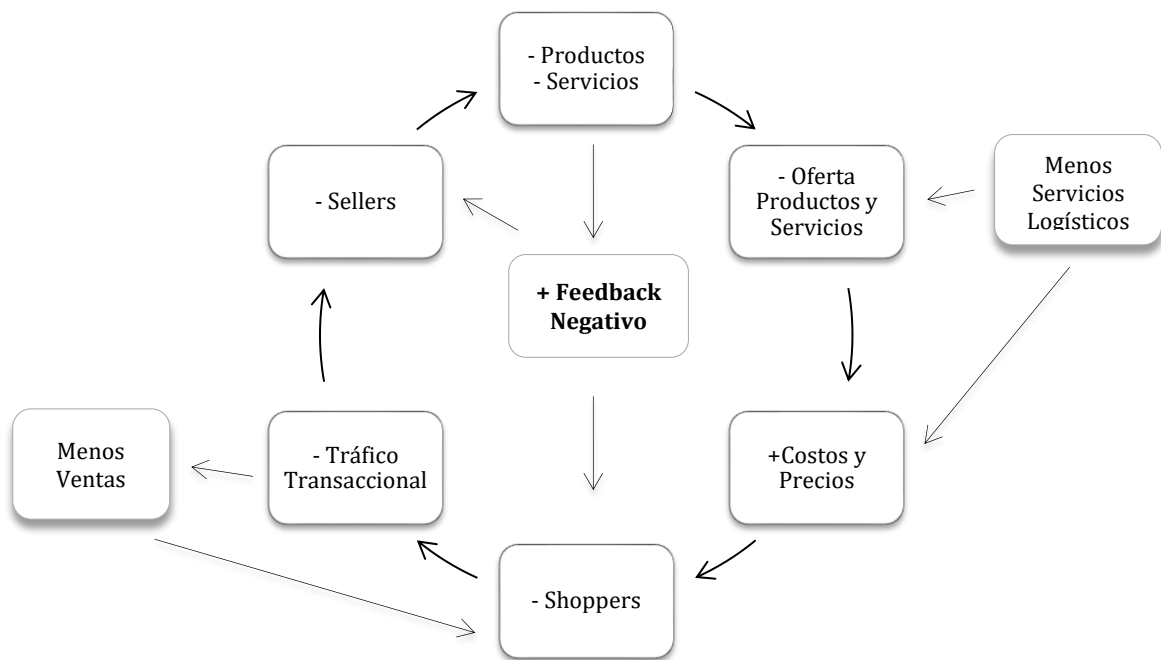


Con el flujo presentado, se puede identificar lo importante que es la recuperación del feedback y la resolución rápida y ágil de los issues que pueden surgir en este flujo para no afectar el sistema que finalmente podría tener un mayor impacto.

Cuando el cliente está al centro, cambia la forma de ver todo el sistema.

## 7.2. Minimización de efectos de red negativos

Así como hablamos de efectos de red positivos para el sistema, si alguno de estos no se cumple se puede dar el efecto contrario. De igual forma se muestra un diagrama con los efectos negativos que se pueden generar.



De esta etapa se puede observar la importancia del feedback negativo o positivo, que, si lo revisamos como red, puede impactar directo en el negocio y en sus ingresos, además de generar continuidad del negocio. Estos efectos impactan directamente en el crecimiento de la compañía.

Siendo un punto tan vital, es clave tener en consideración un flujo constante de revisión del ecosistema, poniendo foco en el feedback de los clientes, analizando los datos y armar planes de acción que sean ágiles para mejorar los feedback negativos.

Con este enfoque podemos concluir que se tienen resultados positivos. No solo sirve la data si no hay un plan de acción posterior. Por lo tanto, los pasos propuestos son:

- Análisis de Datos de Shoppers y Transacciones
- Análisis de Datos de Sellers y Transacciones

- Planes de acción ágiles para mejora del impacto negativo
- Seguimiento con indicadores de estos levantamientos

En este ámbito se puede utilizar conceptos como data science, metodología agile, inteligencia artificial (machine learning), mejoras de procesos.

### **7.3. Monetización**

Dado que ya se ha definido el modelo de red que se quiere para el diseño, viene la siguiente etapa que es entender cómo se materializa en ingresos tanto para el shopper como para el seller, de tal manera que al presentar este diseño sea atractivo como negocio.

Existen diferentes modelos de monetizar una plataforma digital, pero dado el diseño de interacción definido anteriormente para el e-commerce de retail, se propone 3 tipos de ingresos:

#### **i. Cobrar al seller por transacción**

Dado que hablamos de un retail que ya tiene una cantidad de transacciones de visitas importantes (mayoritarias) respecto al total de mercado, es que se vuelve atractiva para los sellers, ya que con tan solo publicar sus productos pueden estar siendo visitados por miles de posibles shoppers y por lo tanto incrementar sus ventas. Es por esto que se sugiere cobrar un phi por transacción de venta.

#### **ii. Cobrar al shopper mediante una membresía**

Además, apuntando hacia un servicio diferenciador y exclusivo a los cuales los shoppers quieren acceder ya sea por status o comodidad, se sugiere la creación de una membresía en dónde los shoppers pueden optar a servicios diferenciados, como rebajas en sus despachos o despachos gratis, acceso a ofertas exclusivas y enfocadas a sus preferencias, lanzamientos exclusivos o preventas, o eliminar la publicidad.

Con esta membresía de pago mensual o anual la plataforma obtiene un ingreso por diferenciar el servicio.

#### **iii. Cobrar por publicidad puesta en la plataforma**

Considerando que el nivel transaccional es alto, la plataforma se vuelve atractiva para generar publicidad y ser una excelente vitrina para otros servicios. Utilizando incluso las cookies para direccionar la publicidad de acuerdo a preferencias o búsquedas previas de los visitantes.

Con eso, el diseño del front puede contar con un espacio disponible para publicidad y con esto atraer a otros sellers que no la ocupan como transaccional, sino para publicitar, con esto se genera un ingreso adicional.

## **8. FORMULACIÓN DE LÍNEAS DE ACCIÓN:**

Para esta etapa, al inicio del proyecto, se planteó la posibilidad de diseñar un prototipo de la plataforma digital, de tal forma de poder testear el modelo propuesto en los puntos desarrollados anteriormente, luego, por temas de alcance y tiempo, se ha dejado fuera de esta etapa, pero queda propuesto en los siguientes pasos para desarrollo post tesis:

- 8.1. Diseño de un Prototipo:** En base a una maqueta, diseñar las funcionalidades descritas en el desarrollo del trabajo, considerando front y back, incorporando el modelo de interacción y lo necesario para darle vida al diseño. Se considera el trabajo en <https://webflow.com/>
- 8.2. Testeo del Prototipo:** Compartir en formato web y app mobile con distintos usuarios, sin utilización de manual y en el ejercicio detectar qué tan intuitiva es, además de rescatar las falencias que puedan existir en cuanto al modelo.
- 8.3. Mejoras a Considerar en el Diseño Final:** Con el feedback recopilado en el testeo, re diseñar la plataforma con las mejoras y volver al punto anterior, con estas iteraciones se logra el diseño final para su posterior implementación.

## 9. CONCLUSIONES

Las plataformas para e-commerce deben ser sencillas, fáciles de usar, intuitivas y simples... sin costuras, con procesos simples y ágiles.

Los clientes valoran prioritariamente la información en línea y no quieren sentirse engañados, y por sobre todo que se cumpla la promesa de producto o servicio en tiempo y forma, por lo que es importante considerar en el diseño los canales de información apuntando a la omnicanalidad.

El cliente debe estar en el centro a la hora de desarrollar, y a su vez los desarrollos deben permitir poder realizar cambios de manera rápida.

Las plataformas deben apuntar a que el cliente pueda autogestionar sus compras y devoluciones en un 100% de los casos, porque el shopper no quiere intermediarios en su proceso.

Dada la importancia que tienen los efectos de red y su impacto en el negocio, es clave trabajar con *data science* toda la información que se recopila, tanto de los clientes como transaccionales. Con énfasis en los datos del feedback de los clientes que estos dan a través de la plataforma, con esto, generar planes de acción definidos que permitan realizar mejoras en los procesos y minimizar al máximo los efectos de red negativos.

Por otro lado, no se debe dejar de lado la forma en la que se monetiza el proyecto, en dónde se concluyen 3 formas de ingresos enfocado en el modelo de retail, “Cobrar al seller por transacción”, “Cobrar al shopper mediante una membresía”, “Cobrar por publicidad puesta en la plataforma”.

Finalmente, en todo este proceso, se concluye que, tanto como en el core del negocio como en el diseño de una plataforma digital para retail, es el **cliente** el que debe estar al centro del modelo, incluso si se habla de un ecosistema digital y además se debe estar constantemente observando lo que ocurre en el mercado, porque aún no existe una fórmula definida para el éxito, pero si muchos casos que pueden ser utilizados como ejemplo a seguir para incorporar mejores prácticas y ganar espacio en el mercado, sobretodo en un mercado que aceleradamente se va digitalizando.

Por lo tanto, se debe estar dispuesto a estar constantemente en el cambio y los diseños y desarrollos deben estar preparados para esto.



## 10. GLOSARIO

**API (Interfaz de programación de aplicaciones):** Es un conjunto estandarizado de rutinas, protocolos y herramientas para crear aplicaciones de software que facilitan que un programador externo escriba un código que se conecte a la perfección con la infraestructura de la plataforma.

**Core Interaction:** La interacción central es la forma más importante de actividad que tiene lugar en una plataforma: en primer lugar, el intercambio de valor que atrae a más usuarios a la plataforma. Por lo tanto, el diseño de la plataforma generalmente comienza con el diseño de la interacción del núcleo. La interacción central incluye tres componentes clave: los participantes, la unidad de valor y el filtro. Los tres deben identificarse y diseñarse cuidadosamente para que la interacción principal sea lo más atractiva y valiosa posible para el usuario como sea posible.

**Cross Side Effects:** En un mercado bilateral, los efectos de red creados por el impacto del usuario de un lado del mercado sobre los usuarios del otro lado del mercado, por ejemplo, los efectos que los consumidores tienen sobre los productores y los efectos que los productores tienen sobre los consumidores. Los efectos secundarios cruzados pueden ser positivos o negativos, según el diseño del sistema y las reglas establecidas.

**Feedback Loop:** En plataformas, cualquier patrón de interacciones que sirva para crear un flujo constante de actividad de auto refuerzo. En el típico *feedback loop*, se entrega un flujo de unidades de valor al participante que obtiene una respuesta de él o ella. Si las unidades son relevantes e interesantes, el usuario será atraído a la plataforma repetidamente, generando un mayor flujo de unidades de valor y promoviendo más interacciones. Los *feedback loops* efectivos ayudan a ampliar la red, aumentar la creación de valor y mejorar los efectos de la red.

**Filtros:** Es una herramienta algorítmica, basada en un software, utilizada por la plataforma para permitir el intercambio de unidades de información apropiadas entre los usuarios. Un filtro bien diseñado garantiza que los usuarios de la plataforma reciban solo unidades de información que sean relevantes y valiosas para ellos. Un filtro mal diseñado (o ningún filtro) significa que los usuarios pueden estar inundados con unidades de información que consideran irrelevantes y sin valor, lo que los lleva a abandonar la plataforma.

**Switching:** El abandono por parte de los usuarios de una plataforma a favor de otra.

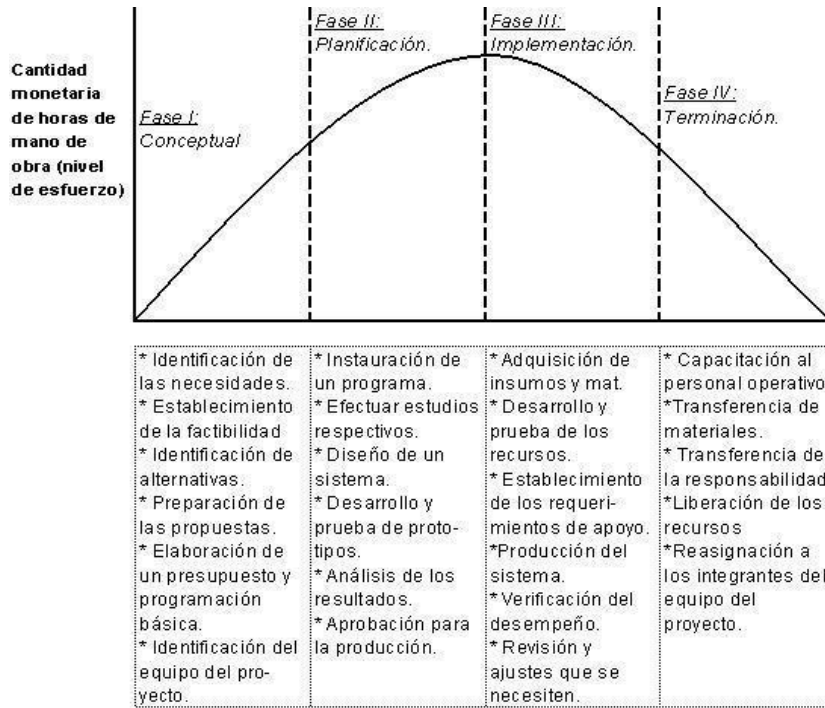
**Efecto de Precio:** El poder de los precios extremadamente bajos de bienes o servicios para atraer (temporalmente) a los consumidores y llevar al rápido crecimiento un negocio.

**Desarrollo de una plataforma:** el proceso por el cual una plataforma absorbe efectivamente las funciones, y la base de usuarios, de una plataforma adyacente.

**StartUp:** una organización humana con gran capacidad de cambio, que desarrolla productos o servicios, de gran innovación, altamente deseados o requeridos por el mercado, donde su diseño y comercialización están orientados completamente al cliente.

E-commerce: **Mercado electrónico, consiste en la distribución, venta, compra, marketing y suministro de información de productos o servicios a través de Internet.**

Ciclo de Vida de un Proyecto: **Acá se muestra como se ejecutan los paquetes de trabajo durante las fases del proyecto. La siguiente figura es un ejemplo ideal (adaptado de David I. Cleland y Lewis R. Ireland) (4)**



AulaFacil.com

## 11. BIBLIOGRAFÍA

1. Pradel A., Daniela. “Retail chileno crecería 2,4% anual a 2021, uno de los menores avances en la región” Economía y Negocios El Mercurio [En Línea], viernes, 31 de marzo de 2017 <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=348293> [Consulta: 06 de octubre de 2018]
2. Parker, Geoffrey G. Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You (p. 336). W. W. Norton & Company. Edición de Kindle. “et al”. 3ª ed Barcelona, Omega. 1387p.
3. Agenda País. ¿Qué es y qué no es transformación digital? El Mostrador [En Línea], 13 de junio de 2018, <http://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2018/06/13/que-es-y-que-no-es-transformacion-digital/> [Consulta: 08 de octubre de 2018]
4. David L. Cleland, Lewis R. Ireland, Project Management: Strategic Design and Implementation, McGraw Hill Professional, 11 de septiembre de 2006, 523p.
5. Merodio Juan, Transformación Digital en las Empresas [En Línea], 24 de mayo de 2018, <https://www.youtube.com/watch?v=hpxMnUmofSc> [Consulta: 08 de octubre de 2018]
6. Geoffrey G. Parker and Marshall Van Alstyne, “Innovation, Openness and Platform Control,” October 3, 2014, available at SSRN at <http://ssrn.com/abstract=1079712>.
7. Informe SERNAC Comportamiento del Comercio Electrónico: Empresas que realizan ventas online, con reclamos en el SERNAC Segundo semestre 2015 / Segundo semestre 2016, <https://www.sernac.cl/portal/619/w3-article-5429.html> [Mayo, 2017]
8. Foro Retail <http://analiticaderetail.com>
9. <http://www.ceret.cl/>
10. Columna El Mercurio, “Digitalización y Valor”, Claudio Pizarro <http://www.dii.uchile.cl/wp-content/uploads/2019/06/07-EL-MERCURIO-Digitalizacion-y-valor-Claudio-Pizarro.pdf> [Junio, 2019]