



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

**DISEÑO DE ESTRATEGIA COMERCIAL PARA UNA EMPRESA
DE E-COMMERCE NACIONAL DE RUBRO INFANTIL**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL
INDUSTRIAL**

AGUSTÍN ADOLFO OSORIO RAMÍREZ

PROFESOR GUÍA:
RICARDO LOYOLA MORAGA

PROFESOR COGUÍA:
ORLANDO CASTILLO ESPINOZA

COMISIÓN:
JAIME ZÚÑIGA CASTRO

SANTIAGO DE CHILE
2021

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR
AL TÍTULO DE:** Ingeniero Civil Industrial
POR: Agustín Osorio Ramírez
FECHA: 8 de marzo de 2021
PROFESOR GUÍA: Ricardo Loyola

ESTRATEGIA COMERCIAL PARA UNA EMPRESA DE E-COMMERCE NACIONAL DE RUBRO INFANTIL

En los últimos años el sector del e-commerce en todos los rubros ha visto un crecimiento exponencial. Junto con esto, las exigencias de los clientes y la competencia son cada vez más altas, es por esto que todas las empresas que participan del comercio en línea tienen que atender de forma rápida y eficiente las necesidades de sus clientes. En este contexto es que Babytuto, una empresa e-commerce de retail de artículos para bebés, identificó como una necesidad el acercarse a sus clientes, motivados inicialmente a partir de un descenso en la tasa de apertura de sus correos electrónicos comerciales.

Si bien el diagnóstico inicial era ese, mediante un análisis de datos se pudo identificar una serie de espacios de acción dentro de la empresa. En primer lugar, y junto con la disminución en la efectividad de las campañas de newsletter comercial, se pudo identificar una amplia brecha de clientes que realizan solo una compra en la empresa, y no vuelven a comprar, lo que da cuenta de una baja capacidad de la empresa por retener a sus clientes. Luego, se analizó la estrategia comercial actual de la empresa, y en conjunto con las cifras del presupuesto de marketing, es que se identificó que el principal enfoque de la empresa está en captar los clientes (80% del presupuesto de marketing se destina a campañas de visibilidad en internet), y no en retenerlos ni fidelizarlos.

En base a los problemas identificados, se propone el diseño de una estrategia comercial enfocada en el cliente, que preste principal atención a aspectos como fidelización y retención de los clientes. Para esto, en primer lugar se realizó un análisis de recencia, frecuencia y monto (RFM), donde se pudo agrupar a clientes en cuatro clusters.

Luego, para entender más en profundidad las necesidades y preferencias de dichos clusters, se llevó a cabo una investigación de mercado, donde uno de principales hallazgos fue que los clientes están disconformes con los precios de los productos y los altos costos de envío. En base a esto, y a un benchmark a empresas de retail similares, es que se propone como una solución el diseño de una estrategia comercial en forma de programa de fidelización, donde se clasifique por nivel a cada cliente, y se motive a cada uno a comprar en mayor monto y frecuencia para así adquirir más y mejores beneficios traducidos principalmente en descuentos en productos y costos de envío.

Finalmente, luego de un análisis de la estrategia, su plan de implementación y la inversión, se concluyó que esta estrategia es viable y muy necesaria, ya que hasta el momento sólo existía un enfoque por captar clientes, y no por retenerlos. Es por esto que su implementación no solo se espera que sea rentable, sino que también genere una comunidad de clientes fieles que ayuden a posicionar a la empresa como única y líder en su rubro.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecer por la formación académica a todos los profesores, auxiliares y tutores que fueron parte de mi vida universitaria y que ayudaron a convertirme en un profesional.

En segundo lugar, a mi familia por siempre confiar y motivarme a dar todo de mi y a ser una mejor persona. Sobre todo a quienes alguna vez estuvieron y ya no, me hubiese gustado compartir este momento con ustedes.

Finalmente a mis amigos, no tengo palabras para describir lo afortunado y agradecido que estoy de tenerlos en mi vida. Todos los momentos juntos son sin duda de lo mejor que me pudo haber dejado este tiempo en la universidad. Espero poder seguir viviendo buenas experiencias con ustedes por mucho tiempo más.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Características de la empresa	1
1.2 Mercado y/o marco institucional	3
1.3 Desempeño organizacional	5
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	6
2.1 Información del área de la empresa.....	6
2.2 Identificar el problema y su relevancia, con sus efectos y posibles causas.....	7
2.3 Identificar hipótesis y posibles alternativas para resolver el problema	9
3. JUSTIFICACIÓN	11
3.1 Segmentación y newsletter	11
3.2 Fidelización	11
3.3 Presupuesto marketing	12
3.4 Posible impacto	13
4. OBJETIVO	14
5. ALCANCE	15
6. MARCO TEÓRICO	16
6.1 Data Science	16
6.2 Estrategia comercial.....	16
6.3 Plan comercial	17
6.4 Segmentación de clientes.....	17
6.5 Método Segmentación RFM.....	18
6.6 Email Marketing	19
6.7 Customer Lifetime Value.....	19
6.8 Fidelización	20
6.9 Investigación de mercados.....	20
6.10 Retorno de la inversión (ROI)	20
7. METODOLOGÍA	21
7.1 Análisis de datos y caracterización estado actual	22
7.2 Análisis RFM	22
7.3 Investigación de mercado y benchmark	23
7.4 Segmentación del cliente objetivo.....	24
7.5 Diseño de estrategia y plan de implementación.....	24
8. RESULTADOS	25

8.1	Análisis de datos y caracterización estado actual	25
8.2	Segmentación RFM	27
8.3	Investigación de mercado y benchmark	32
9.	<i>DISEÑO DE ESTRATEGIA</i>	40
9.1	Diseño de estrategia y plan de implementación.....	40
9.2	Estrategia principal: Programa de fidelidad	44
9.3	Estrategias complementarias	46
9.4	Estrategia de marketing	49
9.4.1	Producto	49
9.4.2	Precio.....	49
9.4.3	Promoción.....	50
9.4.4	Plaza.....	52
10.	<i>PLAN DE IMPLEMENTACIÓN</i>	54
10.1	Definir términos y condiciones	54
10.2	Datos de clientes	54
10.3	Implementación en página web.....	54
10.4	Marketing	55
10.5	Monitoreo de métricas	57
11.	<i>ANÁLISIS ECONÓMICO</i>	58
12.	<i>CONCLUSIONES.....</i>	60
13.	<i>RECOMENDACIONES</i>	62
14.	<i>BIBLIOGRAFÍA.....</i>	63
15.	<i>Anexos.....</i>	64
	ANEXO 1: Objetivo y oportunidad	64
	ANEXO 2: Organigrama	64
	ANEXO 3: Modelo de negocios	64
	ANEXO 4: Cifras	65
	ANEXO 5: Ventas y margen.....	65
	ANEXO 6: Programa de lealtad Sephora.....	66
	ANEXO 7: Programa lealtad Mercado Libre	67
	ANEXO 8: Experimento horarios de envío.....	68
	ANEXO 9: Resultados preguntas comunes en investigación de mercado.....	69
	Cluster 0:	69
	Cluster 1:	71
	Cluster 2:	73
	CLUSTER 3:.....	75
	NO COMPRADORES:.....	77
	ANEXO 10: SIMULACIÓN PROGRAMA FIDELIZACIÓN CON DATOS 2020.....	79
	ANEXO 11: CÁLCULO INVERSIÓN Y RETORNO DE PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN ...	79

1. INTRODUCCIÓN

1.1 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

Babytuto es una empresa dedicada al comercio online de artículos de bebé, fundada el año 2013 por Daniela Lorca, ex Gerente de Operaciones en Groupon Latam. Motivada por la necesidad de encontrar artículos para bebés en un solo lugar.

Además de la venta de productos, la empresa también cuenta con un blog donde se publica contenido sobre cuidado y crecimiento del bebé, enfocado a padres.

Como se declara en su página, Babytuto “es un sitio web que te acompaña paso a paso en el desarrollo de tu bebé, entregándote toda la información, productos y servicios que necesitas en esta etapa de tu vida de manera personalizada y en un solo lugar.”¹ (Ver *anexo 1*)

La empresa cuenta con alrededor de 25 trabajadores, los cuales corresponden a áreas comercial, de marketing, operaciones, tecnologías de información, administración y finanzas, y ventas, donde se pueden encontrar cargos de gerencia, analistas, ejecutivos, managers, directores, operarios, asesores, desarrolladores, administradores, etc. (Ver *organigrama en Anexo 2*)

En detalle, el área de marketing cuenta con un marketing manager, junto otros seis trabajadores, que tienen que ver con el área de contenido (1), rendimiento (1), y experiencia del cliente (4). Esta área tiene relación con la promoción de los productos, relaciones con clientes, entre otras actividades enfocadas en la marca y visión de la empresa.

El área de operaciones cuenta con un jefe de operaciones y control, además de dos asistentes. Esta área se dedica a coordinar la logística del almacenamiento y entrega de los productos que se tienen a la venta, además de coordinar el inventario para que los productos estén siempre disponibles cuando se les necesite.

El área de tecnologías de información (TI) tiene un líder de desarrollo, así como personal relacionado a el desarrollo/programación (1), y personal dedicado a data science (1). Esta área se dedica a mantener la plataforma web, solucionando problemas asociados a la navegación y utilización de la misma, así como de incorporar nuevas características que favorezcan la experiencia de compra del cliente. También tiene relación con el análisis de información y recolección de datos para la toma de decisiones.

El área de administración y finanzas consta de un controller, además de personal de tesorería (1) y de análisis contable (1). Esta área se dedica a analizar las transacciones y flujos de capital asociados a la empresa, tales como compras y venta de productos, remuneraciones de empleados, inversiones en distintas áreas de la empresa, etc.

¹ Página web de la empresa (Babytuto.com)

El área de ventas consta de un sales manager o encargado de ventas, además de siete personas encargadas de product management (3), asistentes comerciales (3), y partner manager (1). Esta área se dedica a coordinar la asociación con marcas y proveedores, los productos ofrecidos, además de la venta de los mismos.

Los productos que se ofrecen están especialmente enfocados en bebés y en el proceso de ser padres, es por esto que se pueden encontrar distintas categorías, como coches, sillas de auto, muebles, ropa, pañales e higiene, juguetes, paseo y seguridad, lactancia y alimentación, mamá y papá, cocina, etc. En base a esto, es que el foco de clientes está en padres y madres (especialmente madres) de entre 20 y 40 años.

Respecto al tipo de empresa, es posible clasificar a Babytuto como un retail, dado que se encarga de reunir distintos proveedores para ofrecer sus productos a cierto segmento de clientes. A partir de esto, se puede identificar un proceso de ventas que comienza desde el contacto de Babytuto con proveedores de interés, para adquirir sus productos. Una vez adquiridos, son almacenados en bodega, y puestos a disposición de los clientes mediante el canal online (www.babytuto.com). Luego, los clientes que navegan por el sitio tienen la posibilidad de escoger los productos y comprarlos, para luego ser despachados a sus domicilios mediante una empresa externa de courier, o en algunos casos, coordinar entrega en el showroom de la empresa.

Si bien la cantidad de productos a ofrecer depende del stock almacenado, hay ciertos casos donde la demanda sobrepasa la capacidad de la empresa. Para estos casos, existe la posibilidad de *venta en verde*, lo que significa vender el producto sin tenerlo físicamente, previa coordinación logística con los proveedores, y de esta forma poder adquirirlo y entregarlo al cliente final dentro de las fechas estipuladas.

Dado que la empresa es un e-commerce, su demanda y actividad están sujetas a eventos -como *cyberdays*-, que son días en que el comercio online lleva a cabo distintas ofertas de modo de captar clientes y compras. Dicho esto, es que un mes normal el nivel de ventas bordea los \$200 y \$300 millones de pesos, mientras que en un mes donde hay algún evento de este tipo (generalmente mayo y octubre/noviembre), se alcanzan niveles de entre \$400 y \$500 millones.

También, cabe destacar que el efecto COVID ha repercutido positivamente en el comercio online en todo el mundo, en particular en Chile², y en los últimos meses -pese a no haber ningún evento especial- los niveles de ventas se están comportando como tal. En particular, en Babytuto se está vendiendo más que nunca antes, por lo que es una oportunidad y un desafío para mantener el nivel de ventas post-pandemia.

Respecto a los clientes, es necesario hacer una distinción entre compradores y suscriptores: suscriptores son quienes reciben correos de marketing de la empresa y

² Becerra M, J. E. (2020, 24 junio). *Ecommerce crece un 150% durante la pandemia en Chile*. América Retail. <https://www.america-retail.com/ecommerce/ecommerce-crece-un-150-durante-la-pandemia-en-chile/>

pueden ser compradores, como pueden no haber comprado nunca. La cifra de suscriptores asciende a más de 420 mil usuarios³.

Respecto a los compradores, es posible contabilizar cerca de 200 mil clientes que han comprado al menos una vez⁴.

En relación a sucursales, dado que la empresa es un e-commerce, la gran mayoría de ventas se realiza vía online, sin embargo, existe un *showroom*, que es un lugar físico donde los clientes pueden comprar, o retirar los productos que compran a través de la web.

Entre las ventajas competitivas que declara la empresa, se encuentran las siguientes:

1. **Volumen de proveedores y variedad de productos:** Más de 330 proveedores locales e internacionales con 35.000 productos publicados, entre pequeñas, medianas y grandes empresas que tienen la posibilidad de llegar a potenciales clientes y aumentar sus ventas a través de Babytuto, dando variabilidad a todos los tipos de mamás existentes en el mercado.
2. **Personalización:** Debido a que cada etapa del bebé es igual se puede predecir qué es lo que el usuario necesita en cada semana/mes, y de esa manera se sugieren productos y recomendaciones a comprar en base a cada perfil, trimestre de embarazo o edad del bebé.
3. **Comunidad:** Más de 2.000 artículos generados por el equipo de contenido con apoyo del staff de especialistas para generar información de apoyo en cada una de las etapas del desarrollo del bebé.

1.2 MERCADO Y/O MARCO INSTITUCIONAL

Dado que Babytuto es una empresa de retail, los principales actores son los clientes y los proveedores, ya que la empresa no fabrica los productos. Esto también conlleva en un aumento de los precios, para lo cual se tiene pensado realizar una expansión vertical en el futuro, de forma tal de reducir costos y aumentar margen.

Es necesario mencionar también la asociación con un operador logístico (empresa de transportes), que cumple el rol fundamental de trasladar y entregar los productos a los clientes.

Babytuto maneja la logística, consolidando los productos en el centro de distribución para enviarlos al cliente final a través de los operadores logísticos disponibles del país. (Ver Anexos 3 y 4)

- Clientes: Modelo de venta: Retail online. Margen promedio de un 32% sobre el precio de venta final.
- Proveedores: Modelo de compra: 60% cross docking/venta en verde. 40% compra anticipada. (Se presenta una tabla comparativa en sección Anexos) Modelo de pago: entre 30-90 días.

³ Datos obtenidos por el alumno con información de la empresa.

⁴ Datos obtenidos por el alumno con información de la empresa.

Para calcular la demanda total en el rubro, y considerando que los productos ofrecidos son enfocados en el embarazo y hasta los 2 años del bebé, es necesario tomar en cuenta distintos factores, como la tasa de natalidad, la tasa de compras online (Cámara de comercio, 2020), el gasto anual en bebés. En base a lo anterior, se observa un posible mercado de alrededor de 150 mil millones de pesos anuales. Si se considera una venta anual cercana a los 4 mil millones de pesos, es posible extraer que el porcentaje de demanda cubierta por Babytuto, rodea el 7%.

Respecto al rubro, es posible identificar dos tendencias principales que influyen este mercado. En primer lugar, está la tendencia a la baja de la natalidad en Chile:

Año	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Tasa natalidad	14,46%	14,26%	14,00%	13,70%	13,37%	13,03%	12,71%	12,43%

Tabla 1: Tasas natalidad en Chile por año.
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE)

Esta baja en la natalidad, a grandes rasgos se podría traducir en menor demanda para la empresa. Sin embargo, también es necesario considerar la tendencia a la alza del comercio online, sobre todo en el último tiempo, donde se observa un aumento en cifras de acceso a internet y conectividad, así como de tasas de comercio en línea, donde los efectos de la pandemia actual no han hecho más que aumentar estas cifras:

eCommerce B2C en Chile

(en MMUS\$ corrientes de cada año)

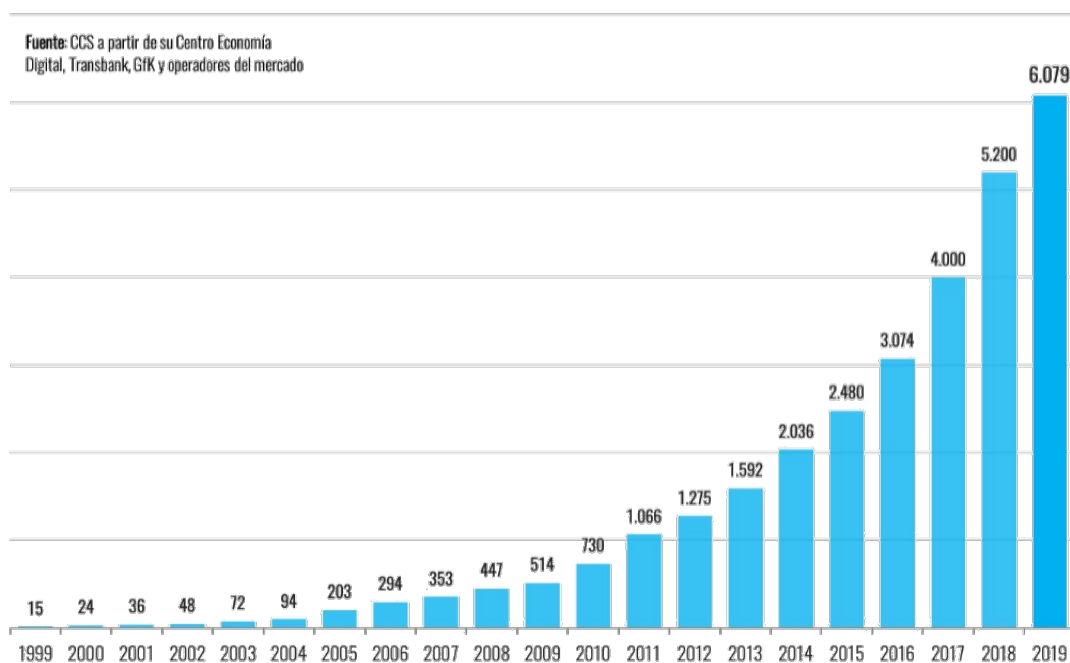


Figura 1: eCommerce B2C en Chile (en MMUS\$ cada año).
Fuente: Cámara de comercio de Santiago

Esto se ha traducido en un aumento sustancial en el nivel de ventas de la empresa, lo que significa un desafío logístico, para lo cual se están desarrollando estrategias de forma tal de tener un buen desempeño ante la demanda creciente.

Dadas las características de la empresa mencionadas anteriormente, es posible identificar que esta se trata de una empresa líder en su tipo. Sin embargo, existen distintas empresas que, si bien no poseen gran presencia en el mercado, o son especializadas en cierto tipo de artículos o etapas de crecimiento del bebé, podrían eventualmente significar una competencia para Babytuto, algunas de estas son:

- Babycenterstore: Presencia en tiendas físicas. Estrategia enfocada en ofrecer calidad, y buen servicio de post-venta, en lugar de variedad para los clientes.
- Opaline: Sólo ofrece ropa.
- Pillin: Sólo ofrece ropa.
- Carters/Oshkosh: Sólo ofrece ropa.
- Runrunbebe: Tienda enfocada a recién nacidos.
- Entrekids: Tienda enfocada en muebles y cunas para el bebé.
- Infanti: Empresa que se enfoca en venta de productos de marca propia, por lo que existe variedad limitada.
- Allforbabies: Concepto similar a Babytuto, pero a menor escala.

1.3 DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Desde que se fundó la empresa, en el año 2013, se han estado haciendo esfuerzos por alcanzar el breakeven point, es decir, el punto donde la empresa comienza a ser rentable (Ver Anexo 5).

El año 2019, cuando se estaba estabilizando el crecimiento, ocurrió el estallido social en octubre, lo que significó un quiebre, debido a problemas logísticos relacionados a dificultad de desplazamiento de personal, lo que repercutió en retrasos en envíos y en una mala experiencia de compra en general.

Luego de estabilizado ese problema, en noviembre de 2019 se llevó a cabo el traslado de la oficina de Babytuto desde La Reina hacia Las Condes, al mismo tiempo en que hubo un cambio en la empresa logística a Bluexpress. Este periodo también significó dificultades dado que ocurrieron descoordinaciones iniciales con esta empresa, lo que repercutió de forma similar a la situación vivida el mes anterior.

En base a las situaciones mencionadas anteriormente, se tomaron decisiones como reasignación de tareas del personal, aumento de stock de productos más vendidos y de primera necesidad, compensaciones y comunicación con clientes afectados, entre otras, que han permitido a la empresa volver a alcanzar cifras positivas, como un aumento significativo en las ventas y clientes, potenciado también por la crisis sanitaria que se está viviendo en el país y que ha aumentado las cifras relativas a comercio online.

En base a lo anterior, se puede distinguir que la empresa se encuentra en una etapa de consolidación, y al mismo tiempo crecimiento, apalancada por la situación sanitaria en el país.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

2.1 INFORMACIÓN DEL ÁREA DE LA EMPRESA

El trabajo de memoria tiene relación con dos áreas, las cuales son: Data Science y Marketing. Esto porque para poder desarrollar estrategias orientadas a aumentar el Customer Lifetime Value⁵ (CLV) (relacionado con marketing), es necesario ocupar elementos relacionados con el análisis y la ciencia de datos.

Las principales funciones de estas áreas son:

- Data Science: Recolectar y utilizar datos acerca de clientes, compras, campañas, despachos, etc. Estos datos posteriormente servirán para poder tomar decisiones de forma acertada, y con respaldo. Esta área, al trabajar con todos los datos de la empresa, brinda servicios que pueden ser útiles para todas -o gran parte- de las áreas de la empresa.
- Marketing: Es el área encargada de conectar a la empresa con los clientes, ya sea de captarlos, mantenerlos y comunicarse con ellos.

El solicitante del trabajo de título es el área de marketing, dado que el hecho de tener una gran parte de los clientes sin segmentar, repercute negativamente en las campañas que se implementan. Este problema surge desde la diversidad de clientes que presentan todas las empresas, a partir de esto, es que cada cliente -o segmento de clientes- requiere un esfuerzo distinto para lograr conversión de ventas, como distintos canales de ventas, estrategias de marketing, respuesta ante distintos estímulos, o simplemente distintos comportamientos respecto a compras en línea.

Junto con la segmentación, otro problema que atañe a la empresa y a su proceso de marketing en general, es la falta de capacidad para retener clientes. Actualmente, los esfuerzos principales del área de marketing, junto con brindar un buen servicio de post-venta, están enfocados principalmente en atraer clientes, y si bien ha resultado en un aumento en la cantidad de clientes y suscriptores nuevos que tiene la empresa (en 2020 casi el doble respecto a otros años a la fecha), es posible notar que muchos de estos no se están quedando en la empresa, lo que implica un desafío en materia de retención y fidelización.

Las consecuencias de estos problemas afectan a toda la empresa, ya que se están invirtiendo recursos en distintas medidas que pueden no ser adecuadas para el segmento o el tipo de clientes al cual se quiere llegar, y esto -a largo plazo- puede conllevar en que el cliente compre menos en la empresa (menor CLV) o definitivamente se cambie a otras empresas similares.

En resumen, para tener una buena estrategia comercial en la empresa, no solo es necesario captar muchos clientes, sino que también es importante retenerlos, y formar una comunidad de clientes fieles a la empresa, satisfaciendo sus necesidades, y conociendo los atributos y características que son más importantes para ellos.

⁵ Customer Lifetime Value (CLV): Valor monetario esperado y pronosticado, que un cliente puede generar durante toda su relación con una tienda online. En resumen, trata de una predicción que mide la rentabilidad de los clientes.

2.2 IDENTIFICAR EL PROBLEMA Y SU RELEVANCIA, CON SUS EFECTOS Y POSIBLES CAUSAS

2.2.1 SEGMENTACIÓN

En la empresa existen tres segmentos de clientes basados en la edad del bebé: Embarazo (*Pregnant*), Nacido (*Born*) y Edad 1+ años (*B12+B2+*). Estos segmentos están configurados para ir cambiando automáticamente a medida que el bebé está creciendo, ya que la información que se recolecta contiene -entre otros datos- la fecha de nacimiento del bebé (o fecha estimada, en caso de no haber nacido aún) y además se hace un conteo por semanas, por lo que es fácil saber cuántas semanas faltan para que el bebé nazca, así como la edad actual, contando las semanas transcurridas desde su nacimiento.

Sin embargo, dentro de la base de datos, la mayoría de clientes no han sido posibles de incluir en ningún segmento, principalmente por falta de información. Estos clientes actualmente pertenecen a un grupo llamado “*SinSegmento*”.

El problema anterior se da porque el proceso de recolección de información de los clientes hasta hace poco tiempo constaba solamente de un pop-up o ventana emergente al ingresar a la página, donde se le preguntaba al cliente datos como nombre, fecha de nacimiento, relación con el bebé y edad del bebé (o fecha estimada de nacimiento), los cuales son útiles para poder clasificar al cliente según esas variables. Sin embargo, era la única instancia donde se le pedían esos datos al cliente, lo que con el tiempo se tradujo en que en muchos casos no se tenía información de clientes que omitían este paso.

Actualmente, se están realizando esfuerzos para recolectar estos datos, como aumentar la cantidad de instancias dentro del proceso de navegación del cliente donde se le piden sus datos (al ingresar a su cuenta, o en el checkout de compra), y también, un análisis de productos que compra cada cliente, para asignar una edad estimada del bebé según el tipo o rango de edad recomendada para cada producto adquirido.

Si bien estos cambios ya se están implementando, el hecho de que la mayoría de clientes no esté segmentado, impide que la empresa pueda llegar a ellos mediante campañas de marketing, correos electrónicos u ofrecimiento de productos adecuados. Esto, con el paso del tiempo, conlleva en que la empresa se termina por alejar de las preferencias de los clientes, lo que finalmente se traduce en menores ventas, dado que los clientes podrían preferir otra empresa que se ajuste más a sus necesidades, disminuyendo el CLV, que es el monto que el cliente gasta durante todo su periodo de “vida” como cliente de Babytuto.

Actualmente, en la base de clientes, existen cerca de 200 mil clientes que no pertenecen a ningún segmento, a los cuales se les están presentando publicidad y campañas genéricas, que podrían estar muy alejadas de sus preferencias y que se traduce en bajas tasas de conversión para este segmento.

Respecto a la influencia de cada segmento al nivel de ventas de la empresa, y en base a datos del año 2019, es posible identificar que del total vendido, un 34% de las ventas (\$1.053.773.037) corresponden al segmento clientes con bebés mayores a 1 año (segmento “*B12+B2+*”), un 19% de ventas (\$572.334.990) corresponde al segmento de

clientes con bebés entre 0 y 12 meses (segmento “Born”), un 3% de las ventas (\$98.106.802) corresponde a clientes con bebés en gestación (segmento “Pregnant”), y el 44% restante (\$1.344.972.846) corresponde a clientes sin segmentar. (Ver Figura 1)

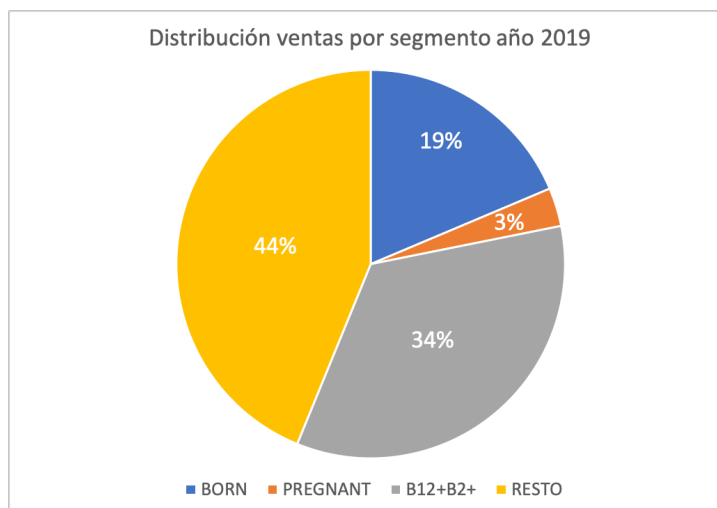


Figura 2: Distribución de ventas por segmento.
Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

Respecto a los segmentos de clientes, es fácil identificar que su respuesta ante las campañas dirigidas y personalizadas es mucho mejor en términos de métricas como conversión o apertura de mails. Esto da cuenta de la importancia de la segmentación, de esta forma se podrían enfocar mejor las campañas de marketing, donde la inversión realizada sería más efectiva.

Para medir efectividad en campañas de marketing, se utilizan métricas como el ROI, que es el retorno de la inversión, donde una campaña más efectiva posee un ROI más alto.

Respecto a las posibles causas del problema, es que actualmente el tipo de segmentación según la edad del bebé solo depende del cliente. Es decir, el cliente es el único que puede proveer esta información, y lo hace mediante un formulario que se muestra esporádicamente y sólo cuando un cliente entra a la página web. Luego, y en el caso de que el cliente no complete estos datos en esa instancia, es muy difícil que lo haga alguna vez, ya que para poder editar esta información es necesario entrar al perfil y buscar específicamente los datos a rellenar. En resumen, no existen esfuerzos por parte de la empresa, ni se facilita el proceso para que el cliente complete esta información faltante.

2.2.2 FIDELIZACIÓN

En relación a la fidelización de los clientes, también es posible identificar un gran espacio de mejora, dado que la mayor parte de los clientes solo realiza una compra en la empresa, y luego no vuelven a comprar más.

Un análisis a la distribución de clientes según cantidad de compras muestra que este es un problema que históricamente ha sido considerable para la empresa, pero nunca ha sido atendido:

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	oct-20
1 compra	56,7%	52,4%	52,2%	54,7%	56,2%	57,0%	58,9%
2 o más compras	43,3%	47,6%	47,8%	45,3%	43,8%	43,0%	41,1%

Tabla 2: Proporción histórica de clientes según cantidad de compras hasta cada año.

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

A partir de la Tabla 2, es fácil ver que históricamente el porcentaje de clientes que solo realizan una compra en la empresa siempre ha sido superior al 50%, pero en los últimos años está incluso aumentando y acercándose al 60%.

Para profundizar en esto, es que también se analizó la proporción de clientes según cantidad de compras por año:

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	oct-20
1 compra	68,6%	75,1%	73,8%	80,7%	78,9%	78,5%	91,5%
2 o más compras	31,4%	24,9%	26,2%	19,3%	21,1%	21,5%	8,5%

Tabla 3: Proporción anual de clientes según cantidad de compras.

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

A partir de la Tabla 3, se puede identificar que la proporción anual de clientes que sólo hace una compra al año se ha mantenido entre un 70% y 80%, cifras que dan cuenta de un desafío para la empresa que consiste en motivar a sus clientes para que compren de forma recurrente.

Una de las posibles causas de este problema, es que nunca se habían estudiado este tipo de datos en la empresa dada la inexistencia de un área especialmente dedicada a análisis y ciencia de datos, por lo que hasta hace poco tiempo la información acerca de comportamiento de clientes y ventas era bastante escasa y limitada a temas más urgentes.

Otro factor que también explica las debilidades en este tema, es que la estrategia de marketing de la empresa ha estado históricamente enfocada en captación de nuevos clientes y visibilidad de la marca, descuidando aspectos como fidelización y retención.

2.3 IDENTIFICAR HIPÓTESIS Y POSIBLES ALTERNATIVAS PARA RESOLVER EL PROBLEMA

El trabajo realizado propone como objetivo el diseño de una estrategia comercial enfocada en el cliente, con el fin de aumentar el CLV en la empresa de e-commerce Babytuto. A partir de esto, se postula como solución realizar acciones como recolección

de datos y segmentación de clientes, complementadas con una investigación de mercado y técnicas de email marketing hacia los clientes. Esto tendría un efecto positivo sobre el retorno de la inversión en marketing, además de incrementar la fidelidad de clientes y, por ende, el valor de por vida del cliente (CLV).

La hipótesis asociada a que la empresa tiene un espacio de mejora en el CLV, es que la segmentación que rige actualmente sobre los clientes está siendo insuficiente al momento de querer comprender su comportamiento y preferencias.

Actualmente, la empresa segmenta a sus clientes sólo según la etapa de crecimiento del bebé, dejando fuera de esta clasificación otras características importantes que se podrían tomar en cuenta, como la frecuencia de compra, la recencia, la fecha de la última compra, y también variables asociadas a la respuesta ante campañas de marketing, entre otras que podrían ser importantes.

En base al problema presentado anteriormente, la oportunidad identificada para poder resolver el problema, es el gran volumen de datos históricos que maneja la empresa, donde es posible encontrar registros relacionados a ventas, clientes, campañas de marketing, despachos, etc. Es aquí donde surge la posibilidad de utilizar herramientas asociadas a la ciencia de datos, machine learning, data mining, etc., para poder extraer información que pueda ser útil al momento de querer llevar a cabo un proceso de segmentación.

Cabe mencionar que este método sólo requiere de un procesamiento y entendimiento acabado de los datos, ya que estos están almacenados y disponibles en la base de datos para ser utilizados. Es decir, no se necesita invertir en recopilación de nueva información, es por esto que asoma como una buena oportunidad de solución al problema identificado.

Además, es importante mencionar que respecto a la base de clientes y suscriptores de la empresa, la proporción de usuarios efectivamente segmentados -es decir, que pertenecen a un segmento- no supera el 40% de estos, lo que da cuenta de la necesidad de la empresa por -al menos- aumentar esta cifra, para poder conocer las preferencias y necesidades de sus clientes.

Es por esto, que otra idea que surge como solución tiene relación con diseñar un plan de recolección de datos de los clientes, en conjunto con un análisis de productos que puedan dar cuenta implícitamente del segmento en el que se encuentra el cliente o, en otras palabras, que den una pista acerca de la edad del bebé. Por ejemplo, no es necesario que el cliente proporcione la edad de su hijo, sino que solamente basta observar que compra artículos de cierta talla para ya tener una aproximación a su etapa de crecimiento.

3. JUSTIFICACIÓN

Una hipótesis de este trabajo, es que al llevar a cabo una segmentación de forma exitosa, será posible -para clientes sin segmentar- alcanzar índices similares a los clientes ya segmentados.

3.1 SEGMENTACIÓN Y NEWSLETTER

Al momento de analizar cifras como la apertura de correos electrónicos, es posible identificar que los segmentos definidos tienen cifras de apertura y conversión aproximadamente dos veces más altas respecto a los usuarios sin segmentar. Por ejemplo, la tasa de entrada a la página a partir de un newsletter -o *Clic-To-Rate*- (CTR) es de un 1,8% para usuarios pertenecientes al segmento de *Pregnant*, correspondiente a clientes en etapa de embarazo.

Al mismo tiempo, al grupo que no tiene segmento definido se le envía un newsletter genérico, incluyendo un mix de ofertas para distintas etapas de crecimiento. Al no ser dirigida, esta campaña resulta poco atractiva para el suscriptor, lo que se traduce en una tasa de entrada a la página web (CTR) cercana al 0,8%, es decir, alrededor de la mitad respecto al grupo mencionado anteriormente.

3.2 FIDELIZACIÓN

En lo que respecta a la fidelización, es posible notar que cerca de un 60% de clientes actualmente solo está realizando una compra en la empresa, y luego no vuelven a comprar. A partir de esto se pueden sugerir varias explicaciones, sin embargo, es necesario precisarlas para así entender a los clientes, tanto sus preferencias como su comportamiento, y de esta forma motivarlos a que sigan comprando y prefiriendo a Babytuto.

Para dar cuenta de posibles diferencias existentes entre primeras y segundas compras, es que se hizo un análisis de ambas según intervalo de montos, cantidad de clientes con montos dentro de esos intervalos, y porcentaje de clientes de cada rango que ha hecho más compras.

En primer lugar, se tiene la distribución de primeras compras según monto total:

Intervalo montos de primera compra (\$)	Cantidad de clientes	% de clientes que realiza una siguiente compra
0-15.000	32.876 (18,3%)	43%
15.000-40.000	82.314 (45,9%)	41%
40.000-70.000	32.298 (18,0%)	42,40%
70.000+	31.802 (17,7%)	41,80%

Tabla 4: Distribución primeras compras según monto.
Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

En contraste, se analizaron los montos de las segundas compras:

Intervalo montos de segunda compra (\$)	Cantidad de clientes	% de clientes que realiza una siguiente compra
0-15.000	16.055 (22,0%)	61%
15.000-40.000	33.101 (45,3%)	61%
40.000-70.000	13.351 (18,3%)	62%
70.000+	10.606 (14,5%)	64%

Tabla 5: Distribución segundas compras según monto.
Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

Si bien no se observan diferencias significativas en la distribución de montos entre primeras y segundas compras, sí es posible identificar una brecha respecto a los porcentajes de clientes que realizan una siguiente compra. Mientras que para las primeras compras el porcentaje de clientes que realiza una siguiente compra (segunda compra) -independiente del monto- es del orden de un 40%, para los clientes que hacen una segunda compra en la empresa, el porcentaje de estos que realiza una siguiente compra (tercera compra) es superior al 60%. Esto da cuenta de la importancia de reducir la cantidad de clientes que solo compran una vez, motivándolos a volver a comprar para así fidelizarlos a la empresa, dado que una vez que el cliente hace dos compras, es mucho más probable que vuelva a comprar nuevamente en la empresa.

3.3 PRESUPUESTO MARKETING

Una de las posibles causas del problema de fidelización y retención, mencionada anteriormente, es que la estrategia de marketing de la empresa está enfocada principalmente en captar nuevos clientes y dar visibilidad a la marca en la web. Esto es posible verlo traducido en la distribución del presupuesto de marketing:

Concepto	Porcentaje de presupuesto asignado
Online Marketing (OM)	82,36%
Customer Relationship Management (CRM)	5,80%
Convenios	6,82%
Embajadores/as	3,36%
Eventos y extras	1,66%

Tabla 6: Promedios de asignación de presupuesto mensual año 2020. Área de Marketing Babytuto.

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

A partir de la tabla 6 es posible notar el predominio que tiene el concepto de *Online Marketing* (OM) por sobre otros conceptos, como *Customer Relationship Management* (CRM), que tiene que ver con la relación con clientes. Y si bien este último concepto podría estar más cercano a retención de clientes, no existe como tal un presupuesto específico destinado a fidelizar o retener clientes, lo que finalmente se ha traducido en las bajas cifras de fidelización mencionadas anteriormente en el documento.

3.4 POSIBLE IMPACTO

Al momento de cuantificar el impacto del trabajo a realizar, es necesario tener en cuenta datos como:

- Monto promedio de compra por cliente: \$50 mil aprox.
- Se vende en promedio \$280 millones al mes
- Los correos enviados al grupo sin segmento corresponden a 80 mil aproximadamente. Se selecciona un grupo aleatorio de todos los suscriptores sin segmento, a los cuales se les envía newsletter cada día. La frecuencia no está definida a priori, sin embargo, estos correos se envían alrededor de 3 o 4 veces por semana.
- La tasa de conversión de un visitante es cercana al 2% (en los últimos meses), es decir, si alguien entra, hay un 2% de probabilidad de que haga una compra.
- La tasa de apertura de un link en un newsletter es de 1,8% aprox, para un segmento definido, mientras que es cercana al 0,8% para un cliente que no pertenece a ningún segmento.

Haciendo el ejercicio de considerar que los usuarios pasen de no tener segmento, a estar en uno definido, aumentarían al doble sus tasas de apertura de mail y links. Esto significaría que si antes entraban a la página con una tasa de 0,8%, es decir, $(80\text{mil} * 0,8\%) = 640$ personas, ahora lo harán con una tasa de 1,8%, es decir, $(80\text{mil} * 1,8\%) = 1.440$ personas, mediante un día de campaña de newsletter.

Considerando también que la tasa de conversión para un visitante de Babytuto.com es de un 2%, es que las ventas aumentarían desde $(2\% * 640) = 13$ ventas, hasta llegar a $(2\% * 1.440) = 29$ ventas. Es decir, habrían 16 ventas más por día.

Finalmente, considerando que una orden promedio tiene un monto de \$50 mil, es que esas 16 ventas adicionales por día significarían \$800 mil en ventas por día, lo que en términos mensuales, y considerando que dichos correos se envían alrededor de 4 veces por semana, resulta un aumento aproximado de \$13 millones, es decir, un incremento de 4,6% en ventas, solo por concepto de aumentar visibilidad y conversión del newsletter comercial.

En lo que respecta a fidelización y segundas compras, cada 1% de disminución en la cantidad de clientes que sólo compra una vez, significa alrededor de 2.000 clientes que realizan -por lo menos- una segunda compra. Es decir, considerando un monto promedio de compra de aproximadamente \$50 mil, estos 2.000 clientes representarían alrededor de \$100 millones en ventas para la empresa.

4. OBJETIVO

“Diseñar una estrategia comercial enfocada en el cliente y que permita aumentar el CLV y fidelización en una empresa de e-commerce nacional de artículos de bebé.”

Para poder llevar a cabo este objetivo, es que se plantean objetivos específicos:

- Caracterizar situación actual de la empresa en relación a procesos comerciales, de marketing, comunidad de clientes y comportamiento.
- Identificar atributos más valorados por los clientes.
- Segmentar público objetivo y definir una estrategia comercial.
- Diseñar un plan de implementación que incorpore una evaluación económica.

Para poder realizar una medición adecuada de estos objetivos, se tomarán en cuenta métricas como CLV (Customer lifetime value), ROI (Retorno de la inversión), KPIs relativos a email marketing (tasas de apertura, conversión, etc.).

En primer lugar, y en base a datos previos, es posible identificar que un cliente perteneciente a un segmento tiene un mayor CLV, y en general mejor respuesta ante marketing y estímulos, por parte de la empresa (email marketing, campañas, etc.).

Por otro lado, es necesario entender que un cliente es fiel a una empresa en la medida que la empresa responda a sus necesidades y, en un mercado cada vez más creciente y competitivo, también se necesita ser llamativo y motivar al cliente a que la siga prefiriendo.

En base a lo anterior, luego de realizar la segmentación de clientes, será posible analizar las métricas -tanto el CLV, como las relacionadas con email marketing mencionadas anteriormente- para verificar si la hipótesis es correcta.

Además, gracias a una investigación de mercados y a un benchmark será posible -por un lado- entender cómo son los clientes que se quedan, y los que se van; sus motivaciones, atributos preferidos en un ecommerce, etc., y por otro lado, será posible identificar buenas prácticas y modelos de otras empresas exitosas, para replicarlos en Babytuto.

Finalmente, será posible entender cómo son y cómo piensan los clientes de la empresa, para así diseñar una estrategia acorde a sus preferencias y necesidades.

5. ALCANCE

El trabajo realizado pretende obtener una segmentación e investigación de mercado acabada para los clientes de la empresa Babytuto, a partir de la cual será posible formular una estrategia para rentabilizar la inversión en campañas de marketing, así como aumentar el CLV y fidelidad de los clientes. Asimismo, la empresa será capaz de conocer adecuadamente los distintos tipos de clientes que posee, y así será posible enfrentar al mercado de mejor forma, y tomar decisiones respaldadas por datos.

Para llevar a cabo los objetivos mencionados anteriormente se realizará un análisis de procesos y datos de la empresa, para lo cual se dispone de todos los datos históricos de la empresa desde su origen, es decir, datos de ventas, clientes, productos, etc, recopilados desde Octubre de 2013.

En base a lo anterior, es necesario mencionar que el trabajo a realizar no incluye la implementación, sino que solo la propuesta de soluciones y plan de acción estratégico para aumentar el CLV. Estas propuestas estarán sustentadas en los resultados de la investigación realizada, por lo que se espera que sean llevadas a cabo de forma exitosa, teniendo un impacto positivo en la empresa.

También, es necesario tener en cuenta que el trabajo está siendo realizado en un contexto social y sanitario del cual la sociedad no está acostumbrada, y la cual ha cambiado la vida de las personas de forma radical, en muchos aspectos. Es por esto que los resultados del trabajo (tal como las horas de envío de correos electrónicos, preferencias de clientes respecto a productos estacionales, comportamiento frente a campañas de marketing, nivel de ventas de comercio electrónico, etc.) podrían diferir respecto a un periodo normal.

6. MARCO TEÓRICO

En base a los objetivos presentados anteriormente, es posible identificar que el trabajo se basa en tres grandes ejes, los cuales son:

1. Segmentación
2. Fidelización
3. Investigación de mercados

De los cuales se desprenden distintos conceptos asociados a la metodología a utilizar, así como métricas a estudiar.

6.1 DATA SCIENCE

En una época donde la tecnología e información cada vez está tomando un rol más importante en la vida cotidiana, es que es posible notar una transformación digital que está afectando a todo el mundo, en diversos ámbitos. En este contexto, y dado que ya casi todo funciona de forma digital, es razonable entender que por cada segundo se genera una cantidad de datos gigantesca. Si bien, por si solos, estos datos pueden representar únicamente el registro de diferentes acciones, es que al procesar estos datos de forma correcta, es posible obtener información muy valiosa. La ciencia de datos, o data science, es precisamente el estudio o análisis de los datos para obtener información relevante, y es una actividad cada vez más relevante, e incluso imprescindible para el funcionamiento de diversas industrias, sobre todo las basadas en tecnología, comunicaciones o comercio online.

6.2 ESTRATEGIA COMERCIAL

Una estrategia comercial consiste en un plan de diferentes acciones que tendrán por objetivo aumentar o mejorar, entre otros indicadores, el nivel de ventas de una empresa. Para el diseño de una estrategia comercial, es necesario entender en primer lugar el objetivo de la estrategia, es decir, los aspectos que esta debe abordar y, además, es necesario entender la heterogeneidad y diversidad de clientes. Es por esto que, para poder definirla, es que se deben considerar tres pasos o etapas importantes, como la segmentación, focalización y posicionamiento, o también conocido como modelo S-T-P.

1. **Segmentación:** En primer lugar, es necesario comprender la diversidad de clientes que tiene la empresa. Es por esto, que el primer paso consiste en segmentar, o clasificar a los clientes según distintos atributos acordes al caso de estudio. En resumen, este paso se divide al mercado en distintos grupos de distintas características. Estas agrupaciones pueden ser demográficas, geográficas, psicográficas, por comportamiento, etc.
2. **Focalización (targeting):** En segundo lugar, luego de obtener los distintos segmentos del universo de clientes, es donde se escogerán el o los segmentos de interés, a quienes irá dirigida la estrategia comercial. Estos deben ser los que más se adecúen a la estrategia que se quiere definir, ya que si se apunta a una

estrategia general que intente abarcar a todos los segmentos, finalmente podría no tener una efectividad deseada, dada la heterogeneidad de los clientes.

- 3. Posicionamiento:** Esta etapa consiste en definir cómo se va a posicionar la marca y su producto respecto a cada segmento. Para esto, es necesario entender a cabalidad el comportamiento e intereses de cada uno, para así ofrecer y posicionar el producto más adecuado a cada grupo o segmento de clientes. Este aspecto incluye todo tipo de “interacción” hacia el cliente, desde la forma de comunicar, hasta el precio y tipo de producto que se ofrece.

6.3 PLAN COMERCIAL

Marketing mix: Consiste en un análisis de la estrategia, donde se analizan cuatro variables básicas, como el producto, precio, plaza y promoción. Son un conjunto de herramientas que permiten a la empresa alcanzar el objetivo propuesto en su estrategia para el mercado objetivo.

- 1. Producto:** Es lo que se ofrece a los clientes para satisfacer una necesidad. Puede ser algo físico o un servicio, y también incluye elementos relacionados al mismo, como la experiencia de compra, servicio de post-venta, garantía, etc.
- 2. Precio:** Es el valor que la empresa -y el mercado- define para su producto.
- 3. Plaza:** Tiene que ver con la distribución, manejo y venta del producto. Si bien tiene relación con todo el proceso logístico detrás, también tiene que ver con el lugar donde el cliente puede encontrarlo. En el caso de un e-commerce tiene que ver con la página donde se ofrecen los productos, y en el caso de una tienda física corresponde a las sucursales.
- 4. Promoción:** Corresponde a las formas de dar a conocer el producto. Todo tipo de exposición, publicidad, y comunicación asociada.

6.4 SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

Para poder desarrollar estrategias enfocadas en los clientes, un factor fundamental es entender que las personas no son homogéneas, es decir, cada uno tiene distintas formas de actuar y pensar. Respecto al ámbito comercial ocurre lo mismo, cada cliente es distinto, y tiene su propio comportamiento respecto a las compras y preferencias.

Es precisamente en el comercio online donde es más fácil observar esto, precisamente por el manejo de información y datos de cada cliente, lo que a su vez significa una oportunidad para poder crear mayor valor hacia ellos.

Si bien es muy costoso tratar a cada cliente de forma completamente personalizada, sí es posible agruparlos según características en común, en esto consiste la segmentación de los clientes.

La justificación de la segmentación de marketing es permitir que las empresas se concentren en los comportamientos y patrones de compra de sus consumidores. Si se realiza de manera efectiva, la segmentación de marketing permite que una organización logre su mayor retorno de inversión (ROI) a su vez para sus gastos de marketing y ventas. Si una organización comercializa sus productos o servicios a un consumidor o empresa, debe centrarse en los diversos tipos de segmentación.

Para la realización de este trabajo, se debe tener muy en cuenta la importancia de la segmentación, la cual es muy útil para conocer a los clientes, entender su comportamiento, captar sus preferencias, etc.

Para llevar a cabo un proceso de segmentación, existen diversos métodos, los cuales se basan en el análisis y ciencia de los datos, así como la utilización de herramientas de machine learning, data mining, etc.

Respecto a los tipos de segmentación, es posible llevarla a cabo según diversos aspectos y características, cuidando que sean afines a los objetivos planteados. Si bien la empresa Babytuto ya posee una segmentación según la etapa de crecimiento del bebé, no ha sido llevada a cabo completamente por diversos motivos, como falta de datos. Es por esto, que se plantea -además de completar la segmentación según esa característica- desarrollar otro tipo de segmentación según otras características que podrían ser relevantes para entender el comportamiento de compra de los clientes. Estas características pueden ser variables sociodemográficas, recurrencia de ventas, respuesta ante campañas de marketing, etc.

6.5 MÉTODO SEGMENTACIÓN RFM

Es un tipo de segmentación basada en datos que se utiliza para agrupar clientes según características específicas. Llevar a cabo este tipo de segmentación permite a la empresa dirigirse a grupos específicos de clientes con comunicaciones que son mucho más relevantes para su comportamiento particular y, por lo tanto, generar tasas de respuesta mucho más altas, además de una mayor lealtad y valor de vida del cliente.

La sigla RFM proviene de tres conceptos claves en este tipo de segmentación:

- 1) Recencia (Recency): Hace referencia al periodo de tiempo transcurrido desde la última compra.
- 2) Frecuencia (Frequency): Se refiere a qué tan a menudo un cliente realiza una compra.
- 3) Valor monetario/monto (Monetary): este factor refleja cuánto ha gastado un cliente con la marca durante un período de tiempo determinado.

En resumen, para llevar a cabo este tipo de segmentación, se evalúa a cada cliente en base a los factores mencionados anteriormente, asignando un puntaje para cada atributo,

según corresponda. Luego, se agrupan los clientes con similares puntajes, proceso conocido como clustering. Finalmente, se obtienen los distintos segmentos de clientes con comportamiento similar en base a dichos atributos.

6.6 EMAIL MARKETING

Se trata de una herramienta muy importante, ya que es una de las principales vías de comunicación entre la empresa y el cliente, además de requerir de baja inversión.

Para la implementación exitosa del marketing por correo electrónico, la empresa debe establecer un objetivo explícito al comienzo de la campaña y elegir las métricas apropiadas. Es por esto, que la segmentación también juega un rol importante en esta herramienta: si no se tiene un cliente objetivo, este canal deja de ser efectivo, ya que el éxito está asociado a factores como la personalización.

Junto con esto, investigaciones identifican distintas etapas respecto a la relación entre cliente y email marketing. Estas son: lograr que el destinatario abra el correo electrónico, hacer que preste atención al correo electrónico y convencerlo de que haga clic en el enlace de la URL. Sin embargo, en este caso su éxito va mas allá de la segmentación, y apuntan a características intrínsecas de cada mail, como línea de asunto, la longitud del correo electrónico, el incentivo, cantidad de imágenes, etc.

También es necesario mencionar la necesidad por cuidar una infraestructura sostenible respecto al email marketing. A pesar de la naturaleza lucrativa del marketing por correo electrónico, los consumidores están sobrecargados de información, tanto deseada como no deseada. Respecto a esto, es que la segmentación también podría jugar un rol fundamental, ya que sería posible segmentar a clientes según su comportamiento frente a la recepción de marketing vía correo electrónico, enviando una cantidad de correos acorde a la respuesta de los usuarios.

6.7 CUSTOMER LIFETIME VALUE

La noción del valor de por vida de un cliente ha sido bien aceptada tanto por investigadores como por profesionales de negocios. Normalmente se cree que los clientes de larga duración son más rentables para una empresa, dado que tienen un mayor nivel de fidelidad, y por lo tanto, de compras.

Con una mayor comprensión de la importancia de la lealtad del cliente, las empresas están adoptando un enfoque más centrado en el cliente para la formulación de estrategias y, como resultado, el ciclo de vida del cliente ha tenido un papel central en la estrategia de marketing en comparación con el ciclo de vida del producto en el pasado.

En la visión centrada en el producto, los productos se tratan como activos y las empresas se centran en vender más productos con los márgenes más altos posibles, es decir, aumentar las ganancias de cada producto.

El enfoque centrado en el cliente, por otro lado, trata a los clientes (de los productos) como activos y se enfoca en adquirir y retener clientes. Estos clientes retenidos pueden formar una base de ventaja competitiva sostenida. Tal enfoque se vuelve aún más relevante en la nueva economía donde cada vez más empresas venden servicios y la relación con el cliente se vuelve crítica en este contexto.

Respecto a las formas de calcular el CLV, se han investigado muchos modelos. La fácil disponibilidad de datos de transacciones y la creciente sofisticación en el modelado han hecho de CLV un concepto cada vez más importante tanto en lo académico como en la práctica.

$$CLV = \sum_{t=0}^T m \frac{r^t}{(1+d)^t}$$

m: revenue per period
r: retention rate per period
d: discount rate (cost of capital)
T: time horizon

Figura 3: Cálculo de CLV

6.8 FIDELIZACIÓN

En el contexto de este trabajo, se hablará de fidelización como el proceso mediante el cual una empresa consigue que sus clientes permanezcan fieles a ella. Muy relacionado a la lealtad de los clientes, este proceso es fundamental en las empresas para conseguir aumentar su CLV, es decir, hacer que los clientes compren lo máximo posible durante el mayor tiempo posible.

6.9 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Se puede definir como el proceso mediante el cual se recopila información respecto al entorno de una empresa o mercado. Existen diversos métodos utilizados para esto, tales como encuestas, formularios, entrevistas, etc. Y su utilización dependerá de los objetivos planteados y de la información que se quiere recolectar.

6.10 RETORNO DE LA INVERSIÓN (ROI)

El rendimiento sobre la inversión (ROI) de marketing es la utilidad neta de una inversión en marketing dividida entre el costo de la inversión en marketing. Determina las utilidades generadas por inversiones en actividades de marketing.

$$\text{Return of investment (ROI)} = \left(\frac{\text{Retorno} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \right) * 100$$

Figura 4: Cálculo de ROI

7. METODOLOGÍA

El trabajo se desarrollará conjuntamente entre las áreas de Marketing y Data Science de la empresa Babytuto, la cual se dedica al e-commerce en el rubro de artículos para bebés. Para poder lograr los objetivos mencionados anteriormente, es que la metodología se dividirá en etapas, y subetapas, las cuales se resumen en la Tabla 7:

Etapas metodológicas	Subetapas	Outputs útiles para la siguiente etapa
Análisis de datos	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de ventas - Análisis de segmentos - Análisis de inversión y estrategia de marketing - Análisis de comportamiento de compra 	Se obtiene información acerca del estado actual de la empresa, como datos sobre compras, comportamiento de clientes, fidelización, segmentación, etc.
Análisis RFM	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis y asignación de puntajes según R-F-M - Clusterización según puntajes similares - Análisis de cada cluster 	Se divide a clientes en segmentos o clusters de comportamiento similar. A partir de esto, es posible estudiarlos por separado para conocer más acerca de su comportamiento e intereses.
Investigación de mercado y benchmark	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de preguntas según tipo de cliente - Envío de encuestas - Análisis de resultados 	Se obtiene información que permite estudiar a cada segmento de clientes y conocer sus intereses y necesidades. Gracias al benchmarking es posible conocer la forma en la cual otras empresas han abordado problemáticas similares respecto a las necesidades identificadas en cada segmento de clientes.
Segmentación de cliente objetivo	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de resultados anteriores - Definición de segmento 	Se define un segmento en el cual se enfocará la estrategia a diseñar próximamente.
Definición de estrategia (STP, Marketing mix) y plan de implementación	<ul style="list-style-type: none"> - Plantear estrategia comercial según espacios de mejora detectados - Análisis de modelo STP y definición del marketing mix - Definir plan de implementación - Análisis económico 	Teniendo toda la información mencionada anteriormente, será posible diseñar una estrategia comercial que aborde los espacios de mejora detectados, y las necesidades declaradas por los clientes.

Tabla 7: Resumen de etapas y subetapas de la metodología.
Fuente: Elaboración propia

7.1 ANÁLISIS DE DATOS Y CARACTERIZACIÓN ESTADO ACTUAL

El área de data science comenzó a potenciarse hace poco tiempo, por lo que hay muchos insights por recabar, sobre todo por el manejo de datos que ha tenido la empresa.

En línea con lo anterior, hasta el momento se ha podido clasificar al cliente según la edad de sus bebés según información proporcionada por los clientes, sin embargo, asoma como una buena alternativa extraer información en base a las compras que se realizan. Es decir, es posible obtener una aproximación a la etapa de crecimiento del bebé en base a los productos que se compran, o a la información con la cual se registran y suscriben en la página, y así posteriormente, es posible realizar recomendaciones acorde a las necesidades del cliente.

Si bien lo anterior ha funcionado para algunos clientes, una gran cantidad de estos (la mayoría) no ha sido posible clasificar, por diversos motivos, hecho que impide a la empresa adelantarse a las preferencias de los clientes, lo que finalmente se traduce en campañas de marketing mal dirigidas, destinando más dinero de lo necesario.

Por otro lado, es necesario mencionar que el proceso de marketing actual de la empresa está enfocado principalmente en captar nuevos clientes, lo cual ha dado buenos resultados en ese aspecto, ya que actualmente están ingresando a la empresa más suscriptores y compradores que nunca antes, sin embargo, y mediante un análisis de datos de ventas, fue posible identificar que alrededor de un 60% de los clientes solo realiza una compra en la empresa, para luego no comprar nunca más. Es decir, existe una brecha importante por solucionar, y tiene que ver principalmente con los conceptos de fidelización y retención de los clientes.

Motivado por la inversión en marketing, fidelizar a los clientes, y finalmente aumentar el Customer Lifetime Value, es que se realizará esta investigación, la cual consistirá en segmentar clientes, realizar experimentos, estudiar el mercado y preferencias de los clientes, para finalmente diseñar una estrategia comercial enfocada en ellos.

Para lo anterior, la metodología a utilizar se basará en analizar distintos procesos y bases de datos de la empresa, las cuales contienen información de los clientes, ventas, campañas de newsletters, etc. A partir de este análisis, se podrá realizar una caracterización y así tener una “radiografía” del estado actual de la empresa, tal como los procesos de marketing, de ventas, comunidad y comportamiento de clientes, etc.

7.2 ANÁLISIS RFM

Luego, es fundamental completar la segmentación actual respecto a la etapa del bebé para ofrecer productos adecuados a los clientes, y dado que no se tienen esos datos, será necesario también formular una estrategia para llevar a cabo esta segmentación. A partir de esto, es que se estudiarán opciones como obtener información de edad del bebé según las compras realizadas anteriormente, o también darle la opción a los clientes de auto-segmentarse, pidiendo sus datos mediante formularios en la tienda online, o en distintas etapas del proceso de compra.

Luego, para complementar la segmentación actual, se realizará otra segmentación según el método de RFM. Para llevar a cabo este proceso, en primer lugar es necesario asignar a cada cliente una calificación según factores de Recencia, Frecuencia y Monto. Una vez asignados estos puntajes, se llevará a cabo un proceso de clustering, es decir, dividir a los clientes que tengan puntajes similares. Cada grupo de clientes finalmente formará los segmentos.

La idea de llevar a cabo esta segmentación es vincular ambos tipos de segmentaciones, ya que, si bien es necesario ofrecer productos distintos a cada cliente, también es fundamental entender que cada cliente, por más que necesite productos similares, puede tener un comportamiento distinto respecto a su forma de comprar.

Luego de realizar la segmentación, se tendrán dos tipos de segmentos: la etapa de crecimiento del bebé, y obtenido anteriormente (RFM).

Una vez teniendo segmentados los clientes, será posible dirigir de mejor forma las campañas de marketing, vía newsletter. En esta etapa, se realizarán experimentos de email marketing, orientados en aumentar las ventas y fidelizar a los clientes.

7.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y BENCHMARK

También es necesario conocer más en profundidad las preferencias de cada cliente, así como los atributos y características que más valoran de la tienda, o las cuales son determinantes al momento de seguir comprando o preferir otra empresa. Para esto, se llevará a cabo una investigación de mercados, la cual tiene por objetivo estudiar a clientes y a no clientes, obteniendo distinta información.

Respecto a la investigación de mercados para clientes, esta se realizará con el fin de caracterizar a los clientes que solo compran una vez, y a clientes fidelizados. Esto permitirá conocer de mejor forma los distintos tipos de clientes de la empresa, e implementar mejoras orientadas a motivar a los clientes a ser leales y fieles a la marca.

En relación a la investigación a no clientes, esta se llevará a cabo con el objetivo de poder identificar distintos atributos o características que un cliente puede valorar en una tienda de retail, tanto del rubro de bebés, como también de otros rubros relacionados.

En conjunto con las investigaciones mencionadas anteriormente, se llevará a cabo un benchmark de distintas empresas que pueden ser de rubros o modelos de negocio similares, para así tener una idea de buenas prácticas o casos exitosos que podrían ser aplicables o adaptables a Babytuto.

7.4 SEGMENTACIÓN DEL CLIENTE OBJETIVO

Para poder diseñar la estrategia es necesario -en primer lugar- definir el cliente objetivo al cual esta estrategia abordará, es decir, el tipo de cliente que se considerará como base para llevar a cabo el análisis y posteriormente aplicar las medidas estratégicas. Para esto, se considerarán resultados del análisis RFM en conjunto con los resultados obtenidos en la investigación de mercado. De esta forma, se obtendrá un determinado perfil de “sujeto de estudio”, del cual será posible extraer características y comportamiento específico, información que será útil para definir parámetros iniciales y objetivos en la estrategia.

7.5 DISEÑO DE ESTRATEGIA Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

En base a lo anterior, será posible identificar brechas existentes entre el estado actual de Babytuto, y lo que la empresa quiere realmente entregar, en base a atributos y características valoradas por los clientes, y a partir de esto, se podrá diseñar una estrategia comercial enfocada en los clientes y que se acomode a sus necesidades y preferencias.

Para el diseño de la estrategia es necesario considerar y definir ciertos elementos, tales como la segmentación, targeting y posicionamiento (STP), además del marketing mix, el cual contempla elementos como producto, precio, plaza, promoción, entre otros.

Una vez diseñada la estrategia, será posible analizar el efecto de su aplicación de la empresa. Para medir este efecto se analizarán las métricas de ROI y CLV.

Finalmente, una vez completado el objetivo principal de este trabajo, será posible formular lineamientos para próximos pasos en el futuro, considerando especialmente el contexto nacional. Dentro de estos posibles planes se incluyen: segmentación en base a más características, explorar nuevos canales de marketing, utilización de nuevas tecnologías dentro de la empresa y para los clientes, etc.

8. RESULTADOS

8.1 ANÁLISIS DE DATOS Y CARACTERIZACIÓN ESTADO ACTUAL

En primer lugar, se realizó un análisis exploratorio de datos, donde -entre otros hallazgos- se encontraron importantes brechas en el área de fidelización. La más considerable es en la gran diferencia existente entre la cantidad de clientes que sólo compra una vez, respecto a los que compran más veces.

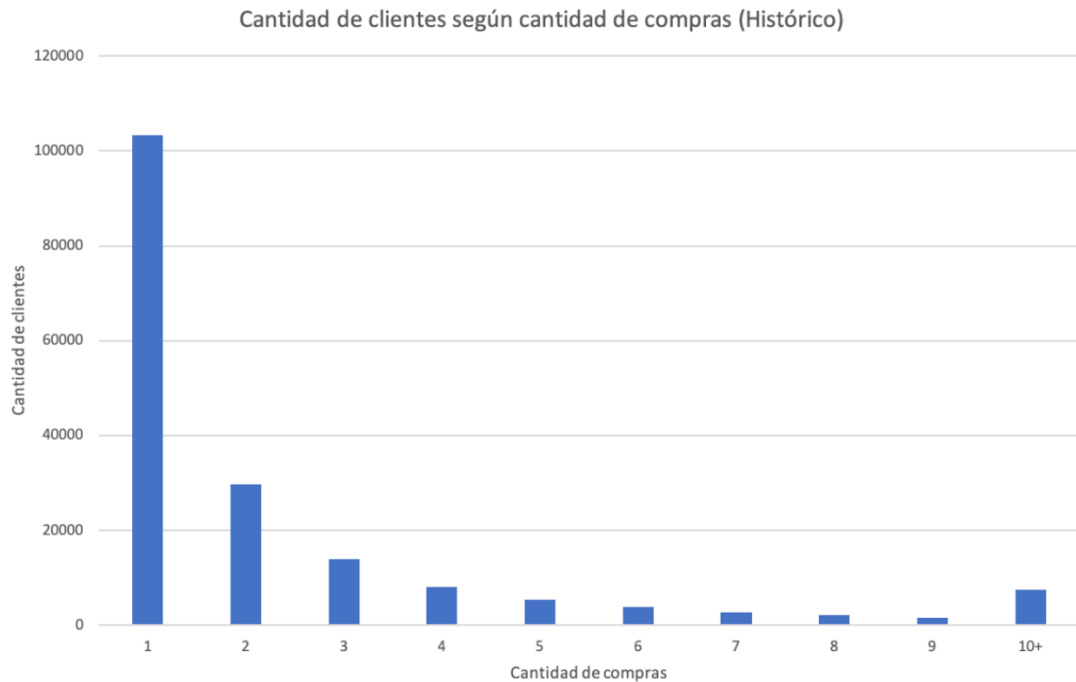


Figura 5: Cantidad de clientes según cantidad de compras (Datos históricos).
Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

Luego, se estudiaron los distintos segmentos de la empresa, los cuales corresponden a embarazadas (Pregnant), recién nacidos (Born), niños mayores a 1 año (B12+B2+). La cantidad de clientes por cada segmento se presenta en la siguiente tabla:

Segmento	Pregnant	Born	B12+B2+	Sin segmento
Cantidad clientes	~15 mil	~ 30 mil	~ 30 mil	~ 440 mil

Tabla 8: Cantidad de clientes por segmento.
Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

También, se analizaron las métricas asociadas a email marketing, principal canal de comunicación entre la empresa y sus clientes:

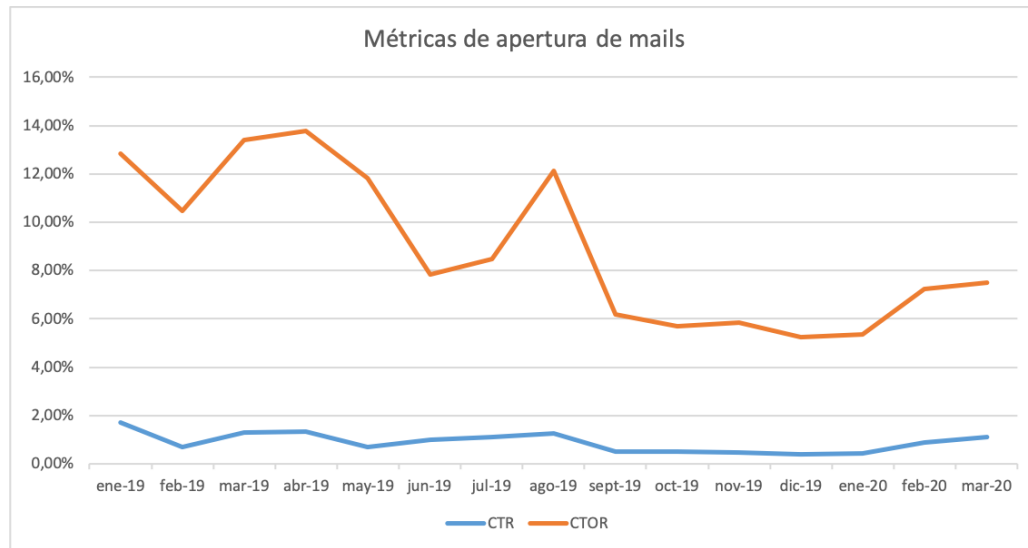


Figura 6: Métricas envío newsletter (enero 2019 – marzo 2020)
Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

A partir del gráfico se puede notar una disminución sostenida en las métricas relacionadas a email marketing, como la tasa de apertura y de compra mediante los correos electrónicos.

Cabe mencionar que los correos electrónicos se envían todos los días a las 18hs., para los segmentos de Pregnant y Born. En el caso de los segmentos de B12+B2+ y Sin segmento, no se tiene una periodicidad definida, sin embargo, se envían cada 2 días aproximadamente. Con este antecedente, es que se llevó a cabo un experimento con el objetivo de determinar los mejores horarios para enviar correos electrónicos a cada segmento.

El experimento consistió en enviar newsletters comerciales a distintas horas del día, para así determinar los horarios más adecuados a cada segmento. *(Ver resultados en Anexo 8).*

Para llevarlo a cabo, se dividió cada uno de los segmentos mencionados anteriormente (Pregnant, Born, B12+B2+ y Sin segmento) en tres grupos aleatorios, donde a cada uno de estos grupos se les envió correos en distintos horarios del día por un periodo de tres meses. Estos grupos fueron AM, PM1 y PM2, con horarios de 9 am, 1 pm y 8 pm respectivamente.

Los resultados de este experimento se resumen en la siguiente tabla:

Segmento	Mejor horario
Pregnant	8 pm
Born	8 pm
B12+B2+	1 pm
“Sin segmento”	1 pm

Tabla 9: Mejor horario de envío de newsletter por segmento.
Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

8.2 SEGMENTACIÓN RFM

Luego de obtener los horarios óptimos de envío para cada segmento, se procede a llevar a cabo la segmentación según RFM, la cual consiste en agrupar a cada cliente según variables como recencia, frecuencia y monto total comprado. Este tipo análisis fue propuesto por el alumno y validado con el área de marketing de la empresa, y se justifica por el contexto del caso a estudiar (comercio online), además del acceso y disponibilidad de los datos necesarios.

La recencia está medida en días, y es la diferencia entre la fecha de la última compra de cada cliente con la fecha actual; la frecuencia es la cantidad de veces que un cliente ha comprado; y el monto es la cantidad de dinero que el cliente ha utilizado comprando en la empresa.

Tal como se explicó anteriormente, para realizar esta segmentación, en primer lugar se extrajo de la base de datos una tabla estática (es decir, con datos actualizados hasta la fecha de realización, en Octubre de 2020) con la información correspondiente a: cantidad de veces que un cliente ha realizado una compra en la empresa, fecha de última compra, y la suma de montos de todas las compras que ha realizado. Cada una de estas variables servirán para calcular los puntajes de RFM posteriormente.

En primer lugar, la cantidad de veces que el cliente ha comprado en la empresa representa de forma directa la variable *frecuencia*. Luego, es posible obtener la variable de *recencia* tomando una diferencia de días entre la fecha de última compra y la fecha actual. Finalmente, es posible obtener la variable *recency* sumando todos los montos totales de cada compra que ha hecho cada cliente.

En base a la información recopilada anteriormente, es que se obtuvo una tabla con cuatro columnas, correspondientes al id de usuario (*user_id*), recencia (*recency*), frecuencia (*frequency*) y monto (*monetary*). Esa misma tabla, en primer lugar estaba constituida por alrededor de 194 mil filas, correspondientes a cada cliente que ha efectuado al menos una compra en la empresa.

Luego, y con la finalidad de eliminar a los *outliers* del análisis, es que se propone y valida con el área de marketing, la opción de excluir al 1% más alto de las columnas de recencia, frecuencia y monto. Este segmento será estudiado posteriormente para saber si los usuarios con valores muy altos corresponden a sujetos que se interesa estudiar, o si pueden corresponder a trabajadores de la empresa, accionistas, o cuentas de prueba utilizadas para realizar pruebas internas.

A partir de la limpieza de datos efectuada anteriormente, es que se eliminaron alrededor de 4.000 datos, quedando una base resultante con alrededor de 190.000 clientes, para recién proceder con la segmentación.

Para llevar a cabo la segmentación propiamente tal, es que se asignaron puntajes de 1 a 5 en cada columna de RFM, siendo 1 el puntaje más bajo (asociado a menor recencia, menor frecuencia, y menor monto), y siendo 5 el puntaje más alto, asociado a mayores valores para las variables RFM, las cuales se llamarán *r_score*, *f_score* y *m_score*, dependiendo de la variable a la cual esté asociada.

Una vez obtenidos los puntajes para cada usuario, se filtra la tabla, eliminando las columnas *recency*, *frequency* y *monetary*, y dejando solamente las columnas correspondientes a los puntajes para cada usuario. Esta tabla resultante será útil para llevar a cabo un análisis de Suma de cuadrados dentro del cluster, o WCSS (Within Cluster Sum of Squares). Este valor sirve para calcular, mediante el método del codo o *elbow method*, la cantidad óptima de clusters a formar.

Para realizar el análisis de WCSS se utilizó la función *Kmeans* del módulo *sklearn* en Python, y se obtuvo lo siguiente:

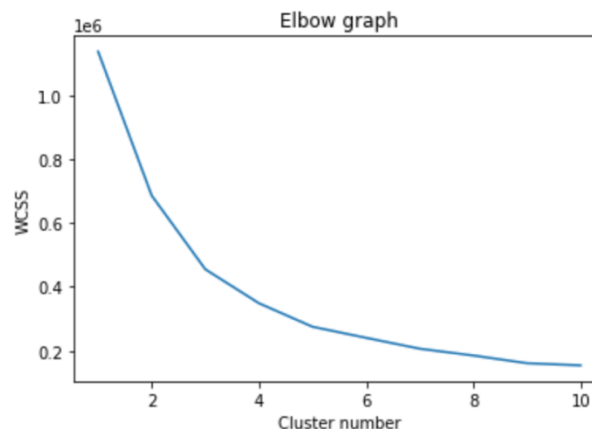


Figura 7: Gráfico de suma de cuadrados dentro de clusters (WCSS).
Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

A partir de ese método, es que se decide utilizar 4 clusters en el análisis, los cuales serán el *cluster 0*, *cluster 1*, *cluster 2* y *cluster 3*.

Luego, se realizó un gráfico en tres dimensiones, donde cada una representaba una variable de RFM, para observar de mejor forma la distribución de los datos:

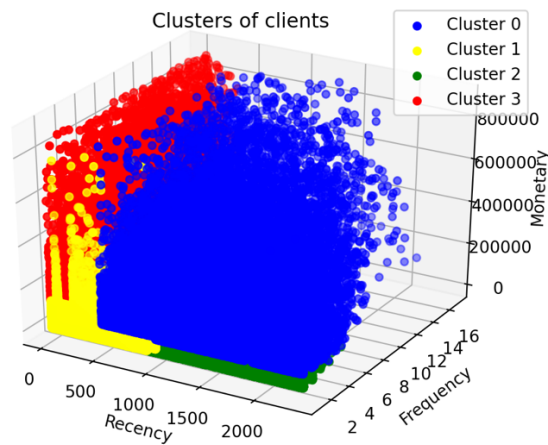


Figura 8: Gráfico de elementos de cada clúster según cada variable RFM.
Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

Asimismo, se graficaron los mismos valores pero comparando solamente dos variables a la vez:

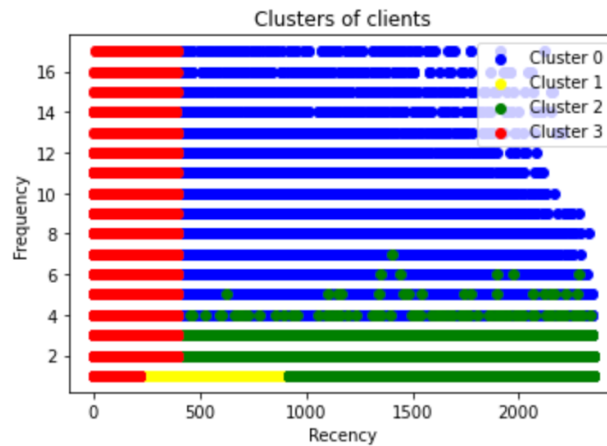


Figura 9: Gráfico de elementos de cada cluster según Frecuencia y Recencia.
Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

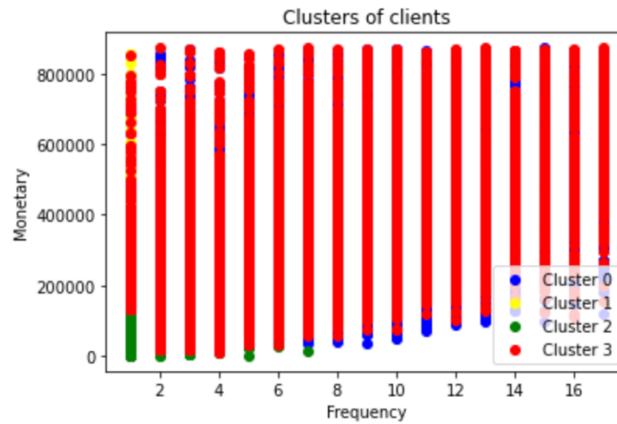


Figura 10: Gráfico de elementos de cada cluster según Monto y Frecuencia.
Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

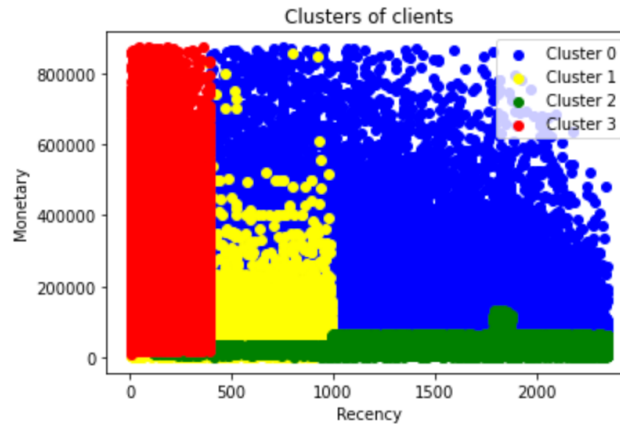


Figura 11: Gráfico de elementos de cada cluster según Monto y Recencia.
Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

También, a partir del análisis anterior, fue posible identificar valores representativos para cada cluster, y de esta forma caracterizarlos mejor:

Cluster 0 - (44.206 clientes)			
	Recency (días)	Frecuency (compras)	Monetary (\$)
Media	1214	3.7	~163k

Tabla 10: Caracterización Cluster 0
Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

Cluster 1 - (67.465 clientes)			
	Recency (días)	Frecuency (compras)	Monetary (\$)
Media	348	1	~42k

Tabla 11: Caracterización Cluster 1
Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

Cluster 2 - (44.550 clientes)			
	Recency (días)	Frecuency (compras)	Monetary (\$)
Media	1557	1.2	~26k

Tabla 12: Caracterización Cluster 2
Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

Cluster 3 - (33.147 clientes)			
	Recency (días)	Frecuency (compras)	Monetary (\$)
Media	132	4.1	~185k

Tabla 13: Caracterización Cluster 3
Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

En base a las tablas anteriores, se realiza una tabla resumen donde se caracteriza a cada segmento, además de proponer una línea de acción preliminar según la definición de cada uno:

	Características	Enfoque	Recencia promedio	Frecuencia promedio	Monto promedio
Cluster 0	Buenos clientes hace un tiempo, pero ya no compran en la empresa	Investigar si tuvo mala experiencia o hijo ya creció	1.214 días	3.7 compras	~163k pesos
Cluster 1	Clientes relativamente nuevos que han hecho una compra en la empresa	Lograr una segunda compra	348 días	1 compra	~42k pesos
Cluster 2	Clientes que alguna vez hicieron una compra y no volvieron	Investigar acerca de experiencia de compra (brechas/espacios de mejora)	1.557 días	1.2 compras	~26k pesos
Cluster 3	Mejores clientes. Compran frecuentemente y en alta cantidad	Retener en la empresa	132 días	4.1 compras	~185k pesos

Tabla 14: Resumen caracterización y plan de acción por cluster.
Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

8.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y BENCHMARK

Posterior a la obtención de los clusters es que se quiere conocer en profundidad cada uno de estos, y si bien es posible obtener información de cada cluster como edades promedio, lugares de residencia, montos de compra, etc., los datos de su comportamiento y preferencias son desconocidos para la empresa, es por esto que se procede con una investigación de mercado para conocer, por ejemplo, las razones por las cuales los clientes del cluster 0 dejaron de comprar en la empresa, o las razones por las cuales hay personas que aun no han realizado su primera compra.

Dado el contexto actual, y los datos de contacto de cada cliente que se manejan dentro de la base de datos de la empresa, el método de investigación de mercado escogido fue una encuesta vía internet, la cual se difundiría mediante el envío de correos electrónicos a cada cliente de interés.

Para llevar a cabo la investigación de mercado, en primer lugar se propuso y validó en conjunto con el área de marketing, las preguntas que se harían en base a la información que se quería recoger de cada segmento de clientes, es por esto que, además de preguntas comunes que se realizaron a todos, existen preguntas propias de cada cluster, enfocadas en conocer información relevante de cada uno. Estos enfoques se resumen en la Tabla 15:

Cluster	Enfoque
Clusters 0-2	Conocer motivo por el cual hace mucho tiempo (>1 año) no realizan una compra en la empresa
Cluster 1	Conocer motivo por el que no ha efectuado una segunda compra
Cluster 3	Conocer atributos que más valoran y cómo mejorar aun más su experiencia como clientes
No compradores	Conocer motivo por el que nunca han comprado

Tabla 15: Enfoque de investigación de mercado para cada cluster.

Fuente: Elaboración propia

Luego de enviar las encuestas por correo electrónico a cada segmento/cluster de interés, se obtuvo alrededor de 2.100 respuestas, de las cuales se puede extraer lo siguiente:

¿Cómo conocieron la empresa?	
Recomendación de familia/amigos	24%
Búsqueda en Google	43%
Anuncios en internet	15%
Televisión	0%
Radio	1%
Redes sociales	15%
Otro	1%

Tabla 16: Resultados investigación de mercados sobre cómo los clientes conocieron la empresa.
Fuente: Elaboración propia

¿Campañas/ofertas/promociones de interés?	
Cupones con créditos en dinero	10%
Descuentos en el total de la compra	40%
Envío gratis	39%
Acumulación y canje de puntos	8%
Descuentos por recomendar a amigos	4%
Otro	0%

Tabla 17: Resultados investigación de mercados sobre campañas de interés.
Fuente: Elaboración propia

¿Producto de interés que se encuentre en BT y sea difícil de conseguir en otras partes?	
Ninguno en especial	64%
Sí	36%

Tabla 18: Resultados investigación de mercados sobre productos de interés.
Fuente: Elaboración propia

Atributos más importantes al realizar una compra en línea	
Buenos precios	20%
Variedad de productos	18%
Claridad de información y transparencia	12%
Tiempos de entrega de productos	18%
Costos de despacho de productos	14%
Devolución sin costo	4%
Atención de un call center / chat de ayuda	4%
Empresa de despacho / Courier	2%
Medios de pago	9%

Tabla 19: Resultados investigación de mercados sobre atributos importantes en una compra en línea.
Fuente: Elaboración propia

En base a lo anterior, es posible extraer los siguientes puntos:

- La mayoría de los clientes conoce la tienda vía internet, lo que es lógico considerando que la mayor parte del presupuesto de marketing está orientado en la difusión y captación de nuevos clientes.
- Todos los segmentos de clientes consultados concuerdan en que descuentos en costos de envío y en precios de productos son las campañas que más les atraen al momento de hacer una compra.
- Entre varios aspectos, los 5 aspectos más importantes para un cliente al momento de realizar una compra online son: buenos precios, variedad de productos, claridad de información, tiempos de entrega y costos de despacho. En base a esto, es que los esfuerzos y enfoque de una posible nueva estrategia deben dar gran énfasis en estos atributos.

Además de la información común consultada a los distintos grupos de clientes involucrados, cada cluster presenta características propias que motivan a estudiarlo de forma personalizada, es por esto que se realizaron preguntas específicas, enfocadas en entender su comportamiento:

Cluster 0: Enfoque en saber el motivo por el cual habían dejado la empresa

- 247 respuestas
- ~66% tiene un bebé mayor a 2 años
- Precios de productos (3,75) y precios de envío (3,31) características peor valoradas por los clientes
- Experiencia general de compra calificada con 4,33

¿Por qué motivo no ha comprado recientemente en Babytuto?	
No estoy buscando productos de bebés / Mi bebé ya creció	44,85%
Precios muy altos	18,56%
No me da confianza/seguridad	0,00%
Malas referencias	0,52%
Poca variedad, no puedo encontrar productos que estoy buscando	11,34%
Costos de envío muy altos	22,16%
Prefiero otra tienda para comprar artículos de bebé	2,58%

Tabla 20: Resultados investigación de mercados cluster 0.
Fuente: Elaboración propia

En base a los datos extraídos de la investigación al Cluster 0 -que son clientes que en algún momento fueron buenos clientes pero luego dejaron de comprar- se puede identificar que la mayoría dejó la empresa porque sus bebés ya crecieron, por lo que ya no encuentran productos acordes a su edad. Además, es importante mencionar que son clientes que por lo general tienen buena valoración de la empresa, sin embargo, los puntos que peor evalúan son los precios de productos y precios de envío, siendo estas mismas razones por las cuales otro porcentaje importante de clientes deja de comprar en la empresa.

Cluster 1: Enfoque en lograr que hagan una segunda compra

- 626 respuestas
- Precios de envío (3,81) característica peor valorada
- Experiencia general de compra calificada con 4,45

¿Qué incentivos son más atractivos para usted al momento de realizar compras online?	
Cupones con créditos en dinero	9,04%
Descuentos en el total de la compra	40,88%
Envío gratis	38,05%
Acumulación y canje de puntos	7,55%
Descuentos por recomendar a amigos	4,09%
Otro	0,39%

Tabla 21: Resultados investigación de mercados cluster 1.
Fuente: Elaboración propia

En base a los datos extraídos a partir de la investigación al Cluster 1 -clientes nuevos que han realizado una compra en la empresa- se puede identificar que la característica peor valorada por estos clientes son los altos costos de envío. En general, son clientes que valoran bien a la empresa, lo que da cuenta de la importancia por motivarlos a que vuelvan a comprar, dado que es probable que lo hagan. En este sentido, se les consultó también acerca de los incentivos más atractivos para realizar una compra online, en el cual destacan descuentos ya sea en total de la compra o en los costos de envío. A partir de esto, asoma la necesidad de considerar a este grupo en la estrategia comercial a diseñar, dado que es un importante número de clientes que potencialmente se podrían fidelizar.

Cluster 2: Enfoque en saber el motivo por el cual habían dejado la empresa

- 153 respuestas
- Precios (3,76) y costos de envío (3,51) atributos peor valorados
- Experiencia de compra calificada en 4,39

¿Por qué motivo no ha vuelto a comprar recientemente en Babytuto?	
No estoy buscando productos de bebés / Mi bebé ya creció	58,71%
Precios muy altos	27,10%
Poca variedad, no puedo encontrar productos que estoy buscando	9,03%
Prefiero otra tienda para comprar artículos de bebé	5,16%
Mala experiencia de compra	0,00%

Tabla 22: Resultados investigación de mercados cluster 2.

Fuente: Elaboración propia

En base a la investigación al Cluster 2 -clientes que solo realizaron una compra en la empresa hace mucho tiempo y luego no volvieron a comprar- nuevamente los precios de los productos y los costos de envío aparecen como las características peor valoradas. Al igual que los segmentos anteriores, son clientes que en general tienen una buena valoración de la empresa, pero que dejaron de comprar porque sus hijos ya crecieron, o por los altos precios en compras. Si bien en este grupo no es posible tomar mayores medidas, dado que naturalmente la empresa ya no ofrece productos acordes a sus necesidades, es posible tenerlo en cuenta al momento de realizar campañas comunicacionales acerca de nuevas características o productos de la empresa, para que de alguna forma consideren a Babytuto al momento de necesitar productos de bebés, no necesariamente para sus hijos.

Cluster 3: Enfoque en conocer aspectos que más les gusta de Babytuto

- 632 respuestas
- ~81% nivel universitario / posgrado
- ~57% casados
- ~68% empleados de tiempo completo
- ~61% tiene solo 1 hijo
- ~42% ingresos sobre \$2 millones
- ~75% hace por lo menos 3 compras online al mes

¿Qué es lo que más le gusta de Babytuto? ¿Qué lo motiva a seguir comprando?	
Encuentro todo en el mismo lugar / Comodidad	24,44%
Buenos precios	10,32%
Variedad de productos	26,08%
Cumplimiento en la mayoría de tiempos de entrega	16,95%
Confío en la empresa	15,11%
Se preocupan realmente por el cliente	3,29%
Facilidad para devolver/cambiar productos en caso de necesitarlo	3,48%
Otro	0,33%

Tabla 23: Resultados investigación de mercados cluster 3.
Fuente: Elaboración propia

Respecto al Cluster 3, que son los mejores clientes de la empresa, se realizó un análisis más acabado para conocer otras características más particulares, así como nivel socioeconómico, comportamiento de compras, cantidad de hijos, etc. Además, se les consultó acerca de las características que mejor valoran de la empresa, entre las cuales la comodidad y variedad de productos destacan por sobre el resto, seguidas por el cumplimiento de tiempos de entrega y confianza en la empresa.

En base a este segmento, es que se tomarán en cuenta sus parámetros relacionados con su comportamiento de compra como referencia al momento de diseñar la estrategia comercial. El objetivo o finalidad será que la mayor cantidad de clientes de otros clusters pase a tener un comportamiento similar a este, es decir, compras de altos montos, y en mayor frecuencia.

No compradores: Enfoque en saber motivos por los que no han comprado

- 430 respuestas
- Percepción de la marca calificada con 4,31
- Campañas más atractivas: envío gratis (39%) y descuentos en el total de la compra (37%)

¿Por qué motivo no ha comprado recientemente en Babytuto?	
No estoy buscando productos de bebés / Mi bebé ya creció	11,16%
Precios muy altos	25,75%
No me da confianza/seguridad	3,00%
Poca variedad, no puedo encontrar productos que estoy buscando	20,60%
Costos de envío muy altos	39,49%

Tabla 24: Resultados investigación de mercados no compradores sobre motivos por los cuales no han comprado recientemente.

Fuente: Elaboración propia

¿Qué cree que podríamos mejorar para que usted realice una compra en Babytuto?	
Ofertas y promociones / Mejores precios	39,51%
Aumentar variedad de productos	13,21%
Claridad en información de productos / proceso de compra en general	5,70%
Acortar tiempos de despacho	11,14%
Disminuir costos de envío	29,40%

Tabla 25: Resultados investigación de mercados no compradores sobre espacios de mejora.

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, para el grupo de no compradores, la investigación se enfocó en conocer los motivos por los cuales no habían realizado las compras. Si bien la percepción de la marca es buena, nuevamente los precios de productos y costos de envío son las principales barreras que desincentivan a los clientes a comprar en la empresa y que conllevan con una preferencia por otras empresas o marcas. A partir de esto, es que se les consultó por los aspectos que podría mejorar la empresa para que estos realizaran una primera compra, entre los cuales -lógicamente- asoman los descuentos en productos y costos de envío como las principales medidas.

A partir de lo anterior, es que se observa como factor común los costos de envío y de productos como las características peor valoradas por los clientes de todos los clusters, es por esto, que se considerarán al momento de diseñar la estrategia comercial, y destacan como los beneficios más atractivos para que los clientes compren en la empresa.

Cabe mencionar que anteriormente sólo se muestran las preguntas relacionadas con el enfoque sobre cada grupo de estudio, sin embargo, se realizaron preguntas en común para todos los grupos de clientes, como:

- Datos generales del cliente (Rango edad, Región de residencia, etapa de crecimiento de su bebé)
- ¿Cómo conoció la empresa?
- ¿Ha efectuado alguna compra? ¿Cuándo?
- Evaluación sobre experiencia general de compra

Estos resultados se pueden encontrar desde el Anexo 9.

Por otro lado, se realizó un benchmark a otras empresas con estrategias basadas en el cliente, donde se distinguió la presencia de programas de fidelidad/lealtad que han impactado positivamente, los cuales sirven como inspiración para diseñar un programa de similares características en Babytuto.

Un ejemplo de estos programas de lealtad es el de la empresa Sephora, un retail multinacional de cosméticos y cuidado personal. Este programa consiste básicamente en que los clientes suman puntos (1 punto = \$1USD gastado), y suben de nivel a medida que los acumulan. Estos niveles son: INSIDER, VIB, y ROUGE, donde cada uno tiene sus propios beneficios, los cuales aumentan y mejoran al ser de nivel superior, y constan de descuentos en productos, envíos rebajados, acceso prioritario a descuentos y nuevos productos, regalos para cumpleaños, etc. (*Ver Anexo 8*)

Por otro lado, se estudió el programa de lealtad de la empresa Mercado Libre, empresa tecnológica de comercio electrónico líder en la región. Este programa es -en esencia- similar al de Sephora, dado que los clientes pueden optar a subir de nivel a medida que acumulan puntos. Estos puntos se acumulan mediante la realización diferentes acciones, especialmente compras, y posicionan al cliente en uno de los seis niveles existentes, donde cada uno representa principalmente descuentos en costos de envío. (*Ver Anexo 9*).

9. DISEÑO DE ESTRATEGIA

9.1 DISEÑO DE ESTRATEGIA Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Una vez llevados a cabo los procesos anteriores, como análisis de datos, segmentación e investigación de mercados, se tiene la información necesaria para diseñar una estrategia enfocada en los clientes y basada en los hallazgos de todo el trabajo de investigación realizado.

Para el planteamiento de la estrategia se abordarán tres ejes fundamentales (S-T-P), los cuales son: Segmentación, Targeting y Posicionamiento, además de la estrategia de marketing o Mix (4P), la cual consiste en Producto, Precio, Promoción y Plaza (punto de venta).

1. Segmentación

En primer lugar, en términos generales es posible identificar distintos segmentos de clientes según la relación que tengan con el bebé. En este caso los distintos segmentos serían padres, familiares cercanos (tíos, abuelos) o familiares más lejanos.

Respecto a la edad de estos, también es posible identificar distintos segmentos, donde se encuentran adultos jóvenes (entre 18 a 35 años), adultos (35 a 65 años), y adultos mayores (65 años hacia arriba).

Luego, y en base al análisis RFM realizado anteriormente, es que también se pueden identificar otros dos tipos de segmentación: segmentación de clientes, y segmentación de suscriptores, las cuales se resumen en las siguientes tablas:

Segmento	Cantidad personas	% del total	Definición
Cluster 0	44.206	23,34%	Fueron buenos clientes, pero dejaron la empresa
Cluster 1	67.465	35,63%	Clientes relativamente nuevos (~1 año) que han hecho 1 compra
Cluster 2	44.550	23,53%	Alguna vez hicieron una compra y nunca más volvieron
Cluster 3	33.147	17,50%	Buenos clientes: alta frecuencia

Tabla 26: Segmentación por clusters RFM.

Fuente: Elaboración propia

Segmento	Cantidad personas	% del total	Definición
Pregnant	~15 mil	10%	Embarazadas
B01	~30 mil	20%	Entre 0 y 1 año
B12+B2+	~30 mil	20%	Mayor de 1 año
SS	~75 mil	50%	Clientes que no están en segmentos anteriores

Tabla 27: Segmentación suscriptores activos según edad del bebé
Fuente: Elaboración propia

En resumen, y en base a la información presentada anteriormente y extraída desde el análisis exploratorio y a la investigación de mercado, se define como mercado objetivo son padres y madres -especialmente mujeres- de entre 25 y 40 años, con hijos en etapa de crecimiento desde el embarazo hasta los 2-3 años.

2. Targeting

El objetivo de este análisis es definir el mercado o segmento objetivo el cual se desea focalizar la estrategia. En base a la segmentación de clientes, es posible notar que es posible focalizar aun más los clientes relevantes a estudiar, según el cluster en el que se encuentran. En este caso, los clientes a seleccionar son los que pertenecen al cluster 3 y cluster 1, dado que son segmentos de clientes con menor recencia, es decir, han estado activos más recientemente.

Respecto al cluster 3, se escoge ya que presenta el mejor comportamiento de compra en comparación con los otros clusters (clientes que han realizado en promedio más de cuatro compras en la empresa recientemente, y con un monto total promedio de \$185 mil). El objetivo es utilizar este cluster como base, y analizar su comportamiento, para definir la estrategia en base a esa información, dado que se apunta a que todos los clientes se comporten de forma similar a este segmento, es decir, realicen compras de altos montos y en alta frecuencia.

Respecto al cluster 1, que son clientes nuevos, este será el grupo de clientes los cuales se pretende fidelizar y enfocar esfuerzos para que mejoren su comportamiento de compra, y lleguen a parecerse a los clientes del cluster 3.

Dado lo anterior, es que la investigación de mercado realizada al cluster 3, se enfocó no solo en recolectar datos generales de compra, sino que también en recoger otro tipo de información importante que permitiera conocer más a fondo este grupo de clientes, y es aquí donde se pudo obtener lo siguiente:

Nivel escolar	
Enseñanza media	4%
Técnico profesional	8%
Universitaria/Posgrado	88%

Tabla 28: Nivel escolar cluster 3
Fuente: Elaboración propia

Estado civil	
Soltero/a	38%
Casado/a	58%
Prefiero no responder	4%

Tabla 29: Estado civil clientes cluster 3
Fuente: Elaboración propia

Cantidad de hijos	
1	58%
2	25%
3	13%
No tengo hijos	4%

Tabla 30: Cantidad hijos clientes cluster 3
Fuente: Elaboración propia

Situación laboral	
Empleo de medio tiempo	4%
Empleo de tiempo completo	63%
Trabajador/a independiente	25%
Estudiante	4%
Retirado/a	4%

Tabla 31: Situación laboral cluster 3
Fuente: Elaboración propia

Rango de ingresos del hogar (mensual)	
\$0 - \$500.000	8%
\$500.001 - \$1.000.000	13%
\$1.000.001 - \$2.000.000	21%
Más de \$2.000.000	42%
Prefiero no responder	17%

Tabla 32: Rango ingresos cluster 3
Fuente: Elaboración propia

Cantidad aprox. de compras en línea que realiza mensualmente	
1-2 compras	25%
3-5 compras	38%
Trato de comprar todo vía internet	38%

Tabla 33: Comportamiento compras por internet cluster 3
Fuente: Elaboración propia

En resumen, y en base a los datos presentados anteriormente, es que es posible extraer que el cluster 3 está compuesto, por lo general, son personas con nivel escolar universitario o postgrado, empleados de tiempo completo, con un nivel de sueldos mayor a 1 millón, en su mayoría casados, y con un hijo. Además, respecto a su comportamiento como compradores, son clientes que compran frecuentemente por internet.

Si bien no es posible extraer información concluyente, dada la variedad de clientes, sí es posible tener una primera aproximación al perfil del cliente objetivo, el cual son padres jóvenes, con sueldos altos -probablemente ligados a la variable de nivel educacional-, y que realizan compras por internet constantemente. A partir de esto, un programa de fidelidad hace sentido en base a su comportamiento como compradores en línea.

3. Posicionamiento

Dada la propuesta de valor de la empresa, la cual consiste en ser una tienda donde se puede encontrar todo para el bebé en un solo lugar, es que existen dos características que deberían destacar en la empresa: la comodidad, calidad y la variedad. El fortalecimiento y la conciencia de que estos atributos diferencian a Babytuto de otros retails de bebé, ayudan a posicionar a la empresa como líder en su rubro, por lo que a partir de esto, surgen los siguientes puntos clave:

- A partir de las encuestas fue posible encontrar que cerca de un 50% de clientes dice encontrar productos fácilmente en Babytuto, los cuales son difíciles de encontrar en otras tiendas. Es importante dar a conocer estos datos a los clientes para que, al momento de pensar en la marca, lo vean como sinónimo de variedad de productos, donde es posible encontrar todo lo que se busca.
- También, en una época donde la competencia es cada vez más fuerte entre empresas e-commerce, es necesario diferenciarse del resto. Aumentar la percepción de comodidad, donde es posible comprar todo para el bebé en un solo lugar sin la necesidad de hacer compras en tiendas diferentes, ayuda a mejorar la percepción de los clientes y aumentar la cantidad de ventas.
- También, en base a lo que la empresa ofrece, es importante saber comunicar y lograr una conciencia colectiva no tan solo en la variedad de los productos, sino que también respecto a su calidad.

En resumen, y dado el segmento escogido en la etapa de Targeting, el posicionamiento que se quiere lograr es que el cliente asocie a Babytuto como una empresa confiable, donde se pueden encontrar gran variedad de productos de calidad para bebés en un solo lugar (variedad, calidad, comodidad), y que recompensa a sus buenos clientes con descuentos en costos de envío.

Para lograr esto, es que se propone que la estrategia comunicacional incluya los elementos mencionados anteriormente en diversas campañas y publicidad, ya sea newsletter, campañas con influencers, y marketing online en general.

Luego de diseñar la estrategia, es que se definirá un plan de implementación de la misma, donde se definirán plazos e hitos a cumplir para una ejecución óptima.

9.2 ESTRATEGIA PRINCIPAL: PROGRAMA DE FIDELIDAD

En base a la investigación y hallazgos mencionados anteriormente, es posible identificar distintos espacios de mejora, como los altos costos de despacho percibidos por los clientes, así como la fuga de clientes luego de realizar una compra, o la pérdida de buenos clientes dado el crecimiento de sus hijos, los cuales pretenden ser abordados mediante una estrategia principal, en conjunto con estrategias complementarias, sin descuidar otros ámbitos importantes como la captación de nuevos clientes.

En primer lugar, se plantea un programa de fidelidad como estrategia principal. El objetivo de este programa es -naturalmente- fidelizar a los clientes, motivándolos a comprar con mayor monto y frecuencia, mediante un sistema de recompensas por nivel. En base al problema de los altos costos de envío, es que estas recompensas constan precisamente en descuentos a estos costos, los cuales aumentan conforme el cliente realiza más compras en la empresa.

Como se menciona en el punto de segmentación, es que para el diseño de esta estrategia, se tomó como base el comportamiento del cluster 3, es decir, clientes con altos montos y buena frecuencia de compra, ya que la estrategia apunta a que los clientes (especialmente los del cluster 1) logren adoptar esa conducta una vez dentro del programa. Este comportamiento base se refleja en los requisitos que debe cumplir cada cliente para aumentar de nivel.

En base a un análisis de comportamiento de compras del cluster 3, se obtiene la siguiente información:

Distribución compras Cluster 3	
Percentil	Total orden
10%	12.079
20%	17.480
30%	21.960
40%	26.900
50%	32.690
60%	39.460
70%	48.980
80%	63.980
90%	97.520
100%	1.018.950

Tabla 34: Distribución montos compra cluster 3
Fuente: Elaboración propia

Distribución costos de envío Cluster 3	
Percentil	Costo envío
10%	0
20%	0
30%	2.990
40%	3.490
50%	3.990
60%	3.990
70%	3.990
80%	4.226
90%	6.395
100%	74.648

Tabla 35: Costos de envío por orden cluster 3
Fuente: Elaboración propia

Distribución cantidad órdenes Cluster 3	
Percentil	Cantidad órdenes
10%	2
20%	2
30%	2
40%	3
50%	3
60%	4
70%	5
80%	6
90%	9
100%	23

Tabla 36: Cantidad órdenes cluster 3
Fuente: Elaboración propia

Distribución total por orden Región Metropolitana	
Percentil	Total orden
10%	11.970
20%	16.980
30%	21.240
40%	25.980
50%	31.850
60%	38.460
70%	47.486
80%	62.150
90%	92.970
100%	1.131.920

**Tabla 37: Distribución total por orden
RM cluster 3
Fuente: Elaboración propia**

Distribución costos envío Región Metropolitana	
Percentil	Costo envío
10%	0
20%	0
30%	2.926
40%	3.490
50%	3.990
60%	3.990
70%	3.990
80%	3.990
90%	4.870
100%	79.520

**Tabla 38: Distribución costos envío RM
cluster 3
Fuente: Elaboración propia**

Distribución total por orden Regiones	
Percentil	Total orden
10%	13.750
20%	18.990
30%	23.980
40%	29.610
50%	35.797
60%	43.682
70%	54.960
80%	72.462
90%	112.372
100%	1.018.950

**Tabla 39: Distribución total por orden cluster 3
Fuente: Elaboración propia**

Distribución costos envío por orden Regiones	
Percentil	Costo envío
10%	0
20%	2.990
30%	3.490
40%	3.990
50%	3.990
60%	4.562
70%	6.003
80%	7.301
90%	11.613
100%	74.648

**Tabla 40: Distribución costos envío Regiones cluster 3
Fuente: Elaboración propia**

Además, es importante mencionar que el cluster 3 tiene como monto de orden promedio del orden de \$48 mil.

A partir de este análisis de comportamiento del cluster 3, es posible determinar de forma preliminar los requisitos que tendrá cada nivel del programa de fidelización, respecto a la cantidad y monto de compras. Asimismo, será posible definir las recompensas principales para cada nivel, reflejadas en descuentos al costo de envío.

Para determinar estos niveles, es importante notar que un 50% de clientes del cluster 3 realiza tres compras o menos, así como que más del 80% del cluster realiza siete compras o menos. Además, respecto a los costos de envío, se distingue que para más de un 80% de las órdenes de clientes dentro de la RM este costo no supera los \$4 mil. No así para regiones, ya que los montos son mayores.

En base a esta información, y considerando que cada nivel tiene que ser llamativo y a la vez representar también un desafío para que los clientes mejoren su comportamiento de compra, es que se propuso y se validó con el área de marketing de forma preliminar, que la cantidad de clientes en cada nivel distribuya en proporciones 50%-35%-15% respectivamente, es por esto que los niveles se conforman de la siguiente forma:

Nivel	Monto / Cant compras	Beneficios
Básico	2 compras / 90 mil	25% desc. costo de envío por compras sobre 50 mil (tope 2 mil)
Intermedio	6 compras / 160 mil	50% desc. costo de envío por compras sobre 50 mil (tope 2 mil)
Avanzado	Sobre 8 / 250 mil	Envío gratis por compras sobre 75 mil (tope 4 mil)

Tabla 41: Niveles programa de fidelidad
Fuente: Elaboración propia

Finalmente, es posible distinguir que la estrategia presentada responde a los problemas de fidelización y de altos costos de envío percibidos por los clientes, invitándolos a seguir comprando, y premiándolos por su buen comportamiento.

En conjunto con la estrategia principal mencionada anteriormente, es que se plantean también estrategias secundarias o complementarias, las cuales atenderán ámbitos como la pérdida de buenos clientes por estar fuera del rango de edad de sus hijos, así como el desafío por captar clientes, o lograr que suscriptores realicen su primera compra.

9.3 ESTRATEGIAS COMPLEMENTARIAS

1. Pérdida de buenos clientes

En base al análisis RFM, fue posible identificar un cluster con características llamativas: compraban con alta frecuencia, y en montos altos, pero su última compra había sido realizada hace mucho tiempo.

Luego de la investigación de mercados, fue posible determinar que la causa por la cual estos clientes habían dejado de comprar en la empresa era principalmente que sus hijos habían crecido, por lo que se les hacía imposible encontrar en Babytuto productos acorde a sus necesidades.

Es aquí donde se está perdiendo una gran cantidad de clientes, ya que se están fugando personas que tuvieron una buena experiencia en la empresa, y que podrían seguir como clientes de forma directa o indirecta. Es por esto, que es necesario definir una estrategia complementaria que aborde esta situación, dado que estos clientes también son muy importantes para la empresa.

Dado que estos clientes no pueden encontrar productos para sus hijos porque se encuentran fuera del rango de edad, es muy probable que sí conozcan a personas que tengan hijos menores, ya sea amigos, familiares, compañeros de trabajo, etc. Es por esto que surge la idea de otorgar descuentos o créditos por clientes referidos, tanto a la persona que refiere como al referido.

Además, como complemento, sería útil en este segmento de *buenos clientes antiguos*, una campaña comunicacional que tenga por objetivo posicionar a Babytuto como una empresa donde se pueden encontrar no sólo productos específicos o de “primera necesidad” para bebés (como pañales, coches, cunas, etc.) sino que también productos infantiles para regalar, como ropa, juguetes, accesorios, etc. Esta campaña podría dirigirse fácilmente mediante el contenido del newsletter comercial, dado que es posible enviar contenido personalizado para cada segmento o cluster.

2. Conversión primera compra

También, a partir del análisis de datos y de la investigación de mercado, fue posible distinguir que existe una gran cantidad de clientes que están suscritos para recibir newsletter comercial, pero que sin embargo no han realizado ninguna compra en la empresa:

Suscriptores	Han comprado	No han comprado
~530 mil	~190 mil	~340 mil

Tabla 42: Cantidad de suscriptores según si han comprado en la empresa
Fuente: Elaboración propia

A partir de estos antecedentes, y en base la información de los clientes que han comprado, se analizó el tiempo que pasa entre que un cliente se suscribe y realiza la primera compra:

Percentil	Cantidad de días transcurridos entre suscripción y primera compra
10%	0
20%	0
30%	0
40%	0
50%	0
60%	0
70%	5
75%	29
80%	80
90%	289
100%	2.759

Tabla 43: Percentiles días transcurridos entre suscripción y primera compra
Fuente: Elaboración propia

A partir de la tabla, es posible distinguir que un 70% de clientes realiza su primera compra dentro de los primeros 5 días luego de haberse suscrito, y un 80% lo hace antes de los 80 días. Después de este periodo, ya es muy probable que el cliente no vaya a comprar nunca. Es por esto, y para retener a estos clientes, es que se plantea definir un plazo límite para que el cliente realice una primera compra, y luego de transcurrido este plazo, en caso de que no compre, ejecutar acciones para incentivar que lo haga.

Para definir los incentivos, se plantea tomar en cuenta la información de la investigación de mercado a este segmento. A partir de esos resultados, es posible notar que para estos clientes resultan atractivos los descuentos asociados a costos de envío, por lo que se plantea como una buena estrategia de conversión de primera compra, un correo electrónico a cada cliente que haya cumplido un mes desde que se suscribió y no haya comprado, ofreciendo un descuento en el costo de envío para su primera compra.

9.4 ESTRATEGIA DE MARKETING

9.4.1 PRODUCTO

El producto ofrecido por Babytuto son artículos de bebé, en conjunto con la experiencia de compra donde reúne varios proveedores/marcas, e incluso información del proceso de ser padres en un solo lugar, haciendo más simple esta etapa.

Si bien, en base a la investigación de mercado, los clientes en general tienen buena percepción de calidad del producto, hay otros aspectos de los cuales los clientes no están al tanto, como por ejemplo la percepción de variedad de productos. Muchos de los clientes sólo compran lo necesario, por lo que no tienen conocimiento acerca de nuevos productos o nuevas marcas. En contraste, hay clientes que solo entran a la tienda -o llegaron a ella- por productos exclusivos que son difíciles de encontrar, o incluso ni siquiera los venden en otras tiendas del rubro.

En este aspecto, existe una responsabilidad compartida tanto a nivel comunicacional, dado que es trabajo de la empresa dar a conocer sus productos, como también un trabajo técnico/informático, en la mejora de algoritmos de recomendación de productos.

En relación a lo anterior, es que se propone:

- Acceso anticipado y/o exclusivo a productos nuevos, de mayor demanda, o de marcas importantes, mediante eventos especiales -como descuentos o packs promocionales disponibles durante un cierto rango de tiempo, a definir con el área de marketing- para los clientes según nivel en el programa de fidelización.
- Análisis de productos complementarios y así un mejoramiento en el algoritmo de recomendación de productos que pudiesen ser de interés, de esta forma incluir estos productos en newsletter comercial, banners, o checkout en la página web.
- Identificar productos nuevos, exclusivos o destacados, y darles mayor visibilidad mediante publicidad, publicaciones en redes sociales, newsletter comercial y una sección especial de “Destacados” dentro de la página web. De esta forma es posible aumentar y mejorar la percepción de los clientes respecto a la variedad de productos ofrecida por Babytuto.

9.4.2 PRECIO

Dado que Babytuto es una empresa retail, es decir, se compra a proveedores para luego vender a los clientes, es que actualmente es difícil competir en precios con otras empresas, ya que es necesario obtener un margen sobre el precio costo, lo que eleva los precios finales de cara al consumidor. Sin embargo, se plantea a la empresa que en base a la información sobre la demanda de productos, sea posible negociar pedidos de mayor volumen con proveedores de productos de alta demanda, con el fin de aprovechar economías de escala y reducir precios costo de estos productos, pudiéndose alcanzar precios aún más competitivos.

Por otro lado, otro costo que deben asumir los clientes es el costo de despacho de sus órdenes. Dado que la empresa externaliza este servicio a una empresa logística, tampoco es posible disminuir al 100% este costo, sin embargo, es posible costear cierta parte de los costos de envío para disminuir el costo final hacia el comprador, y así incentivar las compras en la empresa.

Es precisamente este punto el que se abarca en la estrategia de fidelización, la cual pretende disminuir el costo de envío de productos para clientes que presenten un buen comportamiento de compra, tanto en montos como frecuencia, disminuyendo hasta en un 100% estos costos a clientes con un comportamiento sobresaliente.

En resumen, la estrategia contempla el desarrollo de las siguientes medidas relacionadas con el precio de sus productos y envíos:

- Negociar precios con proveedores de productos de mayor demanda, aprovechando economías de escala y disminuyendo el valor de cara al cliente. Esto se podría traducir en precios más competitivos y/o en descuentos para usuarios pertenecientes a niveles altos en el programa de fidelización.
- Descuentos en costos de envío de acuerdo al nivel de cada cliente en el programa de fidelización.

9.4.3 PROMOCIÓN

En este punto se incluyen dos aspectos importantes que es necesario darles visibilidad y aumentar el alcance hacia los clientes. Por un lado está la estrategia propiamente tal, que incluye al programa de fidelización planteado anteriormente, y por otro lado, es necesario promover la imagen de la marca y del producto que ofrece la empresa (posicionamiento).

- Estrategia: Promover el nuevo programa de fidelización, así como nuevos productos y marcas exclusivas. Dar a conocer a los clientes los beneficios que tiene participar en el programa, para así aumentar la cantidad de ventas.
- Posicionamiento: Aumentar el awareness de “la mejor tienda para bebés”. Potenciar los atributos que se quieren destacar y comunicar a los clientes acerca de estos.

Para ambos puntos mencionados anteriormente, es que es posible comunicar de forma más personalizada mediante testimonios de clientes con buena experiencia, o embajadores de la marca.

Sin embargo, también se propone una serie de medidas correspondientes a un programa de marketing digital que provea de visibilidad al nuevo programa de fidelización, así como las características o atributos que la empresa quiere potenciar. Este programa podría incluir, entre otras acciones:

- Marketing online: publicidad pagada en buscadores y redes sociales
- Manejo de redes sociales
- Campañas de correo electrónico
- Creación de contenido

La finalidad de este tipo de promoción no es solamente visibilizar y dar a conocer información, sino que también crear interacción o engagement con los clientes, para que finalmente se adhieran y participen en el programa de fidelidad.

En base a lo anterior, es que en concreto se proponen las siguientes medidas relacionadas con la promoción del nuevo programa de fidelización, así como el aumento del awareness de marca:

- Mantener alta inversión en marketing online (\$12MM mensuales aprox.), lo cual consiste en aparición en buscadores y publicidad de redes sociales. Para esto también se precisa de creación de nuevo contenido enfocado en dar a conocer el nuevo programa de fidelización, como banners y publicaciones publicitarias, proceso llevado a cabo por el área de publicidad y marketing de la empresa.
- También se requiere de creación de contenido para redes sociales de la empresa, como publicaciones en Facebook e Instagram, dando a conocer esta nueva estrategia, por parte del equipo de publicidad y marketing, en conjunto con el community manager de redes sociales. Estas publicaciones se realizarán una vez al día, cada dos días, en horarios convenientes a validar por el área de marketing.
- Alianzas con cinco influencers, a definir por el área de marketing, para que promocionen este nuevo programa de fidelidad. Esta alianza consistiría en la publicación de un post o *story* de Instagram y/o Facebook, una vez a la semana.
- Recolección y publicación en banners de la página web o publicaciones en redes sociales, de mejores reviews e impresiones de clientes acerca de nuevos productos o experiencias con el programa de fidelización. Estas publicaciones en RRSS se realizarán una vez al día, dos días a la semana, mientras que la información necesaria (comentarios) se pueden obtener directamente desde las reviews de cada producto, sin embargo, también se propone la creación y envío de encuestas de satisfacción post compra, por parte del área de marketing, enfocadas en conocer la experiencia de compra en general, así como de productos y de programa de fidelización. Esto también será útil para tener feedback acerca de la evolución y ejecución de la estrategia.
- En base al contenido creado, también es útil agregarlo y destacarlo en las campañas de newsletter comercial que se envían todos los días, de esta forma alcanzar mayor público. Esta tarea consiste en agregar un banner alusivo al nuevo programa de fidelización al inicio de cada correo electrónico comercial, y será llevada a cabo por el área de marketing.

Cabe mencionar que las campañas de correo electrónico, influencers, y publicaciones alusivas, mantendrán esas frecuencias respectivas por un periodo de un mes. Una vez transcurrido este plazo, se evaluará la continuidad y frecuencia de estas campañas, en base a los resultados obtenidos inicialmente.

9.4.4 PLAZA

En el punto anterior sobre Promoción, se habla acerca de exposición y dar a conocer productos, características y atributos de la tienda, pero también es necesario aumentar visibilidad y tráfico efectivo en la página web, así como las tasas de conversión y participación de clientes en el programa de fidelización, dado que la tienda online es el canal principal de ventas que tiene la empresa.

Para esto, es necesario complementar las medidas relacionadas a marketing digital mencionadas anteriormente, con el fin de mejorar las métricas mencionadas, como el tráfico y conversión, mediante la aplicación de medidas como:

- **Mejoramiento, renovación y optimización de página web:** Actualmente se está desarrollando el modelo de un nuevo sitio web, el cual se espera que tenga un impacto positivo en la experiencia de compra del cliente. Este nuevo sitio web podría estar operativo en un plazo aproximado de 3 meses, por lo que, mientras se encuentra en desarrollo, se propone incluir características que ayuden y motiven al cliente a participar del programa de fidelización. Entre estas opciones se incluyen: gráfica interactiva -tipo barra de progreso- que indique al cliente su nivel actual, así como acciones necesarias para alcanzar el siguiente nivel, y beneficios asociados.
- **Aumentar interacción con cliente durante su compra (chat de ventas, pop-ups promocionales, etc.):** Al momento de estar realizando una compra, es útil mostrar o “advertir” al cliente, el monto o cantidad de compras faltantes para el siguiente nivel del programa de fidelización, de esta forma, se podría motivar al cliente a agregar más productos al carrito, o preferir productos más caros, de forma que aumente el monto total de compra, siempre dando a conocer los beneficios potenciales que tendría para el cliente. Por ejemplo, al momento de hacer check out (o revisar el carro de compra para terminar el proceso), se propone mostrar un aviso del tipo “*Agrega otro producto al carro y podrás disfrutar de descuentos en el envío de tu próxima compra*”.
- **Optimización y visibilidad del programa de fidelización de Babytuto.com en motores de búsqueda:** Modificar contenido mostrado en publicidad online y aparición en buscadores, por contenido relacionado con el nuevo programa de fidelización. Esta tarea estará a cargo de las áreas de marketing y publicidad, durante el primer mes de lanzamiento del programa, luego de ese periodo se evaluará según los resultados obtenidos.

Además de potenciar la página web, también es posible mejorar el showroom o punto de venta físico, de forma que los clientes, cuando compren de forma directa en showroom, o elijan modalidad de “Retiro en tienda”, puedan conocer el nuevo programa, además de aprovechar de ofertas exclusivas, o de testear productos específicos, mejorando la experiencia de la compra y entrega de productos de forma presencial. Para esto, se propone:

- Impresión de 5.000 folletos informativos sobre el nuevo programa para entregar a clientes que asistan presencialmente a comprar o retirar productos en el punto de venta, y que no conozcan acerca del programa, o tengan dudas acerca del mismo.
- Atención preferencial a clientes que formen parte de niveles superiores del programa de fidelización.
- Entrega de regalos y/o cupones de descuento para próximas compras a clientes que pertenezcan a niveles superiores del programa.

10. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El programa de fidelidad propuesto consta de diversas etapas que involucran distintas áreas de la empresa. A continuación se detalla el plan de implementación considerando áreas involucradas, actividades clave, plazos estimados, así como métricas clave que serán útiles para monitorear la efectividad de la estrategia propuesta.

Respecto a los plazos, se espera comenzar a implementar dentro de los próximos 3 meses, tiempo durante el cual será necesario llevar a cabo etapas como desarrollo web, creación de contenido, asesorías sobre programas de marketing a implementar, así como el diseño de estas campañas.

Es importante una implementación a corto plazo, dado que se quiere aprovechar el alto nivel de ventas y de compradores del último año, para así retener a todos los clientes que han llegado a la empresa luego de la pandemia y de esta forma competir con otras tiendas del rubro.

10.1 DEFINIR TÉRMINOS Y CONDICIONES

En primer lugar, será necesario definir los términos y condiciones del programa de fidelización. Entre otros aspectos importantes a mencionar, están los montos mínimos de compra, requisitos para pertenecer a cada nivel del programa, tope de descuentos, beneficios específicos para cada nivel, etc.

Dado que estos puntos ya están validados con el área de marketing, solo bastaría formalizarlos y explicitarlos en un documento, para que sea visible y transparente con los clientes.

10.2 DATOS DE CLIENTES

Para poder tener registro del comportamiento de compra de cada cliente, es necesario guardar la información útil en la base de datos. Para esto, será necesario crear una tabla donde se almacene información del cliente, así como de sus montos y frecuencias de compra. De esta manera se podrá asignar a los clientes al nivel correspondiente a sus características.

Esta tarea será llevada a cabo por el área de data science y reportada al área de marketing para su validación, en un periodo máximo de un mes, de forma que se encuentre listo previo a la implementación del programa.

10.3 IMPLEMENTACIÓN EN PÁGINA WEB

Para que cada cliente pueda acceder a los beneficios y conocer su estado en el programa, será necesario implementar elementos en la página web. En el perfil de cada cliente deberá aparecer su nivel y su progreso actual, así como los requisitos para llegar

al siguiente nivel. Además, será necesario cruzar la información con base de datos para que cada cliente pueda acceder a los beneficios correspondientes.

Este trabajo será llevado a cabo por desarrolladores TI que ya se encuentran trabajando en la empresa, por lo que no representan un costo adicional. Además, es necesario mencionar que actualmente la página web de la empresa está siendo rediseñada, para dar paso a una interfaz totalmente nueva, a la cual se pretende agregar nuevas características y funcionalidades, algunas directamente relacionadas con el nuevo programa de fidelización, entre las cuales destacan: mejoramiento de algoritmo de recomendación de productos, posicionamiento de productos destacados en zonas de mayor visibilidad en la página, barra de progreso acerca del nivel de cada cliente en el programa de fidelización, instancias de interacción con el cliente para informar acerca de los beneficios del siguiente nivel en el programa, motivando al cliente a aumentar el volumen y frecuencia de sus compras, y también una sección especial en el checkout de compra, donde se muestren productos destacados y los beneficios recibidos por el cliente relacionados con el programa de fidelidad.

El plazo definido para el funcionamiento de esta nueva página está planeado para el tercer cuatrimestre del 2021, lo que coincide con la puesta en marcha del programa de fidelización.

10.4 MARKETING

Para que los clientes estén al tanto del programa de fidelización, se requerirán acciones de marketing con el fin de comunicar esta nueva característica.

En primer lugar, se requiere generar el contenido necesario a presentar a los clientes mediante distintos canales, tarea llevada a cabo por las áreas de publicidad y marketing de la empresa. Este proceso consta de un plazo de dos meses, de forma que se encuentre disponible un mes previo al lanzamiento del programa de fidelización.

Respecto a este proceso, estará enfocado inicialmente en dar a conocer el programa de fidelización, con sus beneficios y requisitos para pertenecer a cada nivel, durante el primer mes de lanzamiento. Luego, al cabo del mes de puesto en marcha el programa, se plantea que el contenido generado tenga relación con dar a conocer buenas experiencias de clientes dentro del programa de fidelización, para así motivar a otros clientes a aumentar su volumen y frecuencia de compras para recibir recompensas asociadas principalmente a descuentos en productos o costos de envío.

Luego, una vez preparado el contenido a presentar a los clientes, es que se deben escoger los canales de transmisión y comunicación de este contenido, donde en primer lugar se menciona el principal medio de comunicación directa con el cliente: el newsletter comercial. El envío de estos correos está a cargo del área de marketing, y si bien la frecuencia de envíos se mantendrá, es decir, envíos diarios a segmentos Born y Pregnant, y envíos 3 veces a la semana para B12+B2+ (niño) y Sin Segmento, en horarios convenientes definidos anteriormente, se incluirá nuevo contenido alusivo al programa de fidelización. Este contenido estará presente durante los dos primeros meses

del programa de fidelización, y una vez transcurrido este periodo se evaluará -por el área de marketing y data science- nuevo contenido o frecuencias de envío, según el rendimiento obtenido durante el periodo inicial de lanzamiento.

También, cada cierto tiempo recordar a clientes mediante correos o pop-ups durante su navegación, los beneficios y motivar constantemente a que formen parte del programa.

Respecto a los correos electrónicos, se plantea un envío masivo a todos los clientes, una vez al mes, exclusivamente informando acerca de su estado y nivel actual en el programa de fidelización, es decir, un resumen de cantidad y monto de compras acumulado por el cliente hasta el momento, así como la cantidad y monto de compras necesarios para alcanzar el siguiente nivel, motivándolos a alcanzarlo para disfrutar de más y mejores beneficios. Este envío de correos electrónicos también está a cargo del área de marketing de la empresa.

Respecto a los pop-ups de navegación, se mostrarán cada vez que el cliente ingrese a su cuenta, y se le mostrará la misma información mencionada anteriormente, es decir, resumen de monto y cantidad de compras hasta el momento, y las faltantes para alcanzar el siguiente nivel de beneficios. Este desarrollo está a cargo del área de TI, y se plantea incluirlo dentro del nuevo diseño de la página web de la empresa.

Por otro lado, es posible complementar la campaña comunicacional mediante alianzas con influencers o personajes que tengan alto alcance en redes sociales. Respecto a esto, es que el área de marketing de la empresa ya cuenta con alianzas con cinco influencers, las cuales publican contenido 1 o 2 veces por semana, ya sea mediante *stories* de Instagram, o publicaciones en esa misma red social, o Facebook. Si bien no se contempla un cambio en el formato ni frecuencia de publicaciones, sí sería necesario cambiar el contenido que actualmente están publicando dichas influencers, por el contenido nuevo relacionado al programa de fidelización, invitando al público a formar parte de este nuevo programa.

También, y tal como se mencionó en el punto 9.4.4, es que se plantea potenciar y visibilizar el programa de fidelización mediante publicidad en el punto de venta de la empresa, de forma que cuando los clientes compren de forma directa en el showroom, o elijan modalidad de "Retiro en tienda", puedan conocer el nuevo programa. Para esto, se propone la impresión de 5.000 folletos informativos sobre el nuevo programa para entregar a clientes que asistan presencialmente a comprar o retirar productos en el punto de venta, y que no conozcan acerca del programa, o tengan dudas acerca del mismo,

Para toda la campaña comunicacional mencionada anteriormente, será necesario el trabajo integrado de toda el área de marketing, e incluso de alguna empresa externa que pueda prestar asesoría en caso de necesitarlo, en temas relacionados a exposición, creación de contenido, y marketing online en general.

10.5 MONITOREO DE MÉTRICAS

Una vez el programa se encuentre en marcha, será necesario medir si las acciones llevadas a cabo están siendo efectivas. Para esto también se diseñará un dashboard o tablero, donde sea posible revisar la inversión y el retorno (ROI) en ciertos periodos de tiempo. De la misma forma, se incluirá el customer lifetime value (CLV) dentro de estas métricas, para determinar si efectivamente los clientes están comprando más.

Finalmente, otra métrica importante a medir es la cantidad de clientes que hacen solo una compra, en contraste con quienes realizan más compras. Dado que uno de los objetivos de la estrategia es fomentar que clientes realicen más de una compra en la empresa, será necesario conocer oportunamente si los clientes están mejorando su comportamiento respecto a cantidad y monto de compras.

El monitoreo de estas métricas posibilitará también la toma de decisiones de forma oportuna, modificando ciertas características del programa en caso de ser necesario, ya sea en lo que respecta a beneficios del programa, como también los requisitos para cada nivel, o términos y condiciones en general.

Cabe mencionar que esta tarea se llevará a cabo en conjunto entre las áreas de marketing y data science, mediante revisión constante de dashboards y reportes online mencionados anteriormente, y confeccionados por el área de data science, y consolidados en un archivo específico.

A continuación, se presenta un resumen del plan de implementación del programa de fidelización incluyendo etapas, plazos y áreas involucradas.

Actividad	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15
Definición y publicación de términos y condiciones															
Preparación bases de datos															
Desarrollo página web: incluir elementos necesarios															
Desarrollo página web: cruce con base de datos															
Desarrollo página web: asignación de descuentos															
Creación de contenido: promoción/posicionamiento															
Campañas de marketing: Lanzamiento															
Monitoreo de métricas															

Figura 12: Carta gantt plan implementación estrategia comercial

Fuente: Elaboración propia

11. ANÁLISIS ECONÓMICO

Si bien los beneficios principales de esta estrategia vienen de la implementación del programa de fidelización, y tienen que ver con un aumento en las ventas, otro factor que podría implicar un aumento de ventas es la implementación del nuevo tipo de segmentación (mediante RFM). Como se mencionó en el capítulo 3, una segmentación adecuada podría significar un aumento en las ventas de hasta \$13 millones mensuales, que si bien no guardan completa relación con el programa propiamente tal, sí se desprenden de este trabajo.

En lo que respecta al análisis de la implementación del programa de fidelización, se utilizó como base el comportamiento de compra de los clientes del segmento objetivo (cluster 3) durante todo el año 2020. Es razonable considerarlo de esta forma, ya que el contexto sanitario y social actual se asemeja más a ese año que a años anteriores.

Para llevarlo a cabo se hizo una simulación, para la cual se utilizaron los datos de compra del cluster 3 durante 2020. A partir de eso, a cada cliente se le asignó el nivel inicial correspondiente, y evolutivamente, a medida que cada cliente realizaba compras durante el año, se simulaba como si estuviese dentro del programa de fidelidad, y se le categorizaba según el monto y la frecuencia de cada compra. *Ver Anexo 10*

La ventaja de este método, es que el cálculo final de la inversión (en descuentos de costos de envío) se ajusta mucho mejor a la realidad, ya que durante las primeras compras de cada cliente el descuento es menor, y aumenta en conjunto con el nivel de cada uno. Por ejemplo: un cliente que realiza 10 compras no recibe el mismo descuento en cada compra, sino que este descuento va aumentando directamente con las compras que el cliente realiza, dado que va incrementando su nivel.

Para este análisis es importante definir el cálculo de las métricas involucradas, como el ROI y CLV, así como el desglose de costos, ingresos y márgenes.

Respecto al cálculo del ROI, para este se considera la inversión y -posibles- ganancias, o margen en pesos. Resultando como expresión:

$$\text{(Ganancias – Inversión) / Inversión}$$

Respecto al CLV, y dado que para la empresa no es simple calcular un índice o tasa de abandono -dado que no se trata de una suscripción-, es que recientemente se definió, mediante asesores y consultoría, un CLV calculado como:

$$\text{Ganancias (margen en pesos) / Total de clientes}$$

La fórmula de CLV anterior se entiende como la cantidad de dinero -en promedio- que aporta cada cliente a la empresa.

Además, es necesario mencionar los costos asociados a la creación de contenido de marketing que ayude al posicionamiento y a la exposición del nuevo programa de

fidelidad, así como también mencionar los costos asociados al desarrollo web para la implementación del programa.

Cabe mencionar que si bien los costos mencionados anteriormente tienen influencia en la implementación del programa, las tareas las realiza personal contratado en la empresa, por lo que no se incurre en gastos extra, o que no estuviesen contemplados inicialmente.

Luego, dentro de las actividades que requieren un costo para la empresa, se encuentran:

- Desarrollo web: 3 meses de trabajo
- Generación contenido: 1 mes de trabajo
- Newsletter: \$681.280 suscripción mensual a plataforma de envíos Sendgrid, que permite el envío de 5MM de correos al mes
- Influencers: \$100.000 por cada influencer al mes: \$500.000
- Folletos: \$100.000 por la impresión de 5.000 folletos
- Asesoría marketing: \$200.000 costo de asesoría

Además de dichas actividades, el costo de inversión más alto consiste en descontar o subsidiar el precio por envío a los clientes, acorde a su nivel en el programa de fidelización. En este caso, se considera:

- 25% desc. costo de envío por compras sobre 50 mil (tope 2 mil)
- 50% desc. costo de envío por compras sobre 50 mil (tope 2 mil)
- Envío gratis por compras sobre 75 mil (tope 4 mil)

Es por esto que el costo del programa, traducido en un subsidio a costos de envío a clientes, es directamente proporcional con la cantidad de ordenes. Para esto, y en conjunto con el área de marketing, se proponen tres posibles casos según los resultados que el programa de fidelidad podría tener, en base a resultados obtenidos luego de la implementación de otros programas y proyectos de marketing tanto dentro de la empresa, como en otros casos similares de empresas de retail en el mundo, mientras que los parámetros de referencia serán las ventas del cluster 3 durante el 2020, en la región Metropolitana (*ver Anexo 11*):

Caso pesimista: En este caso, se plantea un aumento del 7% en los montos de compra de cada cliente, lo que implica un aumento en 7% del margen.

Esto implica que los ingresos serían del orden de un 37 millones, y considerando una inversión del orden de 28 millones, que se obtiene un ROI de 32%

Caso medio: En este caso, se plantea un aumento del 10% en los montos de compra de cada cliente, lo que implica un aumento en 10% del margen.

Considerando el margen (total-costos) del orden de 51 millones, y una inversión de 29 millones, es que se obtiene un ROI estimado de 76%

Caso optimista: En este caso, se plantea un aumento del 15% en los montos de compra de cada cliente, lo que implica un aumento del 15% en el margen.

Considerando un margen de 79 millones, y una inversión del orden de los 30 millones, es que se obtiene un ROI estimado de un 163%.

12. CONCLUSIONES

El propósito de este trabajo fue diseñar una estrategia comercial para la empresa Babytuto, que permitiera no solo aumentar métricas como el ROI o CLV, sino que también se enfocara en el cliente para mejorar aspectos como fidelización y retención.

Si bien en un inicio, e incluso actualmente, la estrategia enfocada en captación de clientes ha tenido buenos resultados, es necesario también retener y fidelizar a cada uno, para que sigan siendo parte de la empresa.

Respecto al análisis preliminar de datos, este fue muy útil para detectar espacios de mejora, y fue la principal razón para desarrollar una estrategia comercial como solución a los problemas principales que aquejaban a la empresa. En esta línea, las bajas métricas en apertura y conversión de correos electrónicos, así como baja cantidad de clientes recurrentes, o baja efectividad y rendimiento de distintas campañas de marketing, son solo signos de que la estrategia actual no estaba siendo efectiva en términos de relación con los clientes, traducidos en retención y fidelización, es por esto que se decide diseñar una nueva estrategia, pero esta vez abarcando esos espacios que la estrategia inicial dejaba de lado.

En base a lo anterior, es que un aprendizaje obtenido es siempre coordinar y alinear el estado de crecimiento de la empresa con las estrategias que se están siguiendo. Inicialmente es muy importante dar a conocer y exponer la marca, además de atraer y captar nuevos clientes, pero luego cuando la empresa alcanza una etapa de consolidación, es necesario que todos estos clientes inicialmente atraídos, sigan siendo parte de la empresa. Además, en términos prácticos, se debe considerar que retener a un cliente es menos costoso que adquirir uno nuevo, de ahí la necesidad por generar una buena relación con los clientes, para finalmente generar una comunidad activa y fiel.

Luego, para que la nueva estrategia comercial fuese realmente enfocada en el cliente, fue muy útil analizar los aspectos más valorados por los clientes de la empresa, y de esta forma enfocar esfuerzos en satisfacer las reales necesidades de los clientes. Es aquí donde se pudo identificar que los costos, tanto de envío como de los productos propiamente tal, son los aspectos de la empresa peor valorados por los clientes, los cuales muchas veces llevan incluso a que los clientes prefieran otra empresa para comprar sus productos.

También, en base al proceso de investigación de mercados, es importante notar que, si bien en este caso particular todos los segmentos coincidían en el mismo espacio de mejora para la empresa (costos de envío), en muchos casos puede que la situación sea diferente. De aquí es necesario entender la importancia que tiene conocer a todos los segmentos de clientes, para así establecer estrategias que apunten a cada uno de ellos y a sus necesidades.

Luego, para poder llevar a cabo un buen diseño de estrategia, fue muy importante enfocar el público al cual iría dirigida esta estrategia, y es aquí donde se excluye del análisis a clientes muy antiguos (clusters 0 y 2), dado que gran porcentaje había abandonado la empresa por el crecimiento de sus hijos y ya no necesitar más artículos para bebés.

Finalmente, en base a los resultados, datos e información que fue posible recolectar a partir de un análisis de distintos procesos de la empresa, es posible concluir que la estrategia planteada, plasmada en un programa de fidelidad, es la solución más recomendable dado el estado actual de la empresa, el cual pretende aumentar la fidelidad y retención de los clientes, ofreciendo descuentos en productos y envíos, los cuales son beneficios que valoran mucho transversalmente los clientes de la empresa, pero en especial los clusters 1 y 3, que son los de interés.

Luego, para llevar a cabo la nueva estrategia comercial, fue muy importante definir actores y acciones claves para cada proceso. Al momento de presentar el diseño de la nueva estrategia al área de marketing de la empresa, este plan de implementación fue muy útil para guiar los siguientes pasos y designar personal encargado a cada tarea, que velara por el cumplimiento de objetivos y plazos acordes al proyecto.

Respecto al análisis económico, si bien en un caso pesimista podrían no percibirse grandes ingresos (ROI bajo 100%), el hecho de desarrollar un programa de fidelización puede tener beneficios no cuantificables pero muy valiosos para la empresa. Una buena relación con el cliente, además del desarrollo de una comunidad de clientes fieles a la marca puede jugar un rol muy importante sobre todo actualmente, donde el sector e-commerce está siendo cada vez más competitivo.

Finalmente, como conclusión al trabajo anterior, es posible extraer distintos aprendizajes en relación a la experiencia de realizar una investigación y trabajo metódico, resolviendo una problemática real en un entorno laboral real. Valores y cualidades como la responsabilidad, constancia, perseverancia, organización fueron muy importantes a lo largo de este proceso, que no solo permite una formación como profesional, sino que también como persona.

13. RECOMENDACIONES

Respecto al rubro y al e-commerce en general, es posible distinguir un ambiente muy desafiante, respecto a la competencia con otras empresas. Es muy necesario siempre estar actualizado en relación a últimas tecnologías, productos y servicios, para finalmente otorgar al cliente una mejor experiencia de compra, y sobreponerse ante otras empresas similares, además de recalcar la importancia de la diferenciación, y potenciar siempre los aspectos que hacen única a una empresa o marca, por sobre el resto. Por lo mismo, se vuelve a recalcar la importancia de generar una comunidad de clientes fieles a la marca.

En línea con lo anterior, se aconseja a la empresa monitorear constantemente la efectividad acerca de medidas tomadas o estrategias a seguir. Es necesario entender que, sobre todo en un mundo y tiempos de cambios, cada estrategia puede perder validez o efectividad en un futuro cercano, por lo que innovar siempre es valioso y permite destacar ante otras marcas.

Además, es recomendable también explorar y/o potenciar características que hacen única a la empresa, para así diferenciarse de empresas que puedan representar competencia.

14. BIBLIOGRAFÍA

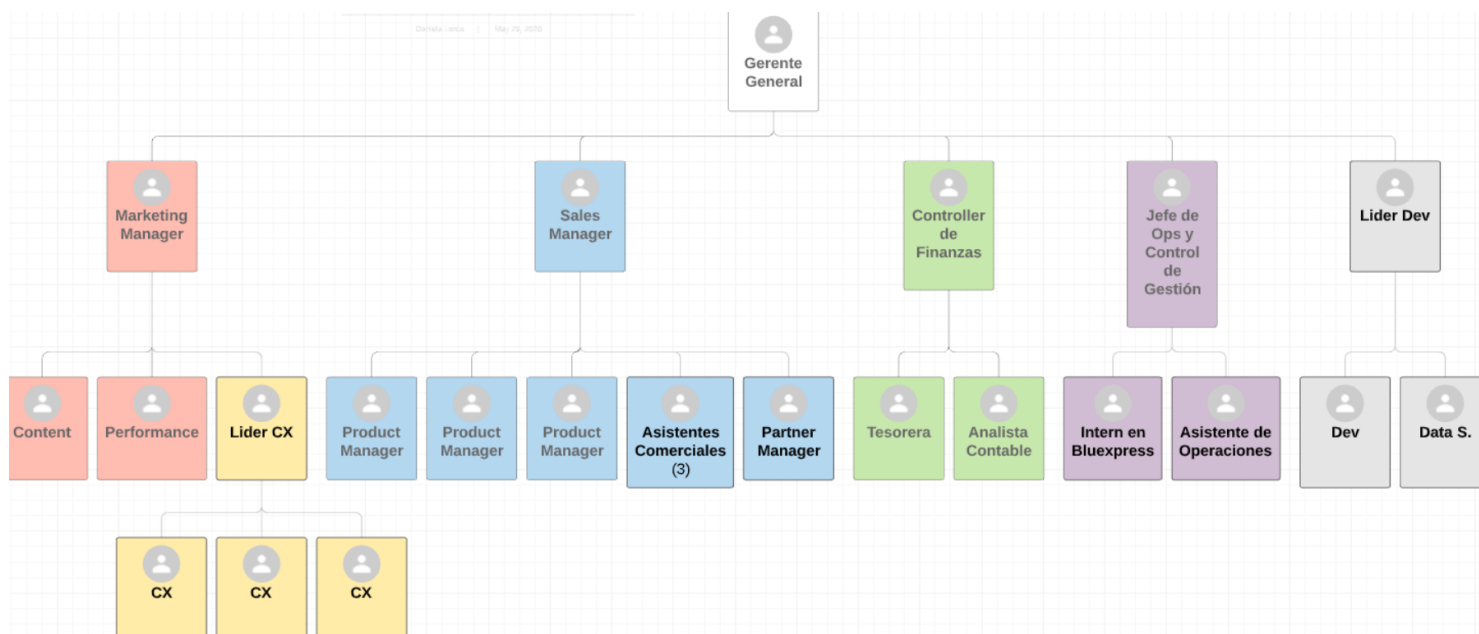
- [1] Martin, G. (2011). The Importance Of Marketing Segmentation. *American Journal of Business Education (AJBE)*, 4(6), 15-18. <https://doi.org/10.19030/ajbe.v4i6.4359>
- [2] Hudák, M., Kianičková, E., & Madleňák, R. (2017). The importance of e-mail marketing in ecommerce. *Procedia engineering*, 192, 342-347.
- [3] Rettie, R. (2002). Email marketing: success factors.
- [4] Pavlov, O. V., Melville, N., & Plice, R. K. (2008). Toward a sustainable email marketing infrastructure. *Journal of Business Research*, 61(11), 1191-1199.
- [5] Jain, D., & Singh, S. S. (2002). Customer lifetime value research in marketing: A review and future directions. *Journal of interactive marketing*, 16(2), 34.
- [6] Fayyad, U., Piatetsky-Shapiro, G., & Smyth, P. (1996). The KDD process for extracting useful knowledge from volumes of data. *Communications of the ACM*, 39(11), 27-34.
- [8] Wei, J. T., Lin, S. Y., & Wu, H. H. (2010). A review of the application of RFM model. *African Journal of Business Management*, 4(19), 4199-4206.
- [9] Maclaran, P., Goulding, C., & Elliott, R. (2007). *Critical marketing: Defining the field*. Routledge.
- [10] Harlow, J. E. (2000). Overview of popular benchmark sets. *IEEE Design & Test of Computers*, 17(3), 15-17.
- [11] Shinde, R. Demographic segmentation & marketing strategies: An overview. *Commerce, Economics and Management*.
- [12] Mogollon, M., & Raisinghani, M. (2003). Measuring ROI in e-business: A practical approach. *Information systems management*, 20(2), 63-81.
- [13] Day, G. S. (1976). A two-dimensional concept of brand loyalty. In *Mathematical models in marketing* (pp. 89-89). Springer, Berlin, Heidelberg.
- [14] Jain, D., & Singh, S. S. (2002). Customer lifetime value research in marketing: A review and future directions. *Journal of interactive marketing*, 16(2), 34.
- [15] Yi, Y., & Jeon, H. (2003). Effects of loyalty programs on value perception, program loyalty, and brand loyalty. *Journal of the academy of marketing science*, 31(3), 229-240.
- [16] Troncoso Cortez, I. (2016). Estudio del efecto de un programa de fidelización en el comportamiento de compra de sus clientes. Disponible en <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/141236>
- [17] Meyer-Waarden, L., & Benavent, C. (2009). Grocery retail loyalty program effects: self-selection or purchase behavior change?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3), 345-358.

15. Anexos

ANEXO 1: OBJETIVO Y OPORTUNIDAD

- "Ser los únicos referentes para todos los papás y familias. Ser parte de ellas, apoyándolas incondicionalmente e integrando comunidad con e-commerce. Ser reconocidos por la excelencia en el servicio con nuestros socios, como también con los padres de todo Latinoamérica".
- Oportunidad: "Con la base sólida operacional construida en estos 4 años en nivel de sku's locales e internacionales, siempre con las últimas tendencias del mundo, equipo y marca hemos desarrollado una gran capacidad para influir de forma activa en el mundo del comercio electrónico por nicho en Chile"

ANEXO 2: ORGANIGRAMA



ANEXO 3: MODELO DE NEGOCIOS

Babytuto maneja la logística, consolidando los productos en el centro de distribución para enviarlos al cliente final a través de los operadores logísticos disponibles del país.

- Clientes: Modelo de venta: Retail online. Margen promedio de un 32% sobre el precio de venta final.
- Proveedores: Modelo de compra: 60% cross docking/venta en verde. 40% compra anticipada** Modelo de pago: entre 30-90 días.

CROSS DOCKING/VENTA EN VERDE	COMPRA ANTICIPADA
Compra On demand	Impulsamos su venta a través de campañas/ofertas
No manejamos Stock	Si manejamos Stock
Menor rotación (2 días)	Mayor rotación

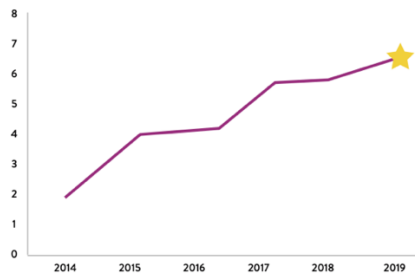
ANEXO 4: CIFRAS

- Ventas totales a la fecha: \$12 mil millones
- Total de órdenes vendidas: 300.000
- Total de productos vendidos: 735.000
- Total proveedores: 330

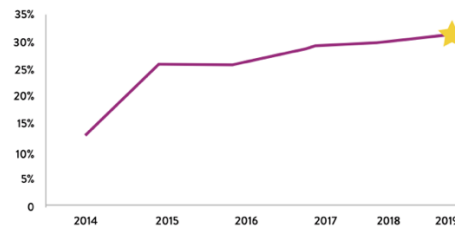


ANEXO 5: VENTAS Y MARGEN

Ventas por año en millones US\$



Margen Bruto



ANEXO 6: PROGRAMA DE LEALTAD SEPHORA

Savings

	INSIDER Free to join	VIB Spend \$350	ROUGE Spend \$1000
NEW Beauty Insider Cash ▶ Apply 500 points for \$10 off your qualifying purchase	●	●	●
Seasonal Savings Events ▶	10% off	15% off	20% off
NEW Free Standard Shipping ▶	\$50 min.	\$35 min.	No min.
Dollar Savings Offer ▶	\$15 off	\$20 off	\$25 off
NEW Points for Discount Events ▶	●	●	●
Rouge Reward ▶ Exchange 2500 points for \$100 off your purchase			●

Samples

Free Birthday Gift ▶	3 choices	4 choices	4 choices
Sample Rewards ▶	●	●	●
Exclusive Gifts ▶		●	●

Experiences

NEW Point Multiplier Events ▶	2X points	3X points	4X points
Meet & Greets, Trips & More* ▶	●	●	●
Points for Services* ▶	●	●	●
Sweepstakes ▶	●	●	●
Exclusive Events* ▶			●
First Access to Product ▶			●

ANEXO 7: PROGRAMA LEALTAD MERCADO LIBRE

	Beneficios
Nivel 1	Envío gratis o descuento en el envío de miles de compras desde \$ 19.990 Compra protegida por 30 días
Nivel 2	Envío gratis o descuento en el envío de miles de compras desde \$ 19.990 Compra protegida por 30 días
Nivel 3	Envío gratis o descuento en el envío de miles de compras desde \$ 19.990 15% de descuento en envíos. Tope de descuento de \$ 750 Acceso a descuentos exclusivos Compra protegida por 30 días
Nivel 4	Envío gratis o descuento en el envío de miles de compras desde \$ 19.990 25% de descuento en envíos. Tope de descuento de \$ 1.500 Compra protegida por 30 días
Nivel 5	Envío gratis o descuento en el envío de miles de compras desde \$ 19.990 35% de descuento en envíos. Tope de descuento de \$ 2.250 Compra protegida por 30 días Acceso preferencial para tus consultas
Nivel 6	Envío gratis o descuento en el envío de miles de compras desde \$ 19.990 45% de descuento en envíos. Tope de descuento de \$ 3.000 Compra protegida por 30 días Acceso preferencial para tus consultas

ANEXO 8: EXPERIMENTO HORARIOS DE ENVÍO

En el experimento de horarios de envío, se dividió a cada segmento en tres, y de forma aleatoria, se procedió a enviar sistemáticamente newsletters en tres horarios diferentes. Estos horarios correspondían a 9 am (AM), 1 pm (PM1), y 8 pm (PM2). Los resultados fueron los siguientes:

BORN		
	OPEN	CLICK
AM	0,13	0,03
PM1	0,16	0,04
PM2	0,18	0,07

Resultados experimento envío newsletter para segmento BORN

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

B12B2		
	OPEN	CLICK
AM	0,09	0,01
PM1	0,14	0,02
PM2	0,11	0,01

Resultados experimento envío newsletter para segmento B12B2

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

PREGNANT		
	OPEN	CLICK
AM	0,14	0,02
PM1	0,17	0,03
PM2	0,21	0,07

Resultados experimento envío newsletter para segmento PREGNANT

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

SS		
	OPEN	CLICK
AM	0,08	0,01
PM1	0,10	0,03
PM2	0,09	0,01

Resultados experimento envío newsletter para segmento SINSEGMENTO

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

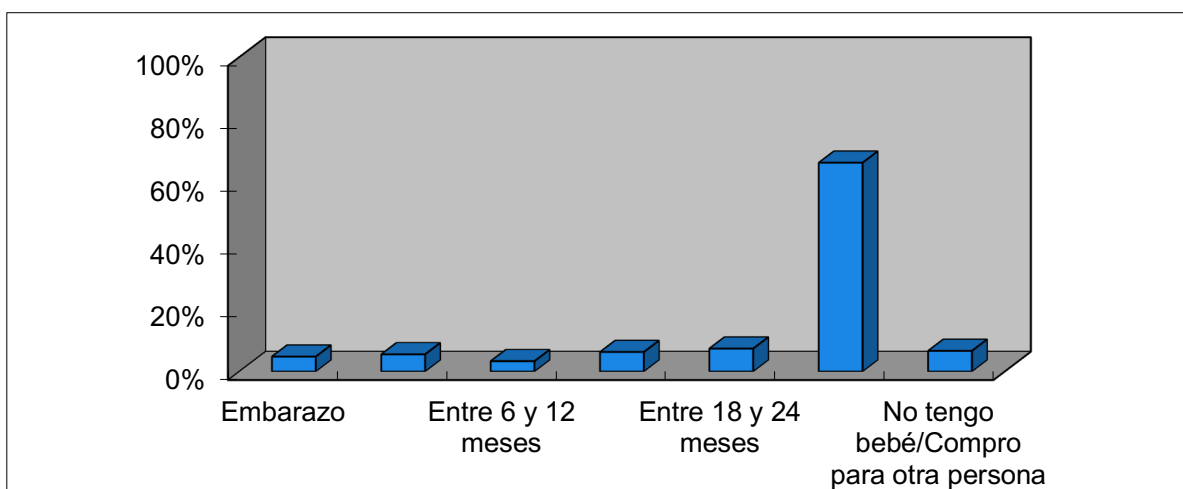
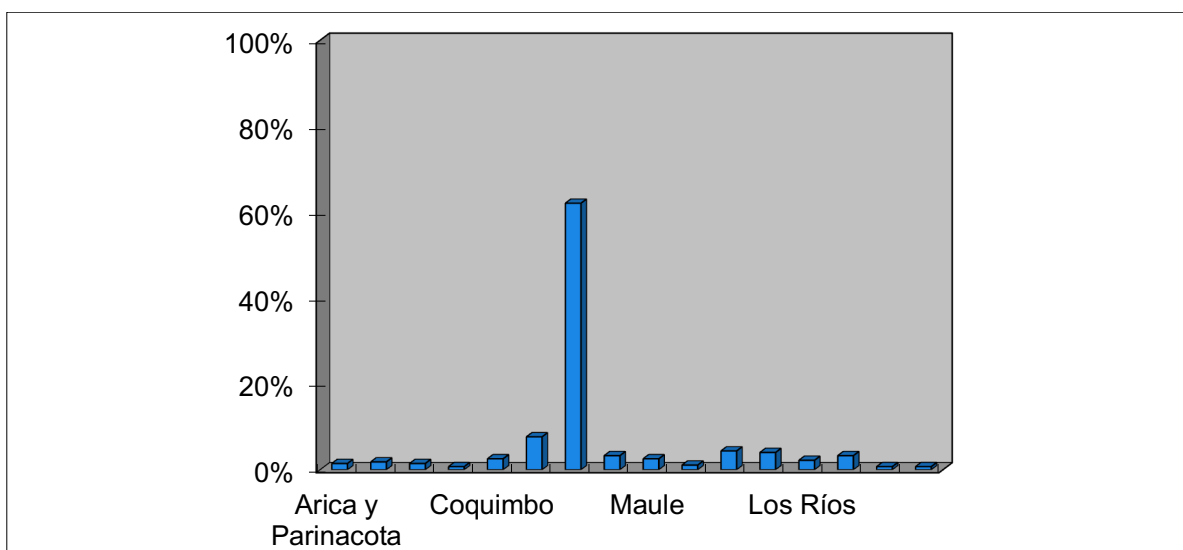
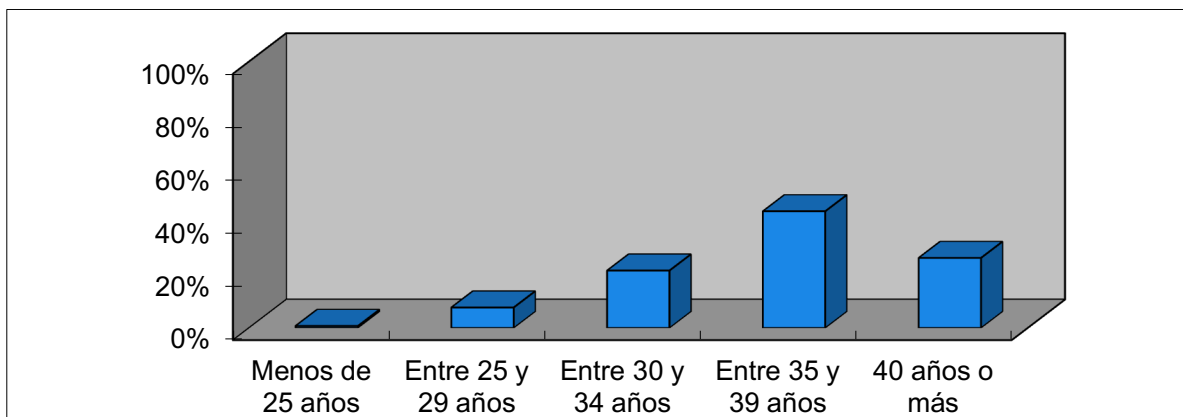
Para BORN y PREGNANT se obtuvo mejores resultados para los newsletters enviados en el segundo grupo de la tarde (20hs).

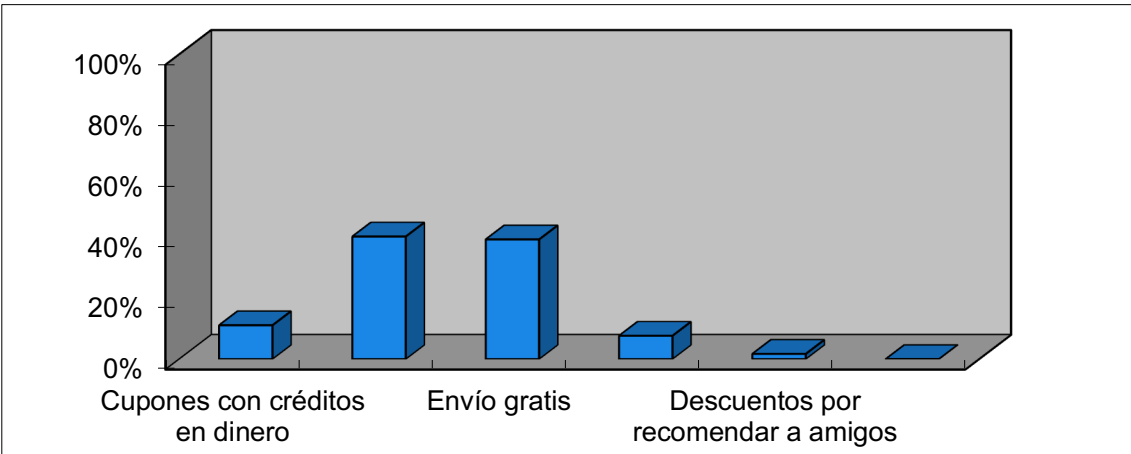
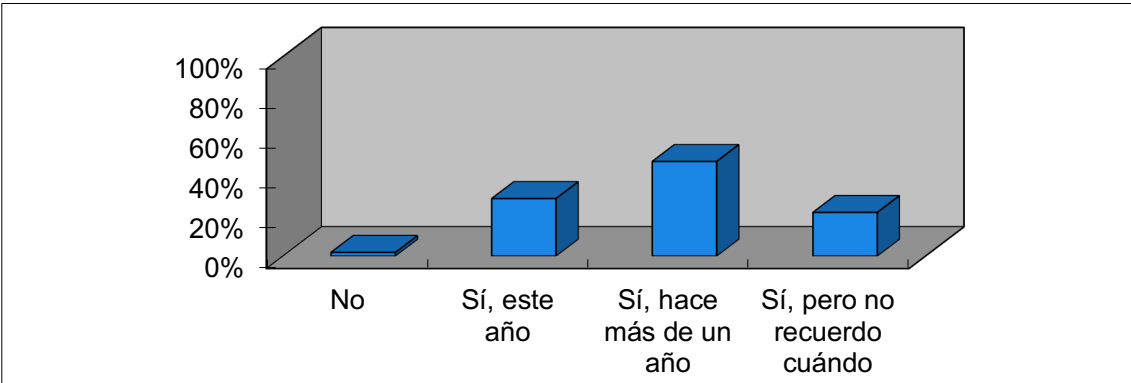
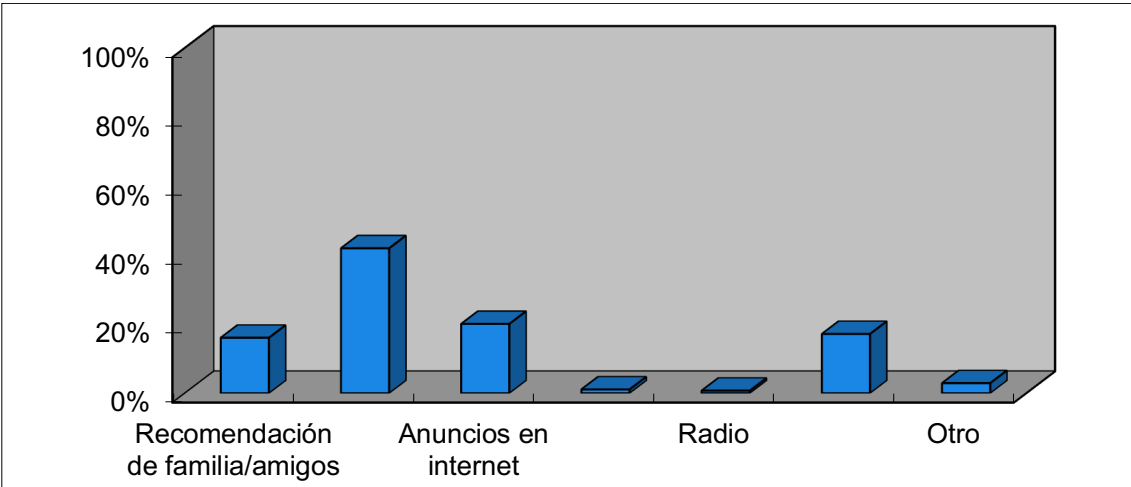
Para B12+B2+ y para SIN SEGMENTO, se obtuvo mejores resultados cuando en el primer grupo de la tarde (13hs).

También es posible notar que para el grupo SIN SEGMENTO, las métricas son considerablemente más bajas que en los grupos segmentados, esto da cuenta de la necesidad e importancia de tener a un cliente segmentado, ya que es más probable que abra los mails y que entre a la página a través de estos. Es por esto, que se puede pensar en alguna estrategia que permita obtener información de cada cliente para así poder segmentarlos (como por ejemplo hacer experimentos de poner un formulario en el checkout, o al inicio de la página, etc).

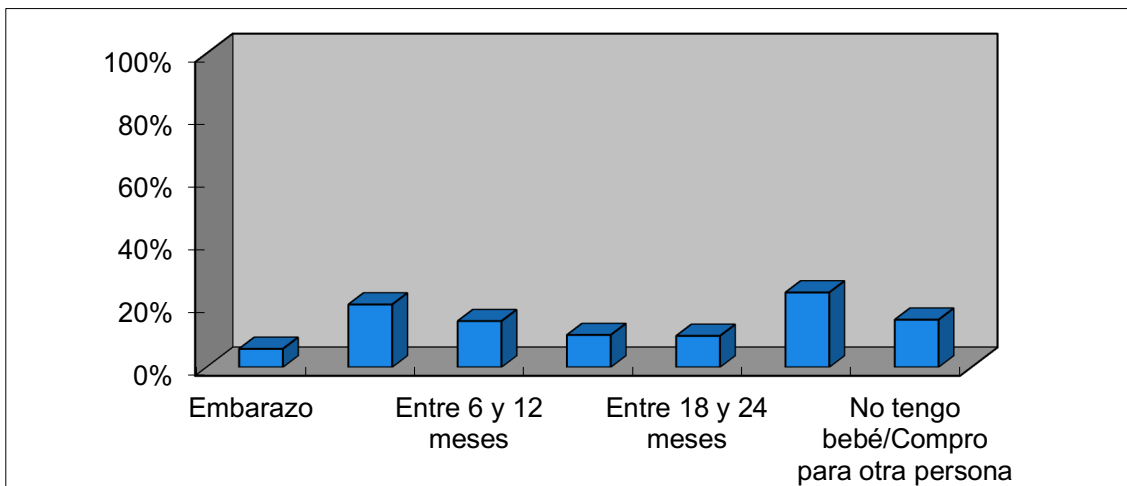
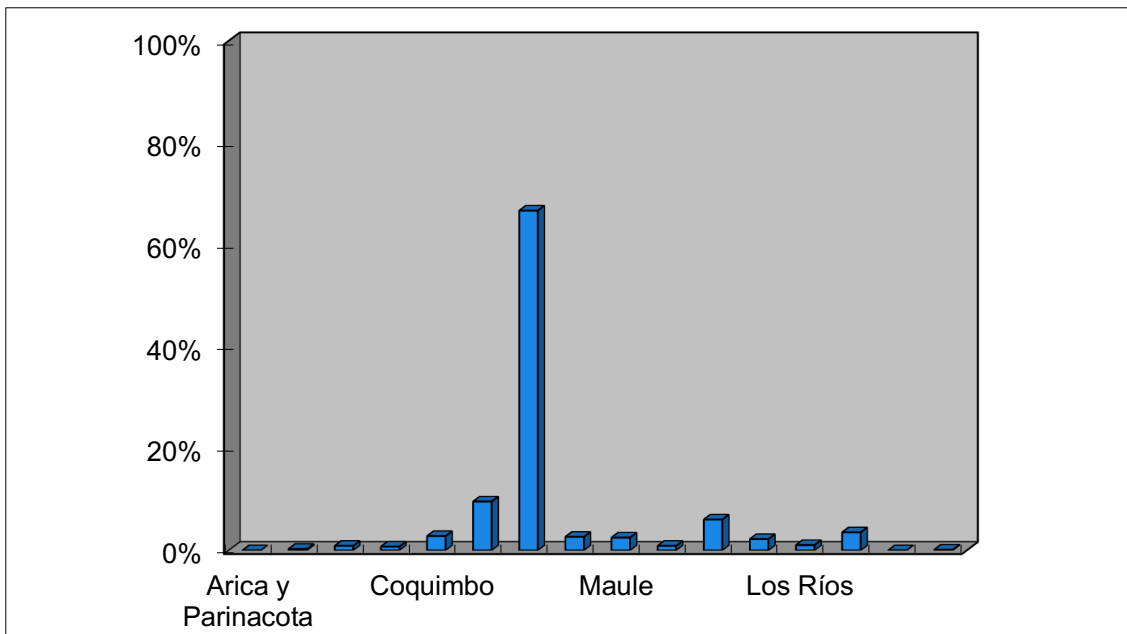
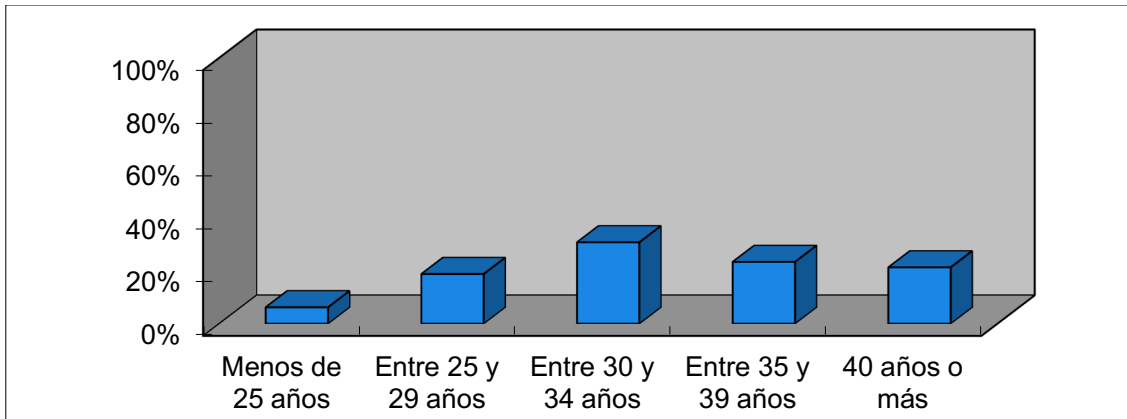
ANEXO 9: RESULTADOS PREGUNTAS COMUNES EN INVESTIGACIÓN DE MERCADO

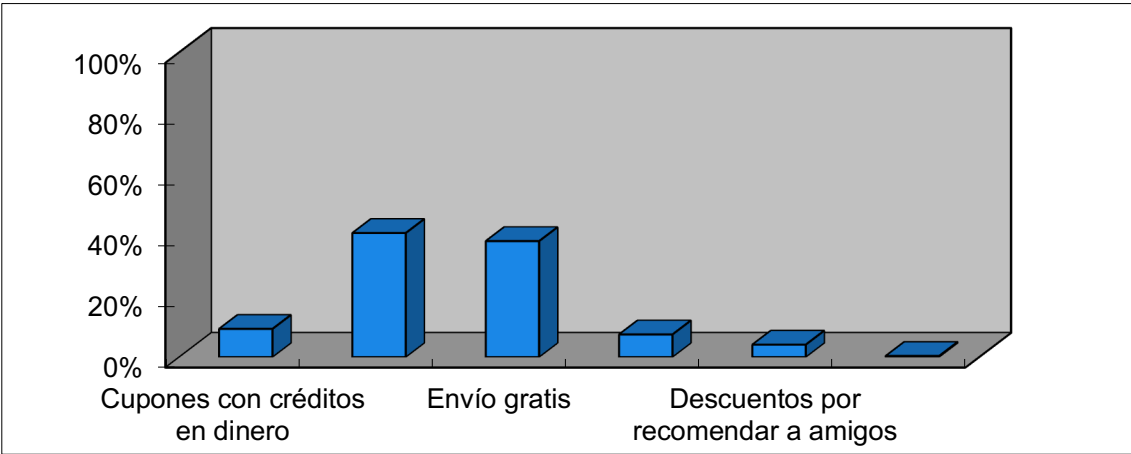
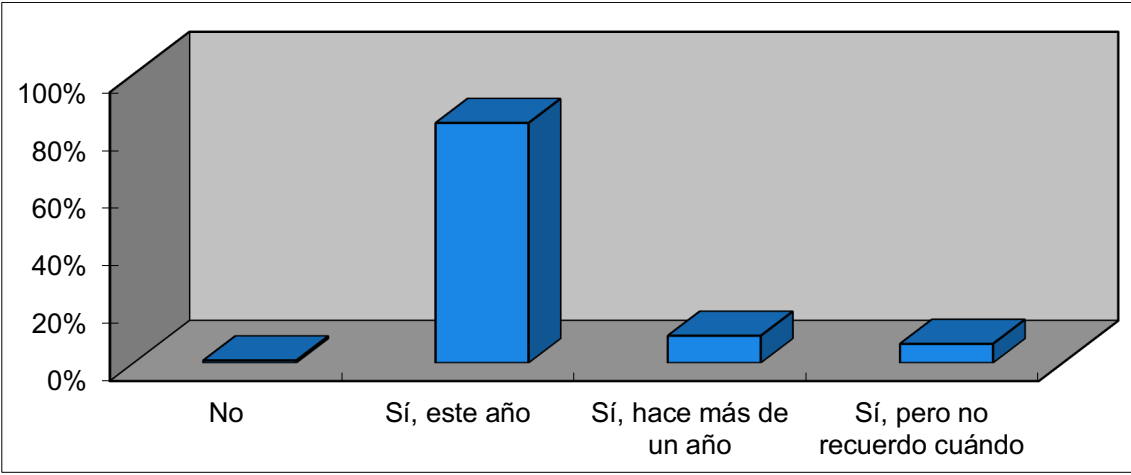
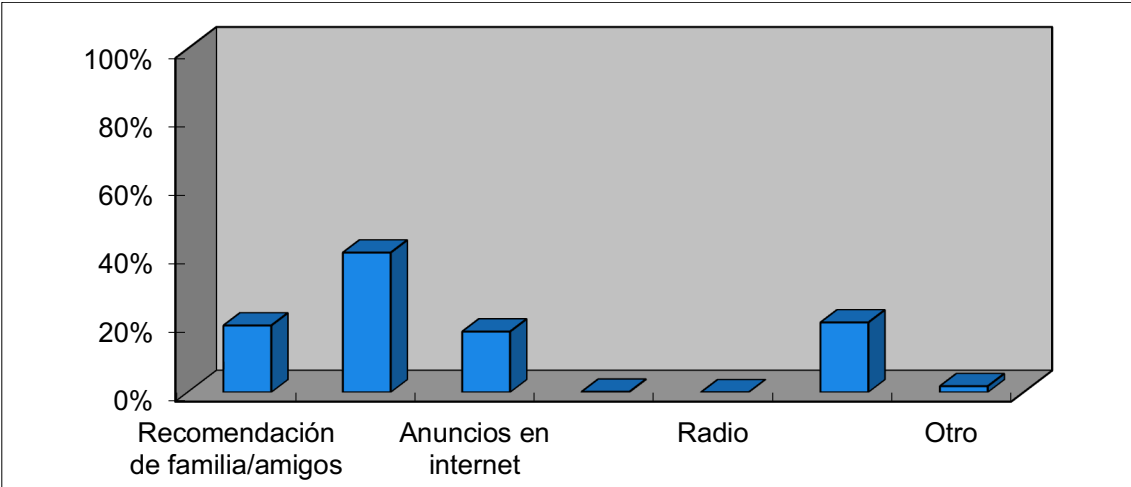
CLUSTER 0:



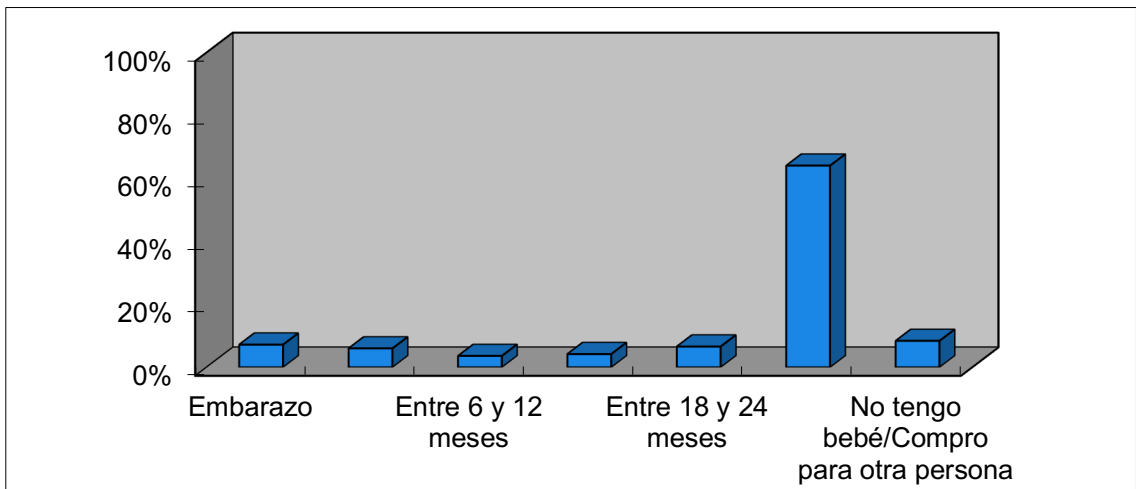
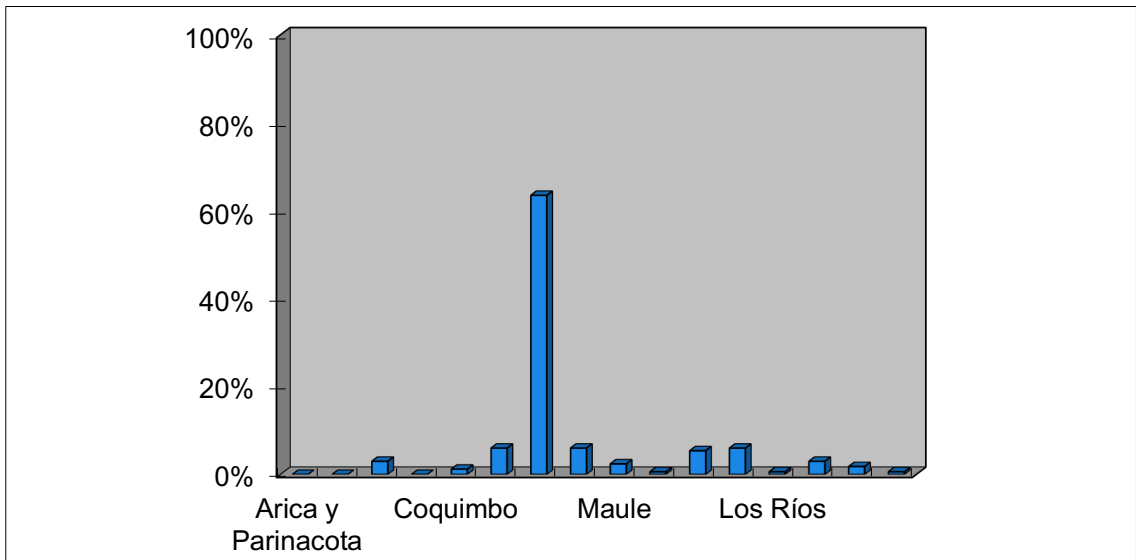
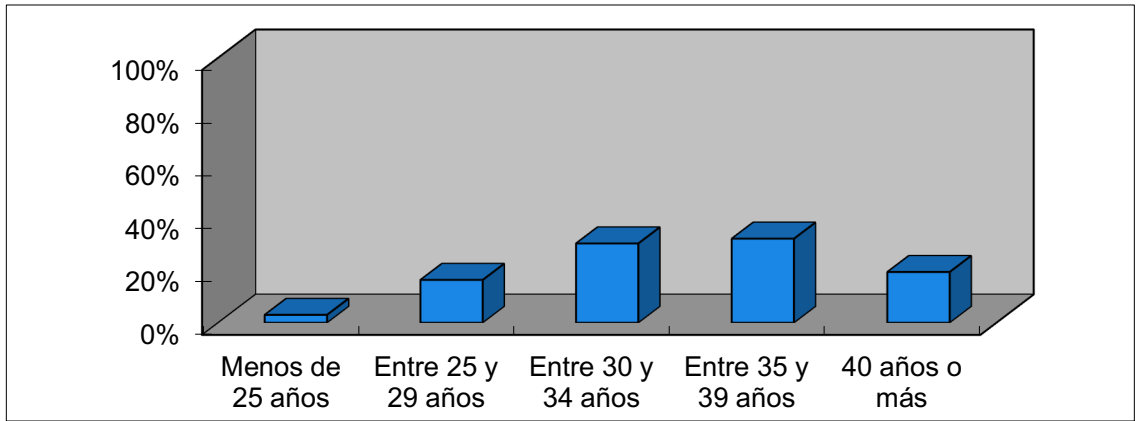


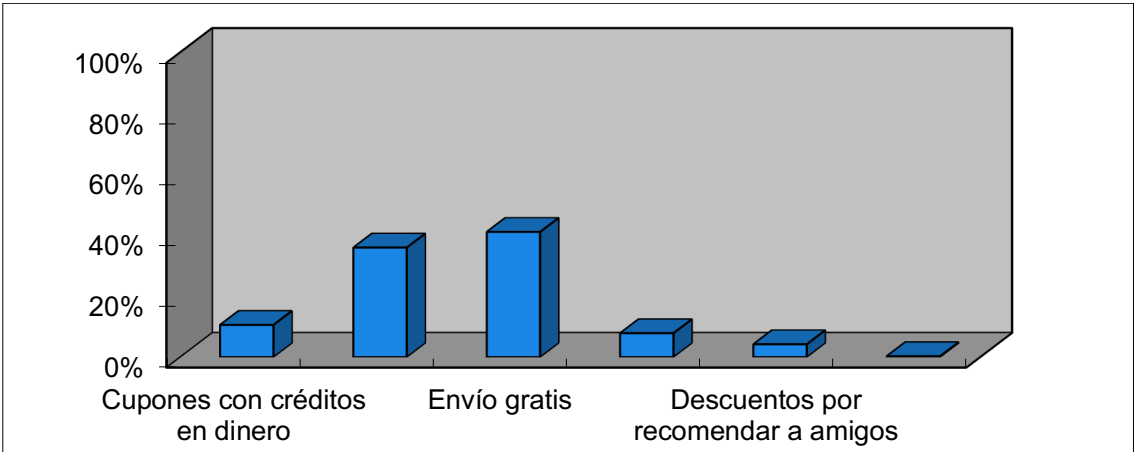
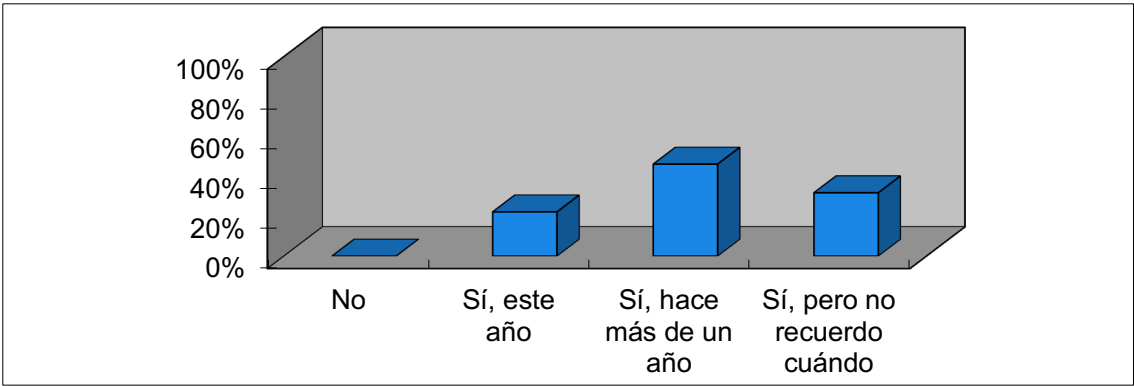
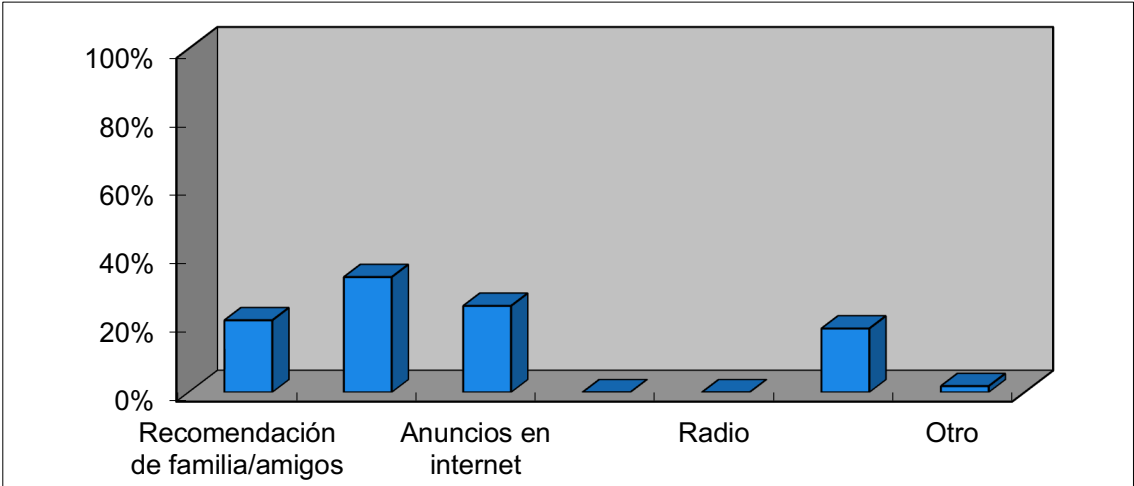
CLUSTER 1:



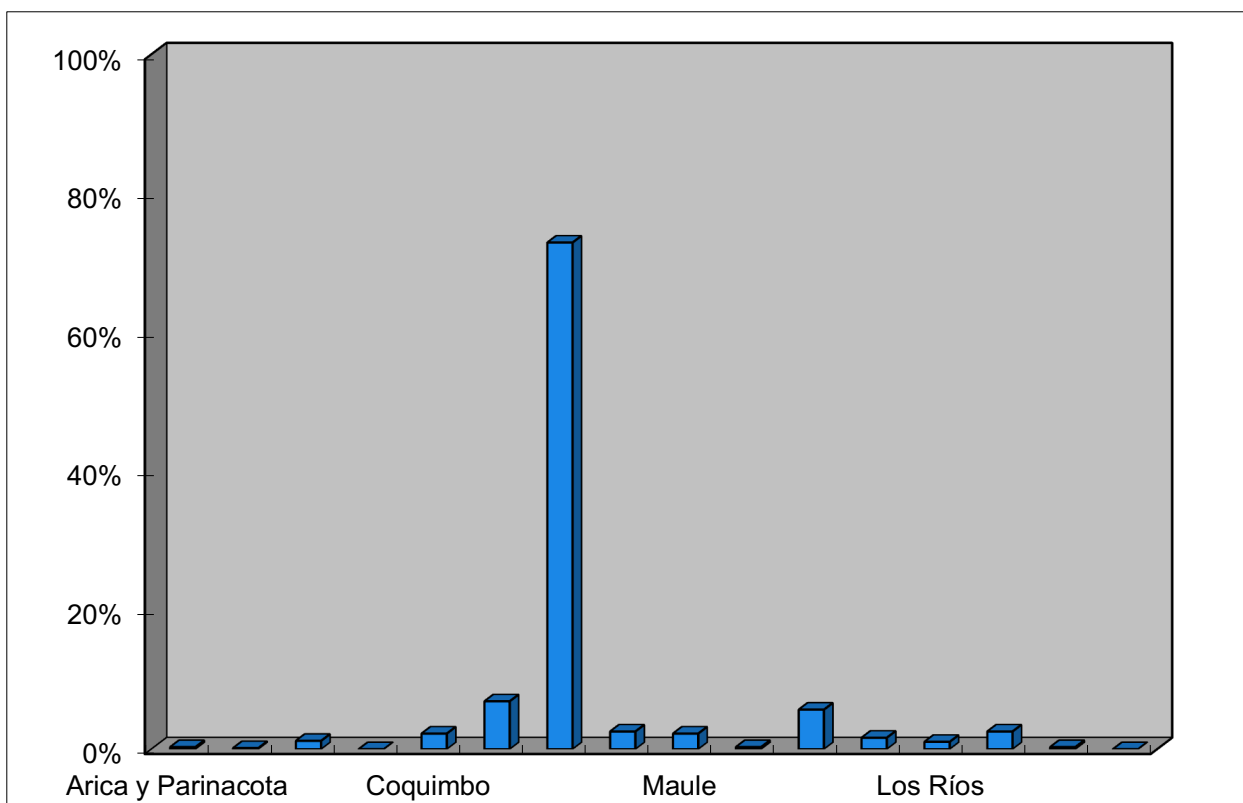
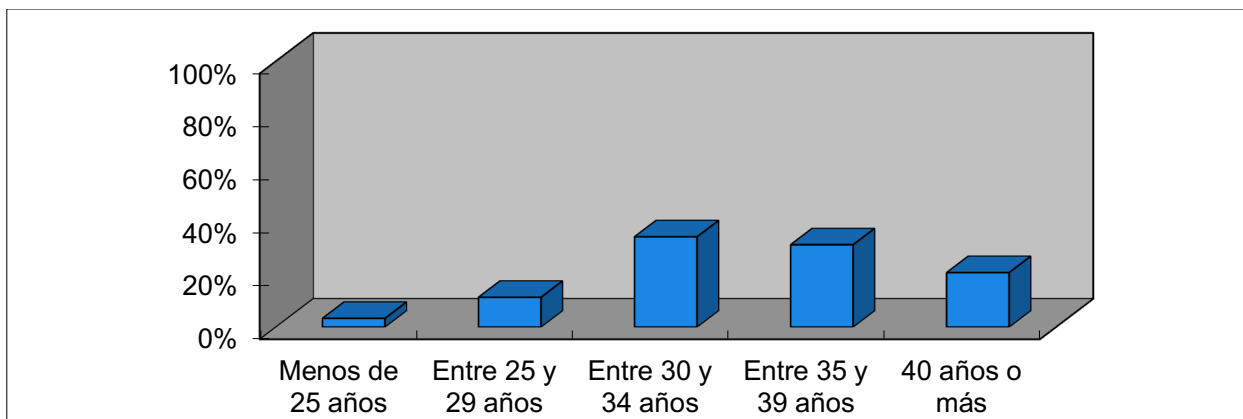


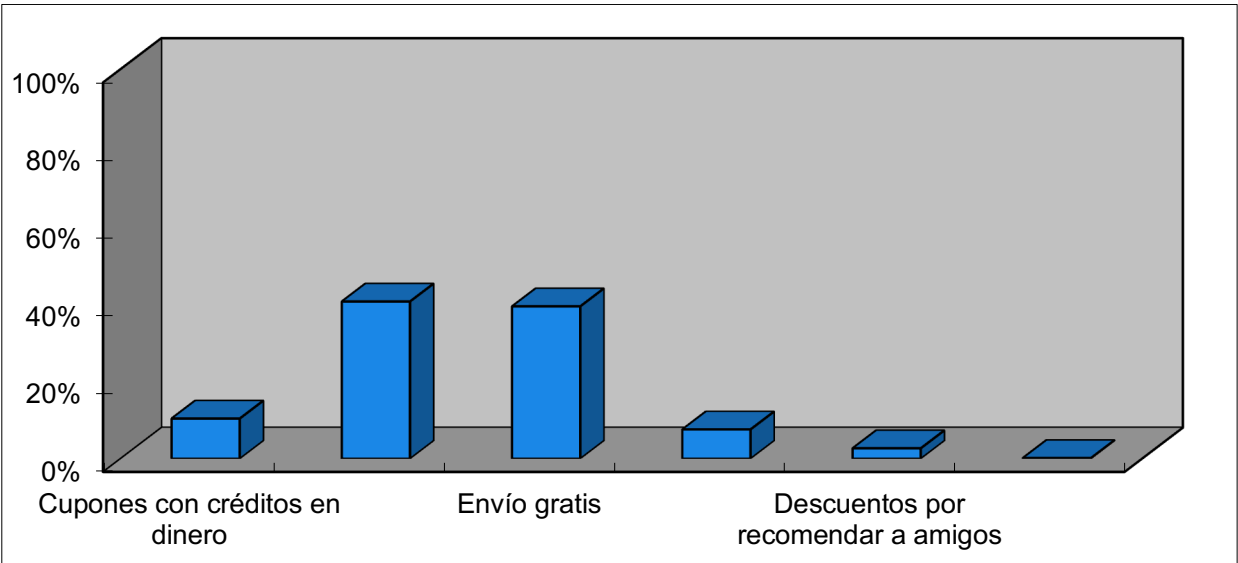
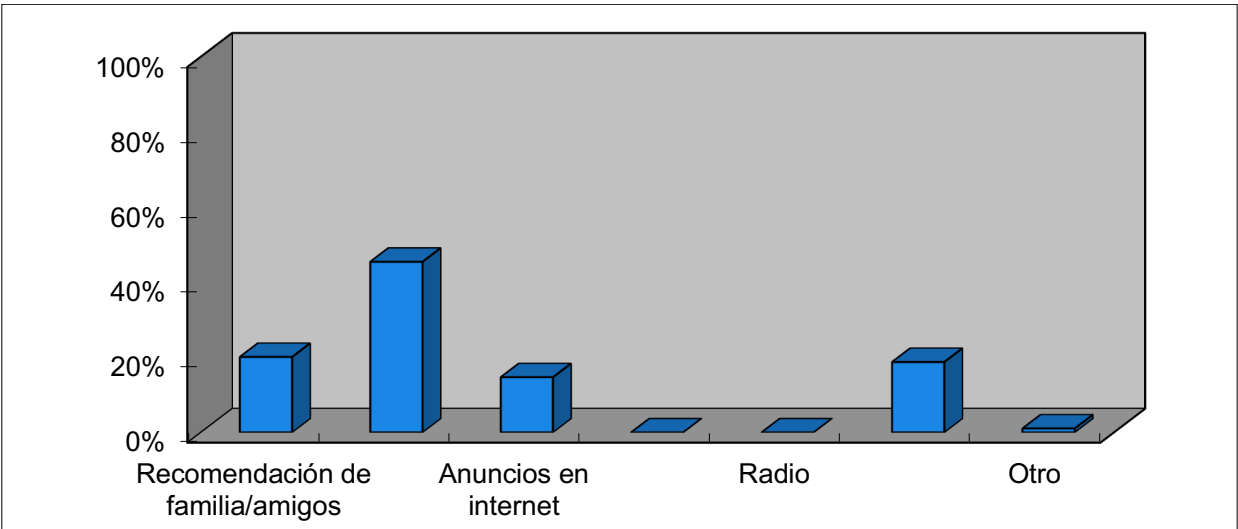
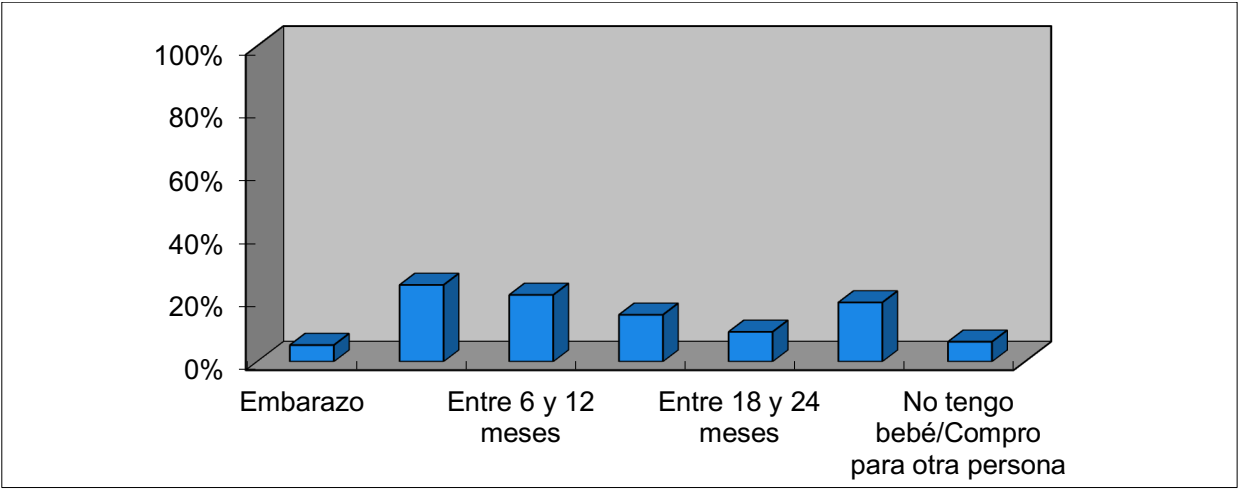
CLUSTER 2:



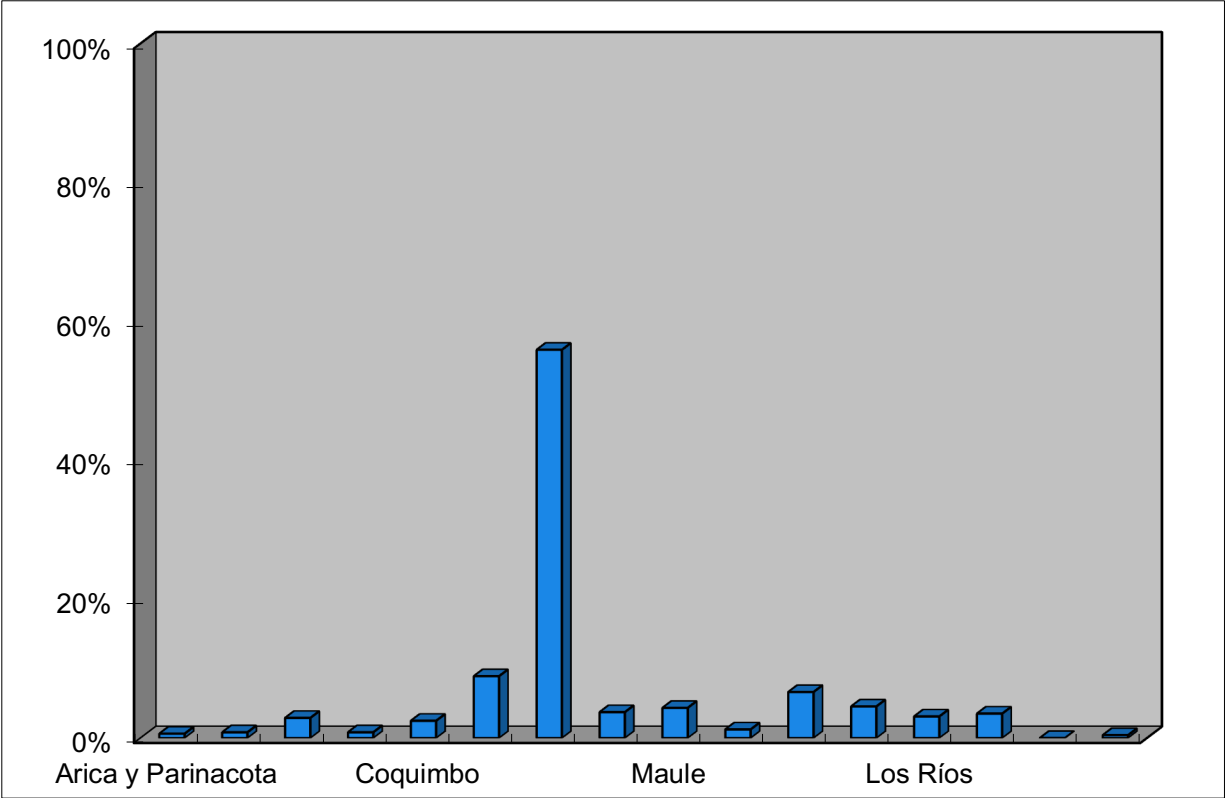
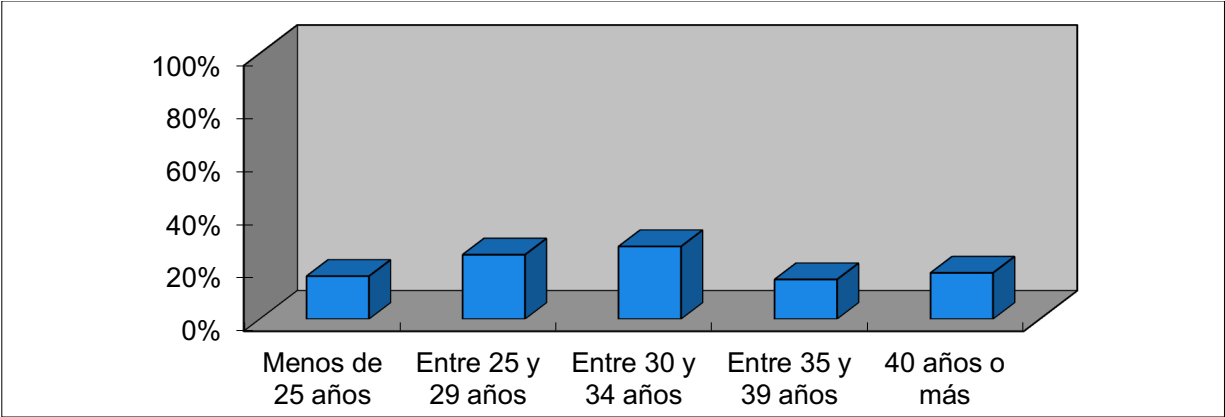


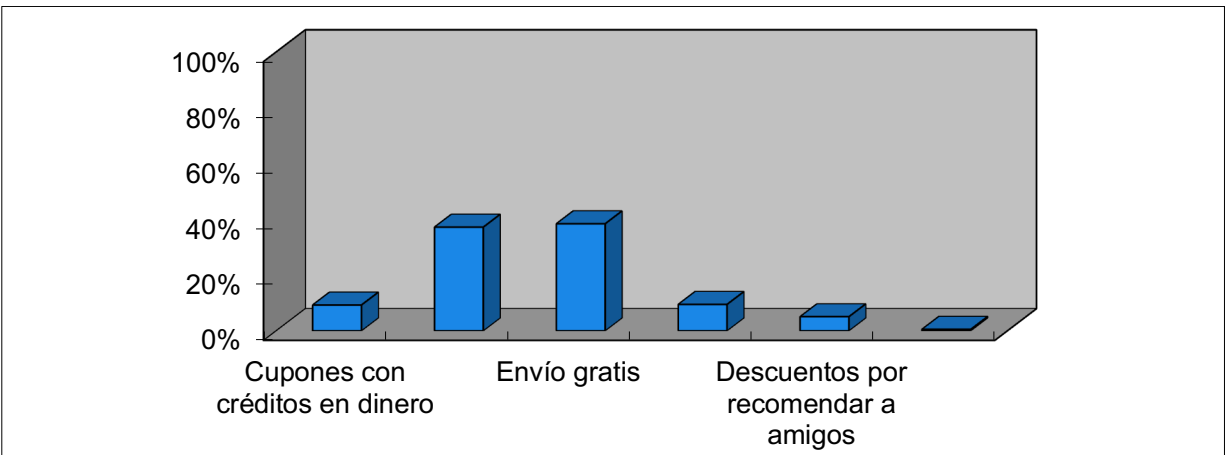
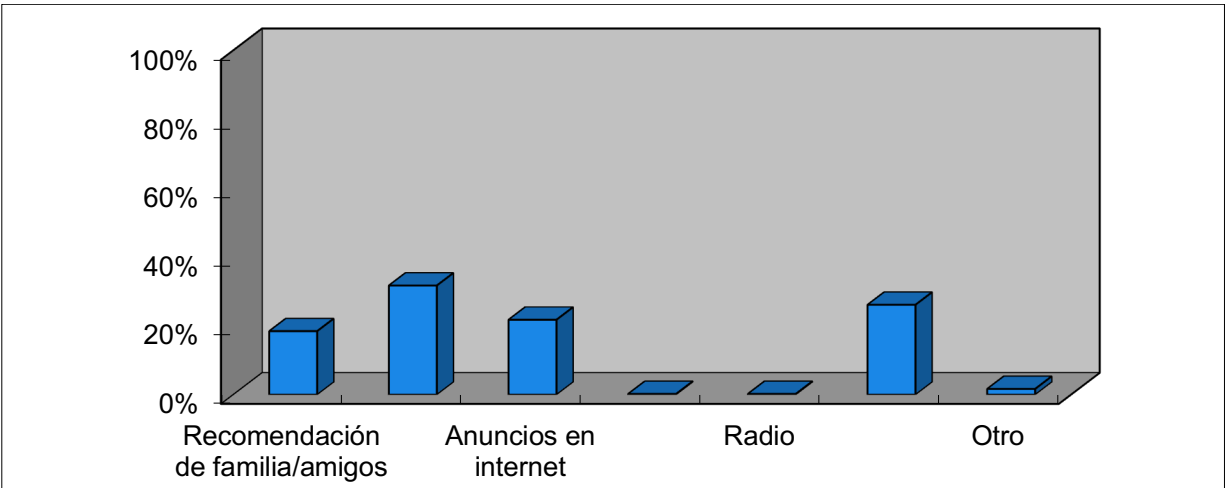
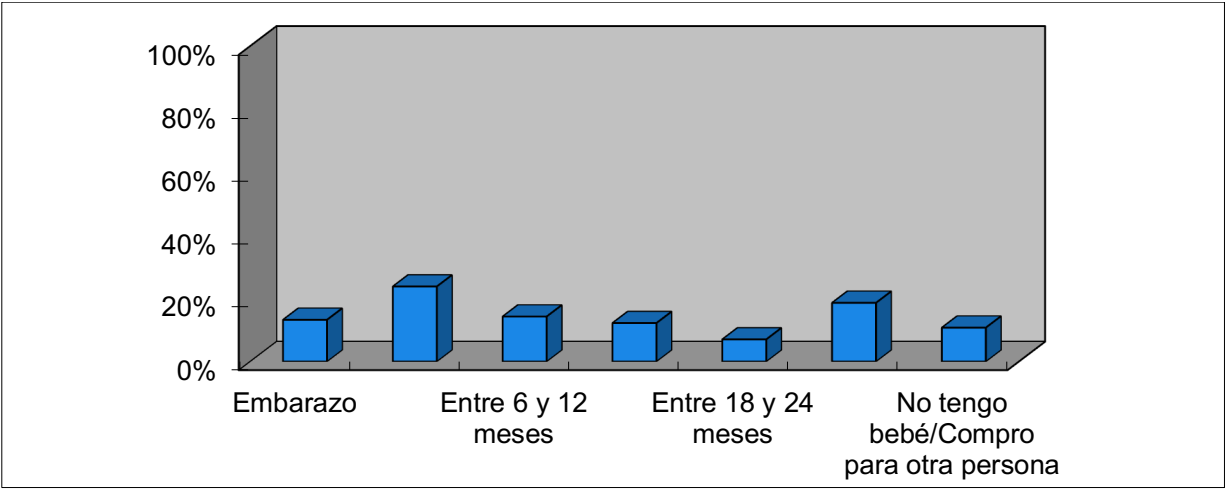
CLUSTER 3:





NO COMPRADORES:





ANEXO 10: SIMULACIÓN PROGRAMA FIDELIZACIÓN CON DATOS 2020

```
categorias_ini<-categorias
categorias_ini$casi=0
for (k in 1:length(categorias_ini$casi)){
  categorias_ini$casi[k]=ifelse(
    categorias_ini$compras[k]>=8 & 250000>categorias_ini$total_real[k] & categorias_ini$total_real[k]>=160000,3,
    ifelse(
      categorias_ini$compras[k]>= & 160000>categorias_ini$total_real[k] & categorias_ini$total_real[k]>=90000,2,
      ifelse(
        categorias_ini$compras[k]>=2 & 90000>categorias_ini$total_real[k] & categorias_ini$total_real[k]>=40000,1,0
      )
    )
  )
}
```

ANEXO 11: CÁLCULO INVERSIÓN Y RETORNO DE PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN

```
for (j in 1:n_compras2020){
  k=which(categorias$user_id==compras20$user_id[j])

  compras20$dscto[j]=ifelse(
    categorias$categoria[k]==3 & compras20$nuevo_total[j]>=75000, min(compras20$costo_envio[j],4000),
    ifelse(
      categorias$categoria[k]>=2 & compras20$nuevo_total[j]>=50000,min(compras20$costo_envio[j]*0.5,2000),
      ifelse(
        categorias$categoria[k]>=1 & compras20$nuevo_total[j]>=50000,min(compras20$costo_envio[j]*0.25,2000),0)
    )
  )

  categorias$compras[k]=categorias$compras[k]+1
  categorias$total_real[k]=categorias$total_real[k]+compras20$nuevo_total[j]
  categorias$categoria=ifelse(
    categorias$compras>=5 & categorias$total_real>=250000,3,|
    ifelse(
      categorias$compras>=6 & categorias$total_real>=160000,2,
      ifelse(
        categorias$compras>=2 & categorias$total_real>=90000,1,0
      )
    )
  )
}
proc.time()-t

ROI=(sum(compras20$margen_camp)-sum(compras20$dscto))/sum(compras20$dscto)
ROI
inversion=sum(compras20$dscto)
inversion
retorno=sum(compras20$margen_camp)
retorno
compras20$ganancia=compras20$margen_camp-compras20$dscto
mean(compras20$ganancia)
```