



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

ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE MARKETING PARA UN PROGRAMA DE  
FIDELIZACIÓN DE UN E-COMMERCE DEL RUBRO INFANTIL

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

LUCIANO MATÍAS SOTO CAAMAÑO

PROFESOR GUÍA:  
CLAUDIO ORSINI GUIDUGLI

PROFESOR CO-GUÍA:  
ORLANDO CASTILLO ESPINOZA

COMISIÓN:  
JAIME ZÚÑIGA CASTRO

SANTIAGO DE CHILE

2023

**RESUMEN DE LA MEMORIA  
PARA OPTAR AL TÍTULO DE:**  
Ingeniero civil industrial  
**POR:** Luciano Matias Soto  
Caamaño  
**FECHA:** 2023  
**PROFESOR GUÍA:** Claudio  
Orsini Guidugli

## **ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE MARKETING PARA UN PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN DE UN E-COMMERCE DEL RUBRO INFANTIL**

El presente trabajo de título tiene como objetivo general elaborar una estrategia de marketing para el programa “Babyshower”, un segmento de fidelización de la empresa de e-commerce Babytuto que permite a madres y padres elaborar una lista de regalos para su babyshower, evento que se celebra para dar la bienvenida a un bebé y que marca un hito en el proceso de ser padres. La estrategia propuesta tiene como objetivo aumentar la cantidad de clientes que asocian su babyshower en Babytuto, aumentando así la tasa de atracción de clientes de la empresa. Además, “Babyshower” pretende fidelizar a los padres del respectivo evento para que tengan un comportamiento de compra superior al de un cliente regular, aumentando la frecuencia de compra de estos y con ello, aumentando su valor de vida como clientes en la empresa.

A través de un análisis de la situación actual, se descubre que “Babyshower” resulta ser un negocio rentable como base, pero cuyas métricas son irregulares y también están por debajo de las metas que se propone la empresa. A través de una investigación de mercado, se determina cuáles son los espacios de mejora que tiene “Babyshower”, además de notar el particular hecho de que existe un gran nivel de desconocimiento de programas como este enfocado en la celebración antes mencionada, pero sin embargo, se logra a través de encuestas determinar cuáles son los beneficios que las personas consideran atractivos para asociar su babyshower en una tienda como Babytuto, estimando un mercado obtenible de 48.384 babyshowers anuales.

Se define el segmento objetivo de “Babyshower” como los nacimientos cuyas madres se encuentren entre los 20 y 40 años de edad pertenecientes a un segmento socioeconómico C2 o superior. A través de la del marketing mix se define la estrategia para lograr el posicionamiento deseado, y así lograr que Babytuto sea la opción elegida por padres y madres para asociar su babyshower, incrementando el nivel de conocimiento sobre este programa.

A través del análisis de impacto de la estrategia propuesta, se determina que en el escenario esperado esta es rentable económicamente y beneficiosa para las métricas de interés de comportamiento de cliente, por lo tanto su aplicación es recomendada.

# 1) TABLA DE CONTENIDO

<b>1) TABLA DE CONTENIDO.....</b>	<b>II</b>
<b>1) INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA.....</b>	<b>1</b>
1.1.1. VENTAJAS COMPETITIVAS .....	1
1.1.2. MERCADO.....	2
1.1.3. DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL .....	3
<b>1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>5</b>
1.2.1. AREA DEL TRABAJO DE TÍTULO .....	5
1.2.2. OPORTUNIDAD, RELEVANCIA, CAUSAS Y EFECTOS .....	6
1.2.3. HIPÓTESIS Y ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	7
1.2.4. PROPUESTA DE VALOR DE LA SOLUCIÓN .....	8
<b>1.3. OBJETIVOS .....</b>	<b>8</b>
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	8
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
<b>1.4. MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>10</b>
1.4.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	10
1.4.2. MÉTODO STP .....	10
1.4.3. MARKETING MIX .....	11
1.1.5. CUSTOMER LIFETIME VALUE.....	11
1.1.6. TAM SAM SOM.....	11
1.1.7. VALUE PROPOSITION CANVAS .....	12
1.1.8. ROI .....	13
<b>1.5. METODOLOGIA .....</b>	<b>14</b>
1.5.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y PROPUESTA DE VALOR.....	14
1.5.2. SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO .....	14
1.5.3. MARKETING MIX Y MODELO DE NEGOCIOS .....	14
1.5.4. MEDICIÓN DE RENDIMIENTO .....	15
1.5.5. ANÁLISIS DE LA PROPUESTA .....	15
<b>1.6. ALCANCES Y RESULTADOS ESPERADOS.....</b>	<b>16</b>
<b>2) ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1. CAPTACIÓN DE CLIENTES .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2. MONTOS DE VENTA .....</b>	<b>18</b>
<b>2.3. RETORNO SOBRE INVERSIÓN (ROI) .....</b>	<b>20</b>
<b>2.4. RETORNO E INVERSIÓN POR BABYSHOWER .....</b>	<b>21</b>
<b>2.5. RECURRENCIA DE COMPRA .....</b>	<b>21</b>
<b>2.6. CLV .....</b>	<b>23</b>
<b>3) INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....</b>	<b>24</b>
<b>3.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA E INFORMACIÓN A RECOPILAR .....</b>	<b>24</b>

<b>3.2. TAMAÑO DEL MERCADO .....</b>	<b>25</b>
3.2.1. MERCADO TOTAL .....	25
3.2.2. MERCADO DISPONIBLE .....	25
3.2.3. MERCADO OBTENIBLE.....	26
<b>3.3. COMPETENCIA .....</b>	<b>26</b>
<b>3.4. OFERTA .....</b>	<b>26</b>
3.4.1. CÓDIGOS DE BEBÉ.....	26
1.1.8.1. FALABELLA .....	26
1.1.8.2. PARIS .....	27
3.4.2. LISTAS BABYSHOWER.....	28
1.1.8.3. RIPLEY.....	28
1.1.8.4. MUNDO PETIT .....	28
1.1.8.5. BABYTUTO .....	28
3.4.3. INFANTI .....	29
3.4.4. COMPARACIÓN .....	29
<b>3.5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS.....</b>	<b>30</b>
<b>3.6. PREFERENCIAS DE LOS CLIENTES.....</b>	<b>31</b>
3.6.1. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA.....	31
3.6.2. INVESTIGACIÓN AMPLIADA .....	34
<b><u>4) PROPUESTA DE VALOR .....</u></b>	<b><u>38</u></b>
<b>4.1. VALUE PROPOSITION CANVAS.....</b>	<b>38</b>
4.1.1. PERFIL DEL CLIENTE.....	38
1.1.8.6. TRABAJOS DEL CLIENTE .....	38
1.1.8.7. DOLORES .....	38
1.1.8.8. GANANCIAS.....	39
4.1.2. MAPA DE VALOR .....	39
<b>1.1.8.9. PRODUCTOS Y SERVICIOS: .....</b>	<b>39</b>
<b>1.1.8.10. ALIVIADORES DE FRUSTRACIONES:.....</b>	<b>39</b>
<b>1.1.8.11. CREADORES DE ALEGRÍAS .....</b>	<b>39</b>
<b>4.2. PROPUESTA DE VALOR.....</b>	<b>40</b>
<b><u>5) SEGMENTACIÓN, SEGMENTO OBJETIVO Y POSICIONAMIENTO.....</u></b>	<b><u>41</u></b>
<b>5.1. SEGMENTACIÓN .....</b>	<b>41</b>
1.1.2. RANGO ETARIO .....	41
1.1.3. NIVEL SOCIOECONÓMICO .....	41
<b>1.5. SEGMENTO OBJETIVO.....</b>	<b>42</b>
<b>1.6. POSICIONAMIENTO.....</b>	<b>42</b>
<b><u>6) MARKETING MIX .....</u></b>	<b><u>46</u></b>
<b>6.1. PRODUCTO .....</b>	<b>46</b>
6.1.1. MONTOS NUEVOS .....	47
6.1.2. DESCUENTOS EN CATEGORÍAS.....	48

6.1.3.	NUEVO FLUJO DE FUNCIONAMIENTO.....	49
6.1.4.	REGALO BIENVENIDA.....	51
6.1.5.	RESUMEN PRODUCTO .....	52
<b>6.2.</b>	<b>PRECIO .....</b>	<b>53</b>
<b>6.3.</b>	<b>PLAZA .....</b>	<b>54</b>
6.3.1.	SHOWROOM .....	54
6.3.2.	PÁGINA WEB .....	54
<b>6.4.</b>	<b>PROMOCIÓN.....</b>	<b>55</b>
6.4.1.	NEWSLETTER .....	55
6.4.2.	GOOGLE ADS .....	55
6.4.3.	PÁGINA WEB.....	55
6.4.4.	REDES SOCIALES .....	56
<b>7)</b>	<b><u>MEDICIÓN DE RENDIMIENTO.....</u></b>	<b><u>57</u></b>
7.1.	KPI's .....	57
7.2.	DASHBOARD .....	57
<b>8)</b>	<b><u>ANÁLISIS DE IMPACTO DE LA PROPUESTA .....</u></b>	<b><u>58</u></b>
<b>8.1.</b>	<b>IMPACTO ECONÓMICO .....</b>	<b>58</b>
8.1.1.	DESCUENTOS EN CATEGORÍAS .....	58
8.1.2.	DESPACHO CONSOLIDADO.....	59
8.1.3.	NUEVOS MONTOS .....	59
8.1.4.	PUBLICIDAD.....	60
8.1.5.	IMPACTO ECONÓMICO TOTAL .....	61
<b>8.2.</b>	<b>IMPACTO EN LAS MÉTRICAS DE INTERÉS.....</b>	<b>62</b>
<b>9)</b>	<b><u>CONCLUSIONES .....</u></b>	<b><u>64</u></b>
	<b><u>BIBLIOGRAFÍA.....</u></b>	<b><u>66</u></b>
	<b><u>ANEXOS.....</u></b>	<b><u>67</u></b>

## **1) INTRODUCCIÓN**

### **1.1. ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA**

Babytuto es una empresa chilena fundada en el año 2013 que se dedica al comercio electrónico de artículos de bebé, que abarcan prácticamente todas las etapas de este desde su nacimiento. Además, Babytuto cuenta con un blog y un newsletter gratuito, los cuales brindan variada información a los padres, como por ejemplo contenido referente a la semana de desarrollo del bebé junto con productos y actividades recomendadas para esa etapa.

El propósito o misión de la empresa es “facilitar la vida a los papás en la región” (haciendo referencia a Latinoamérica), y su objetivo final es ser los únicos referentes para todos los papás y familias, ser parte de ellas, apoyándolas incondicionalmente e integrando comunidad con e-commerce. También como empresa buscan ser reconocidos por la excelencia en el servicio con sus socios, así como también con los padres de todo Latinoamérica.

Los productos que Babytuto ofrece se pueden separar en las siguientes categorías: coches, sillas de auto, muebles, ropa, pañales e higiene, juguetes, paseo y seguridad, lactancia/alimentación y productos enfocados en los padres. En total se tiene un catálogo de más de 35.000 productos, los cuales Babytuto tiene a disposición gracias a más de 330 proveedores, lo cual conforma una de sus principales ventajas competitivas (las cuales son detalladas más adelante) en el mercado de los artículos de bebé. Dado lo anterior, Babytuto fija su segmento objetivo en madres de entre 20 y 40 años (también padres en forma secundaria), alcanzado un total acumulado de aproximadamente 211.000 clientes (personas que han comprado alguna vez) hasta el año 2020.

#### **1.1.1. VENTAJAS COMPETITIVAS**

Las principales ventajas competitivas que se destacan en Babytuto son las siguientes:

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.

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.

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.

### 1.1.2. MERCADO

Babytuto está involucrado en el mercado de artículos de bebé, siendo particularmente una empresa de retail dedicada casi en su totalidad al e-commerce. Su modelo de negocios consiste en disponer de distintos productos, los cuales los clientes pueden adquirir en su página web, pudiendo tratarse esta transacción de una venta cross-docking o una compra anticipada. Una compra anticipada quiere decir que al momento de la transacción Babytuto si tiene disponible el producto en su bodega o centro de habilitación, en cambio en una venta de cross-docking Babytuto no dispone del producto en su bodega y es al momento de realizarse la transacción, donde el producto es enviado por el proveedor a Babytuto y este se encarga de hacerlo llegar al cliente. En la actualidad los modelos representan un 40% y 60% de las ventas de Babytuto respectivamente<sup>1</sup>.

Llevando el mercado de los artículos de bebé a números, en Chile nacen aproximadamente 250.000 bebés al año con un costo promedio de U\$4.000, cifras que si se conectan con un 63% de acceso pago con tarjetas<sup>2</sup> (necesario para el e-commerce) nos lleva a un potencial mercado de U\$630 millones. Babytuto corresponde a la empresa líder en Chile de artículos de bebé, debido a su gran catálogo de productos y a sus más de 185.000 clientes históricos, además de tratarse de una empresa muy conocedora de la experiencia y responsabilidad de ser padres, debido principalmente al contenido que se encarga de generar para apoyar a sus clientes en dicho proceso, el cual alcanza hoy más de 2.000 artículos. El posicionamiento de marca de Babytuto frente a sus principales competidores del mercado se muestra en la figura 1.

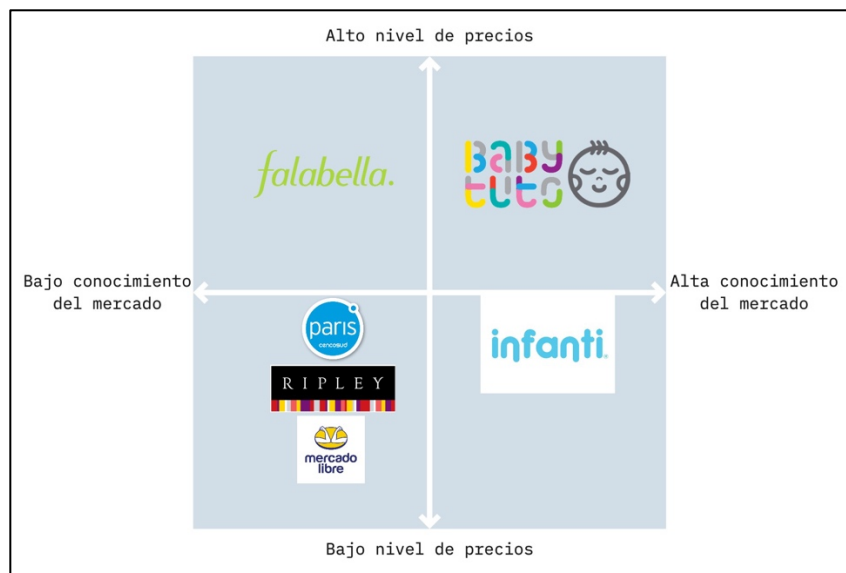


Figura 1: Posicionamiento de marca de Babytuto (Fuente: Babytuto)

### 1.1.3. DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Dado que se trata de una empresa relativamente nueva (fundada en 2013), Babytuto se encuentra en proceso de crecimiento. Financieramente hablando, hasta hace poco Babytuto aún no alcanzaba el punto de break-even, pero en 2019 se logra por primera vez una utilidad neta positiva de 68 millones de pesos, de acuerdo con el estado de resultados que se muestra en el Anexo A.

En cuanto a sus ventas, Babytuto presenta un aumento sostenido de ellas, tanto en cantidad como en monto, alcanzando en el año 2020 un total de 7.213 millones de pesos, como se observa en la figura 2, notándose el efecto de la pandemia en una empresa de e-commerce como lo es Babytuto.



Figura 2: Ventas anuales en millones de pesos. (Fuente: Babytuto)

En armonía con lo anterior, Babytuto también presenta un aumento sostenido en la cantidad de nuevos clientes adquiridos mensualmente, incorporando 62.983 nuevos compradores en 2020, como se aprecia en la figura 3.





Figura 3: Nuevos compradores por mes (Fuente: Babytuto)

## 1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN

La oportunidad a abordar es la del segmento Babyshower, este es un segmento especial de Babytuto dedicado al evento que se realiza previo (o en algunos casos posteriormente) al nacimiento de un bebé. Un babyshower es una fiesta organizada para celebrar el inminente nacimiento de un bebé, la cual puede ser organizada por los padres o amigos de estos mismos, en esta fiesta se realizan distintas dinámicas y juegos siempre relacionadas con la temática de “bebés”, y se suele invitar tanto a la familia de los padres como a los amigos y círculo cercano de estos mismos. Es tradición que los invitados lleven regalos a la fiesta para el bebé en camino, aunque también pueden ser regalos enfocados en la maternidad. El funcionamiento de este segmento es similar al funcionamiento de las “Listas de novios”, es decir, los padres elaboran una lista de posibles regalos para su babyshower, y son los invitados quienes van eligiendo desde esa lista su regalo para el bebé que está por nacer. El beneficio que los padres perciben por incluir su babyshower en este segmento, son créditos de bonificación para gastar en el sitio web de Babytuto los cuales varían dependiendo de los montos que alcancen las compras de sus invitados. El propósito del trabajo a realizar es elaborar una estrategia de marketing que potencie un modelo de negocios ya consolidado para el segmento Babyshower.

### 1.2.1. ÁREA DEL TRABAJO DE TÍTULO

El área donde se realizará el trabajo de título es el área de Marketing, esta se encarga de establecer la conexión entre Babytuto y los clientes, captándolos para luego fidelizarlos y mantener una comunicación constante. El área de marketing está integrada por una gerente, un encargado de contenido, otro de rendimiento, y 4 colaboradores dedicados a experiencia de cliente. El organigrama de la empresa se muestra a continuación en la figura 4.

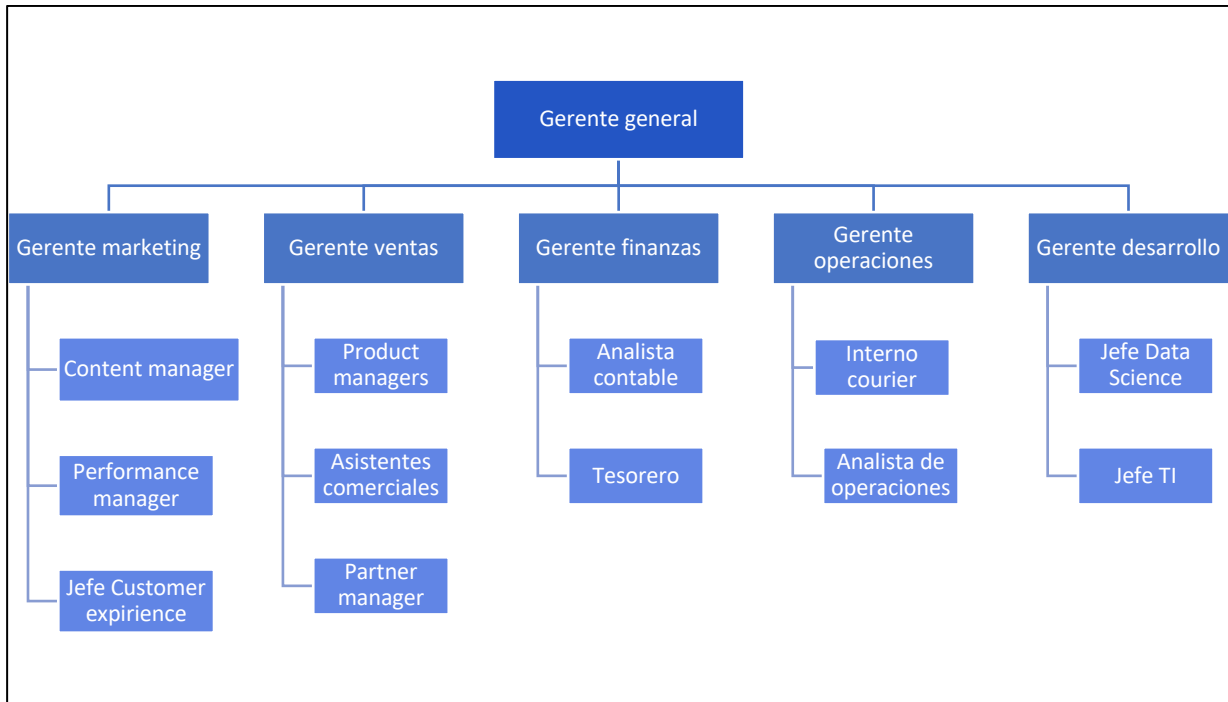


Figura 4: Organigrama Babytuto (Fuente: Babytuto)

El área antes mencionada se hace cargo del segmento Babyshower recientemente, por lo cual la planificación de este y el levantamiento de datos se encuentran aún en desarrollo. En reuniones realizadas con la empresa, se calificaba hasta hace poco al segmento Babyshower como un “fantasma”, hasta que la gerencia de marketing decide hacerse cargo, requiriendo también un compromiso del área de Data Science y Operaciones, para hacer de Babyshower un negocio rentable y provechoso para la empresa.

### 1.2.2. OPORTUNIDAD, RELEVANCIA, CAUSAS Y EFECTOS

La oportunidad abordada, tiene justificación en que si bien Babyshower no representa un gran porcentaje de Babytuto en cuanto a ventas, la potencial tasa de ingreso de nuevos clientes a través de Babyshower si resulta atractiva, esto sumado a que Babytuto siendo líder en la industria de artículos de bebé, puede encontrar en Babyshower un elemento diferenciador para la empresa. Analizando datos entregados por Babytuto sobre el segmento Babyshower, se pueden destacar dos grandes diferencias en métricas relevantes para la empresa, la primera es que los clientes han sido protagonistas en un Babyshower (como padre o madre) presentan 6,6 órdenes en promedio vs las 2,6 órdenes promedio de los clientes regulares durante su tiempo total de vida como clientes de la empresa, y la segunda es que el monto promedio de las compras que realiza un usuario del segmento Babyshower es de \$372.668 vs los \$111.4240 de los clientes regulares (también durante el total de su vida como clientes). Si se dividen las métricas antes mencionadas se tiene un

monto promedio de orden de cliente Babyshower de \$56.809 vs uno de cliente regular de \$43.678 .

Como se mencionó anteriormente, Babyshower hasta hace poco no era monitoreado por ningún área de la empresa, tampoco existía ningún tipo de planificación ni estrategias de marketing para el segmento objetivo, lo cual provoca que si bien Babyshower presente números interesantes como los mencionados, también presente otras estadísticas por debajo de las expectativas de la empresa, por ejemplo márgenes mensuales que están bajo el 30% promedio de la empresa en 2020 y un ROI (retorno sobre inversión) muy variable, que se encuentra por debajo del ROI meta para el área de marketing de 200%. A esto se le suman tasas de creación de códigos Babyshower muy por debajo de la meta propuesta por Babytuto, que es de 80 códigos mensuales.

Por otra parte en la figura 5, se muestra la distribución de las compras de Babytuto en función del periodo del bebé en el que están enfocados los productos.

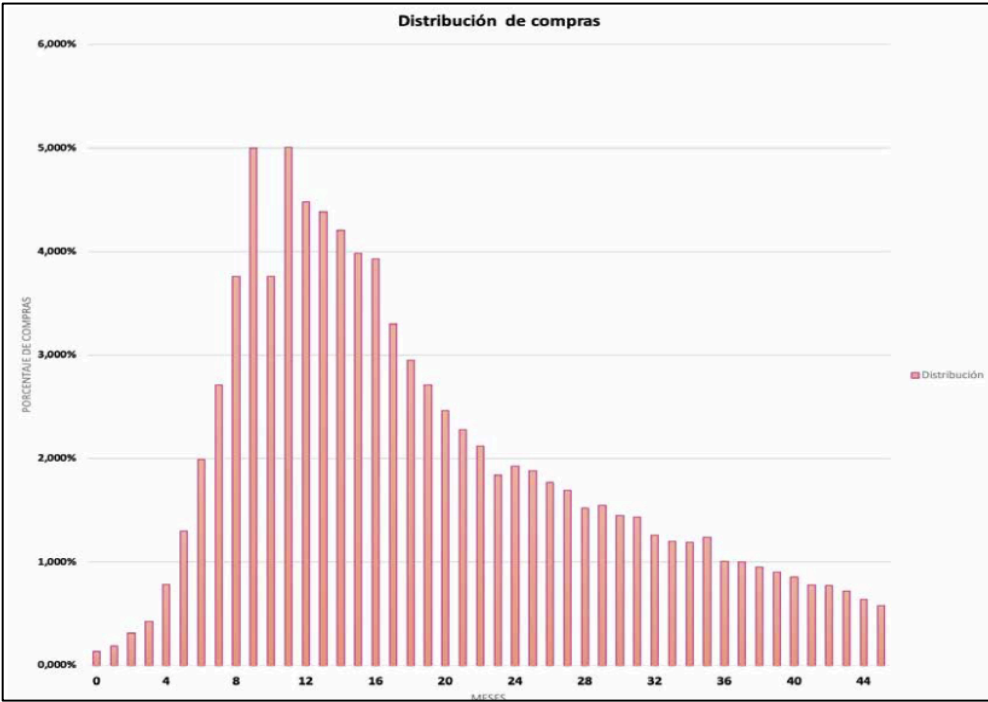


Figura 5: Distribución de compras por meses de edad del bebé/niño (Fuente: Babytuto)

En esta distribución se puede ver que el periodo en el cual se pueden enfocar los productos incluidos en un Babyshower, que corresponde a los primeros 12 meses de vida, componen un porcentaje importante de las compras realizadas en Babytuto, lo cual hace aún más atractivo este segmento de clientes.

### 1.2.3. HIPÓTESIS Y ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Como se mencionó anteriormente, los clientes del segmento Babyshower tienen un comportamiento diferente que los hace atractivos, presentan en promedio más

compras que un cliente regular, y por ende, también gastan más en Babytuto. Esto se puede deber principalmente al periodo en el cual los clientes se incorporan a Babytuto, siendo este periodo anterior al nacimiento del bebé, la variedad de productos que les resta por comprar es más amplia y por lo tanto, compran más artículos en Babytuto que un cliente normal. Por otra parte, se tiene un rendimiento del segmento Babyshower insuficiente, esto debido principalmente a la nula planificación y deficiente análisis de rendimiento que tenía hasta hace poco. La oportunidad identificada para abordar esta problemática es la de realizar una planificación en base a información altamente detallada, la cual está presente hoy en la empresa gracias a los esfuerzos del área de Marketing y el área de Data Science, así la ciencia de datos y el uso de los datos históricos, como compras realizadas por códigos, montos, etc. permiten elaborar una estrategia de marketing acertada que permita aumentar la utilidad percibida por Babytuto de parte de este segmento.

#### **1.2.4. PROPUESTA DE VALOR DE LA SOLUCIÓN**

La elaboración de una estrategia de marketing apunta a crear valor para la empresa de tres formas diferentes:

- Aumentar la recurrencia de compra de las madres y padres que ingresan a través del segmento Babyshower, esto sumado al precio de los productos que se desea ofrecer a los clientes Babyshower se traduce en un aumento del customer lifetime value de estos.
- Aumentar la tasa de ingreso de nuevos clientes a Babytuto, los cuales llegan por una invitación mediante un código de Babyshower generado por alguna persona cercana.
- Fortalecer la tercera ventaja competitiva, la de comunidad. Al incluir un evento importante para los padres, Babytuto puede aumentar aún más su cercanía con los clientes y aumentar también el tiempo durante el cual los acompañan como apoyo en el proceso de ser padres.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

El objetivo del trabajo de título es desarrollar una estrategia de marketing para el segmento Babyshower, que permita maximizar el ingreso que Babytuto percibe de los clientes de dicho segmento, y a la vez aprovechar este segmento como una forma de atracción y fidelización de nuevos clientes. Esto se puede descomponer en tres partes:

1. Aumentar la recurrencia de compra de cliente, principalmente el de las madres que organizan el Babyshower. Esto se medirá a través de la cantidad de compras que realiza la madre posterior al canje de los créditos obtenidos a través de Babyshower.

2. Aumentar la tasa de atracción de nuevos clientes de Babytuto, con foco principalmente en los invitados de la lista Babyshower. Como medida de esto, se tendrá la cantidad de códigos babyshower creados mensualmente en Babytuto, y se espera alcanzar una meta de 80 códigos creados mensualmente.
3. Maximizar el customer lifetime value (CLV) de los clientes que organizan su babyshower en Babytuto. El CLV se medirá como el monto de dinero que percibe Babytuto durante la vida como clientes de las madres organizadoras del babyshower, se entenderá vida como el periodo en el que un cliente se mantiene como comprador activo.

### 1.3.2. **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Para lograr el objetivo general, se tienen los siguientes objetivos específicos:

- 1) Realizar una investigación de mercado que permita definir una propuesta de valor, para convertir a Babyshower en un elemento diferenciador
- 2) Definir segmentación, targeting y posicionamiento de los clientes
- 3) Definir marketing mix y modelo de negocios para el funcionamiento de Babyshower
- 4) Desarrollar una estrategia de seguimiento y medición para la propuesta desarrollada

## 1.4. MARCO CONCEPTUAL

Dados los objetivos y la naturaleza del trabajo a realizar, toma importancia en primera instancia el concepto de dirección estratégica y como a partir de los lineamientos estratégicos de la empresa y un estudio acabado del comportamiento de los clientes es que se obtiene una estrategia de marketing, además de incluir en esto estudios de mercado a modo de tener claro las fortalezas y debilidades tanto de la empresa como del segmento Babyshower, además de comprender como funcionan propuestas similares y cuáles son los modelos ya validados.

Los conceptos que se deben tener claros a la hora de realizar la estrategia de marketing antes mencionada son:

### 1.4.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercados “es la función que conecta al consumidor, al cliente y al público con el vendedor mediante la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas del marketing; para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; para monitorear el desempeño del marketing y mejorar su comprensión como un proceso” (Malhotra, Investigación de mercados, 2008)

La investigación de mercados especifica la información que se requiere para analizar esos temas, diseña las técnicas para recabar la información, dirige y aplica el proceso de recopilación de datos, analiza los resultados, y comunica los hallazgos y sus implicaciones. Una investigación de mercado ayuda a conocer las intenciones de compra de los consumidores, y también entrega información de cuáles son los modelos de negocio ya validados o cuales son los modelos que se implementaron sin éxito.

### 1.4.2. MÉTODO STP

Es un método para lograr el correcto posicionamiento de una marca, y recibe su nombre de los tres procesos que se detallan a continuación:

- 1) Segmentación: Cualquier mercado de clientes tiene variables que hacen necesario separar a estos según las principales características de interés.
- 2) Targeting: Una vez se tienen las segmentaciones de los potenciales clientes, se debe elegir uno (o más de uno) en el cual destinar los recursos para penetrarlo.
- 3) Posicionamiento: Una vez elegido el segmento, se debe posicionar la marca y producto acorde a las necesidad y preferencias del segmento objetivo. Esto tiene relación con el marketing mix, detallado más adelante.

### 1.4.3. MARKETING MIX

“El Marketing Mix es una herramienta clásica para ayudar a planificar qué ofrecer a los consumidores y cómo ofrecérselo” (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2018)

Es un análisis de estrategia de aspectos internos, en la cual se tienen en cuenta cuatro variables, las cuales deben ser coherentes entre sí y trabajar de manera conjunta para lograr un marketing mix adecuado. Las variables son:

- 1) Producto a ofrecer
- 2) Precio al cual se ofrece en el mercado
- 3) Plaza (o distribución) , ¿Cómo se hará llegar al cliente?
- 4) Promoción del producto, ¿Cómo se dará a conocer?

El objetivo de tener estos 4 aspectos estudiados es desarrollar una estrategia de posicionamiento estratégico en el mercado

### 1.1.5. CUSTOMER LIFETIME VALUE

Es la ganancia que genera para la empresa un cliente, durante su existencia como cliente en sí. Clientes con larga duración resultan muy rentables para la empresa e incluso se discute si potenciar esta métrica es más importante que la captación de nuevos clientes. 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.

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

*m: ganancia por periodo*  
*r: tasa de retención por periodo*  
*d: tasa de descuento*  
*T: Horizonte de tiempo*

Figura 6: Forma simple de calcular el customer lifetime value

### 1.1.6. TAM SAM SOM

TAM SAM SOM es una herramienta que sirve para hacer una estimación de la oportunidad de mercado que tiene un producto o servicio. Lo que esta herramienta propone es estimar tres conjuntos del mercado al que se apunta, siendo cada uno un subconjunto contenido en el anterior.



El TAM (Total Adressable Market) es el mercado total posible o el tamaño que tiene el 'universo'. Con esta herramienta se estima el volumen de ingresos anuales que representa una oportunidad de negocio. Este valor es muy interesante ya que da una idea de las posibilidades financieras del proyecto y de su posibilidad de escala.

El SAM (Serviceable Available Market) representa el mercado disponible o el volumen de mercado que se es capaz de servir con la definición actual del modelo de negocios y con los canales de venta desarrollados para el lanzamiento de un producto y/o servicio. Este cálculo también indica el potencial de crecimiento ofreciendo los servicios y productos que se han definido.

El SOM (Serviceable Obtainable Market) sirve para valorar el potencial a corto/medio plazo que se puede obtener con los recursos a invertir, es decir, hay que tener en cuenta no solo el tamaño del mercado actual sino el porcentaje del mercado que se puede abordar con la estrategia de captación. El SOM ofrece una estimación de quiénes serán los compradores del producto y/o servicio.

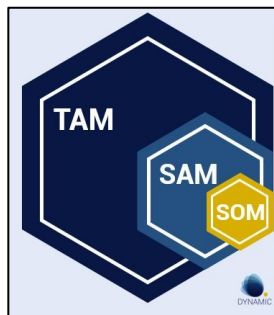


Figura 7: Representación gráfica del análisis TAM SAM SOM

#### 1.1.7. **VALUE PROPOSITION CANVAS**

El value proposition canvas es una herramienta que permite posicionar o diseñar un producto o servicios entorno a lo que los clientes necesitan o valoran. Corresponde a un análisis más detallado de dos segmentos de un canvas de modelo de negocios tradicional: la propuesta de valor y el segmento de clientes.

Juntando ambos análisis, es que se elabora la propuesta de valor que resulta realmente atractiva para los clientes, haciendo lo que se llama el "encaje" entre ambas partes

## Perfil de los clientes

Se analizan 3 elementos aspectos del perfil de los clientes:

- 1) Ganancias: Son los beneficios que el cliente espera y necesita, lo que encantaría a los clientes y que lo harían adoptar una propuesta de valor.
- 2) Trabajos del cliente: Son las tareas funcionales, sociales y emocionales que los clientes están tratando de realizar, los problemas que están tratando de resolver y las necesidades que desean satisfacer.
- 3) Dolores: Son las experiencias negativas, las emociones y los riesgos que experimenta el cliente en el proceso de hacer el trabajo.

## Mapa de valor

Se analizan 3 elementos de lo que el producto o servicio tiene para ofrecer:

- 1) Productos y servicios: los productos y servicios que generan beneficios y alivian el dolor, y que sustentan la creación de valor para el cliente.
- 2) Creadores de alegrías: cómo el producto o servicio genera ganancias para el cliente y cómo ofrece valor agregado al cliente.
- 3) Aliviadores de frustraciones: una descripción de cómo exactamente el producto o servicio alivia los dolores del cliente.

### 1.1.8. ROI

El retorno sobre la inversión (ROI) ayuda a medir la rentabilidad de un gasto ya efectuado o para evaluar el potencial beneficio de un gasto de algún proyecto, plan, y/o estrategia que se esté pensando en implementar, por lo que es un buen indicador financiero para medir la efectividad del negocio en cuestión.

La fórmula para calcular el ROI está descrita como:

$$ROI = \frac{\text{Retorno} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} * 100$$

Figura 8: Fórmula genérica del ROI

## **1.5. METODOLOGIA**

Acorde a los objetivos específicos, la metodología para llevar a cabo el trabajo presentado se puede separar en los siguientes pasos.

### **1.5.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y PROPUESTA DE VALOR**

Para la elaboración de una propuesta de valor atractiva y alcanzable, se debe comenzar por un estudio de mercado que tenga como foco la temática “babyshower”, dicho estudio debe levantar la información necesaria tanto como para detectar las principales problemáticas que conlleva la realización de un babyshower, como también para entregar los lineamientos que permitan un posterior desarrollo de producto. Para que dicha propuesta de valor sea realista, también se debe hacer un levantamiento de la situación actual de Babytuto y Babyshower, que permita aclarar el comportamiento actual de los clientes y también el funcionamiento actual como producto. La propuesta de valor también debe considerar iniciativas similares tanto en Chile como en el mundo, así como también otros programas de fidelización ya validados en otros mercados, para que así dicha propuesta componga un elemento diferenciador para Babytuto.

### **1.5.2. SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO**

Una vez obtenida la propuesta de valor, se debe realizar una estrategia de posicionamiento con el método STP. Para ello en primer lugar, mediante el uso de la ciencia de datos y también teniendo en consideración los resultados del estudio de mercado, se debe realizar un análisis de los clientes (tanto del segmento Babyshower como clientes regulares), para así analizar similitudes y diferencias en cuanto a comportamiento. También se deben detectar posibles diferencias de comportamiento dentro del segmento de clientes Babyshower, esto con el objetivo de ver si calzan como uno solo en segmentaciones de clientes ya existentes o se debe trabajar en la elaboración de nuevas segmentaciones. Con la segmentación definida, se debe elegir el segmento objetivo de clientes en los cuales se enfocará el programa Babyshower. Posterior a ello, se debe elaborar una estrategia de posicionamiento de Babyshower, acorde a los parámetros detectados en el estudio de mercado que rigen este tipo de iniciativas.

### **1.5.3. MARKETING MIX Y MODELO DE NEGOCIOS**

Para el desarrollo de la estrategia de marketing, se debe elaborar el desarrollo de producto de Babyshower en primera instancia, es decir, como será su funcionamiento, cuáles serán los beneficios otorgados a sus participantes, material de apoyo, funcionamiento logístico, etc. Lo anterior teniendo en consideración cuáles son las limitaciones en el ámbito operativo y también las fortalezas que presenta Babytuto en cuanto a conocimiento del mercado.

Una vez listo el desarrollo de producto, se debe proceder con los otros componentes de un marketing mix, especificar montos y descuentos de Babyshower para consolidar la componente precio, definir donde tendrá lugar el programa y elegir cuáles serán las formas de promocionar esto y darlo a conocer a los clientes. Habiendo definido en su totalidad el marketing mix

#### 1.5.4. MEDICIÓN DE RENDIMIENTO

Se debe desarrollar un método de control que permita monitorear cómo evolucionan las métricas consideradas como relevantes para el segmento Babyshower, para así detectar posibles oportunidades de mejora en la estrategia de marketing que se pueden implementar sobre la marcha.

#### 1.5.5. ANÁLISIS DE LA PROPUESTA

Por último, una vez que la estrategia este definida, se debe realizar un análisis costo beneficio para analizar si es sostenible o no el tiempo, y también ver que tan rentable resulta para la empresa, midiendo tanto la utilidad neta como el retorno sobre la inversión.

Las fases de esta metodología y las respectivas tareas se muestran en la siguiente tabla:

Fase	Tareas a desarrollar
Investigación de mercado	Análisis del mercado, competencia y oferta de babyshower
	Diseño de encuesta exploratoria
	Diseño de investigación ampliada
	Definir método de medición y llevarlo a cabo
Propuesta de valor	Análisis de información recopilada
	Elaborar Value Proposition Canvas
STP	Desarrollar propuesta de valor
	Segmentar clientes babyshower
	Elegir segmento objetivo
Marketing mix	Elegir posicionamiento de Babytuto en el mercado
	Determinar limitantes operacionales del proyecto
	Desarrollo de producto
Medición rendimiento	Elección de precio, plaza y promoción
	Definir métricas de rendimiento
Análisis de la propuesta	Elección método de control
	Estimar costos de la propuesta
	Realizar proyección de captación y ventas, estimando el beneficio
	Determinar rentabilidad de la propuesta

Tabla 1: Tareas desarrollo metodológico

## 1.6. **ALCANCES Y RESULTADOS ESPERADOS**

El resultado esperado del trabajo es un desarrollo de producto consolidado y una estrategia de marketing que lo potencie, solo para los clientes del segmento Babyshower y posiblemente mediante la utilización de herramientas que ya son ocupadas en la empresa. Se espera que mediante la propuesta, las métricas del programa Babyshower se vean afectadas de manera inmediata, y en el mejor de los casos, percibiéndose esto de inmediato en beneficios monetarios para la empresa. El trabajo de título no abarcará la realización de la puesta en marcha de la propuesta, pero si dará los lineamientos para la realización y monitoreo de ésta. Además, cabe destacar que dado el contexto sanitario, la propuesta puede ser postergada por la empresa, al tratarse “babyshower” de un evento social y al encontrarse el país aún en fases transitorias respecto al coronavirus, por lo que podría verse afectada la realización de este tipo de eventos.

## 2) ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Se realiza un análisis de los valores actuales de diferentes métricas de interés, que aplican tanto para Babytuto, como para el programa Babyshower. El intervalo de tiempo estudiado corresponde al año 2020.

### 2.1. CAPTACIÓN DE CLIENTES

Un primer análisis importante que se debe hacer es comparar las tasas de atracción de nuevos clientes a la empresa, ya que son estos lo que eventualmente se pueden sumar también al programa Babyshower en caso de ser padres a la espera de un hijo o hija.

Para los clientes regulares de Babytuto, se calcula la cantidad de personas que hicieron su primera compra durante el 2020, obteniendo un total de casi 63.000 clientes, los cuales distribuyen mensualmente como se muestra en la tabla 1:

Mes	Nuevos Clientes
2020-01	1792
2020-02	1907
2020-03	3268
2020-04	4835
2020-05	6415
2020-06	5943
2020-07	6958
2020-08	9020
2020-09	5834
2020-10	4557
2020-11	7224
2020-12	5228

*Tabla 2: Nuevos clientes por mes año 2020*

Por otra parte, se realiza un conteo mensual para los códigos de Babyshower creados, los cuales en el año 2020 alcanzan un total de 650. La distribución mensual se muestra en la tabla 2.

Mes	Creados
2020-01	26
2020-02	39
2020-03	41
2020-04	63
2020-05	85
2020-06	73
2020-07	94
2020-08	74
2020-09	42
2020-10	47
2020-11	39
2020-12	27

*Tabla 3: Códigos Babyshower creados año 2020*

Se puede observar que la cantidad de códigos creados dista mucho aún de las cifras esperadas para un programa como este en Babytuto, en específico se espera poder alcanzar una tasa de creación de 80 códigos babyshower al mes, pero por otra parte, la gran tasa de atracción de clientes que presenta la empresa puede ser de mucha ayuda en esto. Los 650 códigos babyshower creados en 2020 (54 mensuales en promedio), igualan a un 1% de la cantidad de los nuevos compradores que presentó Babytuto.

## 2.2. MONTOS DE VENTA

Se calculan los montos de venta mensual por concepto de compras realizadas con código de babyshower, que corresponde a las compras realizadas por los “invitados” de quien crea el código. También se calculan las ventas generales de Babytuto en este mismo periodo. Además para ambos casos se calcula el margen porcentual y en dinero, que corresponde al monto percibido por Babytuto una vez descontado el precio de compra de los productos y el pago del IVA (19%). Los resultados obtenidos se muestran en las tablas a continuación:

Mes	Venta	Margen %	Margen en \$
2020-01	\$ 227.955.509	29%	\$ 66.048.217
2020-02	\$ 236.532.040	28%	\$ 67.357.250
2020-03	\$ 485.118.255	30%	\$ 147.402.852
2020-04	\$ 529.309.952	29%	\$ 153.734.397
2020-05	\$ 652.359.401	29%	\$ 189.781.220
2020-06	\$ 595.931.861	29%	\$ 173.173.210
2020-07	\$ 704.822.473	30%	\$ 208.866.077
2020-08	\$ 934.756.018	28%	\$ 260.270.147
2020-09	\$ 696.001.497	26%	\$ 183.631.177
2020-10	\$ 529.407.344	30%	\$ 158.281.414
2020-11	\$ 928.465.863	25%	\$ 234.503.951
2020-12	\$ 692.621.692	27%	\$ 185.949.261

*Tabla 4: Venta total Babytuto*

Mes	Venta amigos BS	Margen %	Margen en \$
2020-01	\$ 986.517	32%	\$ 314.699
2020-02	\$ 935.825	28%	\$ 262.031
2020-03	\$ 3.339.312	29%	\$ 975.079
2020-04	\$ 6.321.142	28%	\$ 1.782.562
2020-05	\$ 6.279.463	27%	\$ 1.695.455
2020-06	\$ 4.433.311	29%	\$ 1.281.227
2020-07	\$ 8.037.040	30%	\$ 2.387.001
2020-08	\$ 7.598.385	29%	\$ 2.188.335
2020-09	\$ 5.462.094	29%	\$ 1.573.083
2020-10	\$ 3.491.789	32%	\$ 1.106.897
2020-11	\$ 3.129.519	26%	\$ 813.675
2020-12	\$ 3.659.153	24%	\$ 859.901

*Tabla 5: Venta por concepto de invitados BS*

Se observa en ambos casos márgenes por debajo de años anteriores (30% promedio), y si se agrupa de forma anual para el 2020, tanto para las ventas totales como para las de babyshower, el margen es de un 28%. Si bien el valor obtenido por babyshower es menor a márgenes obtenidos por la empresa en años anteriores, se encuentra al nivel promedio del total de las ventas, por lo cual cumple con lo esperado.



### 2.3. RETORNO SOBRE INVERSIÓN (ROI)

Para complementar el cálculo de los márgenes obtenidos, y poder determinar la rentabilidad del segmento Babyshower, se calcula el retorno sobre la inversión, el cual se espera por parte de Babytuto que alcance un valor de 200%.

Se calcula el retorno sobre la inversión del programa Babyshower para la segunda mitad del año 2020. Como retorno se considera el margen en dinero obtenido por las compras realizadas con el código de babyshower (invitados) más el margen que se obtiene por la compra que realiza la mamá al momento de canjear sus créditos, y como inversión se toman los créditos efectivamente utilizados por los usuarios, que puede ser la totalidad o una fracción de los créditos cargados a la cuenta de la madre o padre del babyshower. El ROI es calculado como la diferencia entre el retorno y la inversión, dividido por la inversión total, su resultado se muestra en la tabla 6 y en el Anexo B se puede encontrar un ejemplo numérico.

Mes	ROI
2020-06	300.38%
2020-07	552.76%
2020-08	775.33%
2020-09	69.34%
2020-10	84.87%
2020-11	93.73%
2020-12	320.79%

*Tabla 6: ROI mensual Babyshower*

Como se puede observar, las cifras obtenidas son bastante irregulares, en ocasiones superando con creces el 200% esperado, y en otras estando muy por debajo de este umbral. Como dificultad en la medición de este indicador se puede tener que al detallarlo mensualmente, no se puede asegurar que los códigos utilizados en cierto mes correspondan a códigos babyshower creados en ese mismo mes, esto dado que el regalo que da Babytuto a la madre funciona de la siguiente forma:

1. Se crea el código de babyshower en Babytuto (La madre debe tener mínimo 5 meses de gestación)
2. Se realizan compras con el código, acumulando un monto para la bonificación de la madre
3. Se realiza el babyshower
4. Nace el bebé
5. Se desactiva el código de babyshower
6. La madre o el padre envía a Babytuto el comprobante de parto
7. Se cargan los créditos de bonificación a la cuenta de la mamá(o papá)

## 8. Los créditos expiran luego de un mes de haber sido cargados

Considerando este funcionamiento, se analiza la diferencia de tiempo entre la fecha de nacimiento prevista y la fecha de realización del babyshower, habiendo en los babyshower creados en 2020, una diferencia promedio de 38 días entre dichas fechas, con una diferencia máxima de 150 días, es decir, aproximadamente 5 meses. Es por esto que se realiza el cálculo del ROI total para el año 2020, llegando a un valor del 324%. En dicho cálculo se incluyen créditos utilizados que no corresponden a códigos babyshower creados en 2020, lo cual baja el ROI, pero a su vez, se incluyen compras asociadas a algunos babyshower que aún no utilizan sus créditos, lo cual aumenta el ROI contrarrestando el impacto mencionado anteriormente.

El retorno sobre la inversión total del año 2020 es superior al 200% esperado por la empresa para una iniciativa como esta. Respecto a esto, se puede mejorar aún más incentivando un nuevo mix de productos para que la gente regale e idealmente con mayor margen o por otra parte, existe margen para incluir nuevos beneficios que permitan atraer muchos más clientes, bajando un poco la eficiencia (disminuyendo el ROI) pero aumentando la utilidad neta del programa debido a la masividad de este.

### 2.4. RETORNO E INVERSIÓN POR BABYSHOWER

Se calcula el retorno que en promedio se obtiene de la generación de un código babyshower, así como también la inversión promedio que conlleva dicha creación. Los resultados se muestran en la tabla a continuación.

Año	Total códigos creados	Retorno total	Inversión total	Retorno promedio	Inversión promedio
2020	650	\$ 15.266.677	\$ 3.599.501	\$ 23.487	\$ 5.538

*Tabla 7: Retorno e inversión por código generado 2020*

### 2.5. RECURRENCIA DE COMPRA

Una de las medidas más relevantes para el trabajo de título, es la recurrencia de compra. Se espera que el programa de Babyshower sea una introducción a la tienda para los protagonistas de este evento, por lo tanto se busca dar la mejor experiencia posible para así conseguir que las madres o padres del babyshower, vuelvan a comprar posterior al nacimiento de su bebé. Se esperaría que una vez incorporados los padres a Babytuto, estos tengan una mejor recurrencia con respecto a la totalidad de los clientes que año a año llegan a la empresa. Para analizar la situación actual de esta métrica, se analizó el comportamiento de compra de los nuevos clientes Babytuto, cuya primera compra fue hecha en el periodo entre enero y mayo de 2020, para así analizar la cantidad de compras realizadas en el plazo de un año

posterior a dicha compra. Por otra parte, se analizan las compras de los clientes (madre o padre) que pasaron por Babyshower, los cuales tenían la fecha de nacimiento de su bebé entre enero y mayo 2020, incluyendo al igual que en el caso de los clientes regulares, su historial de compras un año posterior a dicho acontecimiento. Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 8.

Tipo cliente	Inicio periodo analizado	Fin periodo analizado	% de clientes que compran más de una vez	Promedio de compras por cliente
Regular	Primera compra	1 año posterior a primera compra	43%	2,2
Babyshower	Nacimiento hijo/a	1 año posterior a nacimiento de hijo/a	60%	3,1

Tabla 8: Recurrencia clientes

A continuación se muestra la distribución del número de compras por cliente, tanto para el segmento Babyshower como para los clientes regulares, en la figura 9 y 10 respectivamente.

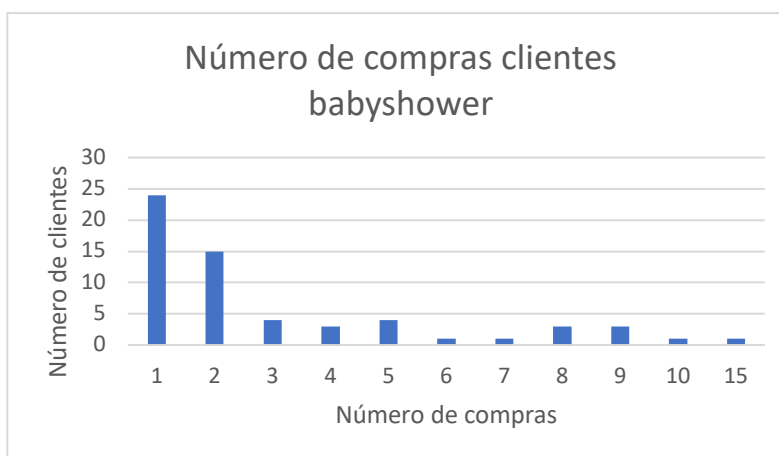


Figura 9: Distribución número de compras por cliente segmento babyshower

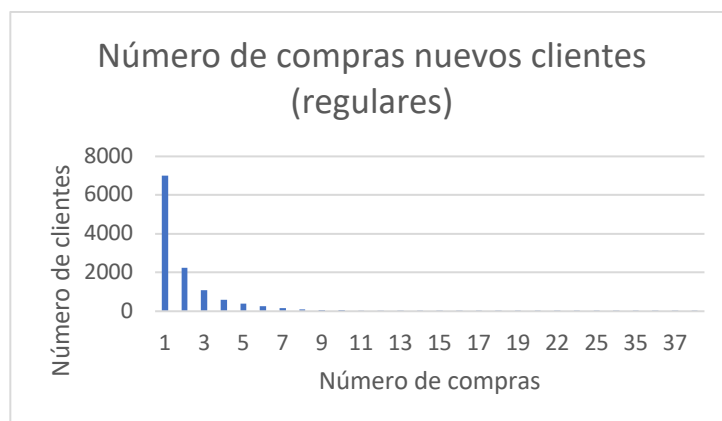


Figura 10: Distribución número de compras por cliente segmento regular

Como se puede apreciar, efectivamente los clientes que pasan por el segmento Babyshower presentan una mejor recurrencia de compra que el segmento regular, pero 3 compras aún es considerado muy bajo para el primer año del bebé, dado que en este periodo es cuando los padres requieren el mayor surtido de productos y categorías que Babytuto ofrece en su mayoría, por lo cual hay un gran espacio de mejora en dicha métrica. Dado que el primer año del bebé es el más importante en términos de artículos críticos a comprar y también en lo que respecta al monto de estos, a través de la implementación de la estrategia de marketing propuesta se espera llegar a un promedio de 5 compras por cliente del segmento Babyshower en el año posterior al nacimiento de su hijo/a.

## 2.6. CLV

El valor de vida de un cliente en Babytuto es estimado sumando la totalidad del margen obtenido por venta y dividiendo este monto por la cantidad de clientes distintos que han realizado estas compras (Se consideran todas las compras hechas hasta el 31 de Diciembre de 2020). Para el caso de los clientes del segmento babyshower, se consideran los usuarios que han sido padre o madre de un babyshower asociado a la tienda (no necesariamente organizador). Los resultados de la cantidad de compras hechas por los segmentos y los márgenes que estos dejan a la empresa durante toda su estadía como clientes, se muestran en la siguiente tabla.

Métrica	Cliente babyshower	Totalidad de clientes
Número de clientes	1.674	210.707
Compras totales	10.982	542.338
Monto total	\$623.880.545	\$23.688.421.585
Margen total	\$133.164.002	\$5.576.577.029
CLV	\$79.548	\$26.466
Compras por usuario	6,6	2,6

Métrica	Cliente babyshower	Totalidad de clientes
Monto promedio de orden	\$56.809	\$43.678

*Tabla 9: CLV clientes Babyshower versus totalidad de clientes hasta 2020*

### 3) INVESTIGACIÓN DE MERCADO

#### 3.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA E INFORMACIÓN A RECOPIRAR

Para diseñar y llevar a cabo la investigación, es necesario primero tener claridad de cuál es el problema a tratar. La definición de este supone plantear el problema general e identificar los componentes específicos del problema de investigación de mercados. Para llegar a la definición del problema se realizaron 2 principales actividades:

- 1) Discusión con quien toma las decisiones: En este caso, quién es responsable y por lo tanto toma las decisiones en torno a Babyshower es la Gerente de Marketing. Como gerente lo más importante para ella es que Babyshower sea un programa rentable por si solo y cumpla con las expectativas en cuanto a las métricas antes mencionadas. Al tratarse de un programa especial de Babytuto, si espera tener mejores resultados en dichos indicadores que con respecto a los clientes regulares.
- 2) Consulta con expertos del sector: Babytuto cuenta con un blog con artículos destinados a ayudar a los padres con la crianza de sus bebés en los primeros años, contenido que es desarrollado por expertos en lo que respecta a bebés. En lo que a ellos respecta, la problemática del babyshower es tener que planificar un evento que sea un grato recuerdo para ella y sus invitados, ya que se trata de un evento importante en la bienvenida de un bebé recién nacido. El programa actual Babyshower no necesariamente representa la solución a esto, ya que no fue muy bien planificado, y por lo tanto, no fue diseñado en base a necesidades planteadas por el segmento objetivo de clientes, las cuales pueden abarcar temas como actividades a realizar en el evento, comida, que los regalos sean verdaderamente útiles, etc.

En base a esto se define que el problema que enfrenta Babyshower, es el de lograr un producto atractivo que sea de ayuda para el segmento objetivo, y que genere resultados rentables y superiores al promedio de Babytuto.

Para dicha problemática, la investigación de mercado se debe encargar de esclarecer dos cosas:

- Determinar las fortalezas y debilidades relativas de Babyshower en relación con otros competidores importantes respecto de los factores que influyen en el segmento de clientes
- Determinar las preferencias y necesidades de los clientes con respecto al producto

Para el primer objetivo, se realiza un análisis del mercado potencial del segmento Babyshower mediante la herramienta TAM SAM SOM, cuáles son sus competidores y cuál es la oferta que estos presentan. Para el segundo objetivo, se llevan a cabo dos investigaciones, una exploratoria y otra ampliada, que incluyen entrevistas y encuestas, para dilucidar cuales son los problemas a los que se ven enfrentados las personas que organizan y realizan un babyshower.

### **3.2. TAMAÑO DEL MERCADO**

Se estima un tamaño de mercado ocupando el método TAM SAM SOM antes descrito. La diferenciación elaborada consiste en:

- 1) TAM (Mercado total)
- 2) SAM (Mercado disponible)
- 3) SOM (Mercado obtenible)

#### **3.2.1. MERCADO TOTAL**

Babytuto es una empresa con modelo de retail, que se dedica a comercializar productos de artículos de bebé, con una gama de productos enfocada hasta la edad de 5 años. Babyshower, es un programa de fidelización de la empresa enfocada en el evento previo al nacimiento de un bebé en Chile, por lo cual el mercado potencial a considerar corresponde a todos los nacimientos que hay en Chile, a los cuales se les realiza babyshower. El porcentaje de nacimientos a los cuales se les realiza babyshower se estima a partir de si los padres poseen o no los recursos mínimos para llevarlo a cabo, es decir, se deja fuera a los estratos con menores ingresos del país. Considerando las características de los segmentos socioeconómicos obtenidas del informe de clasificación de grupos socioeconómicos de la Asociación de Investigadores de Mercado (AIM), que se muestran en el Anexo C, se considera que los estratos socioeconómicos que pueden organizar un babyshower corresponde a los segmentos D o superior, los cuales representan un 87% de la población total. Considerando que la última cifra de nacimientos por año presentada en el boletín de estadísticas vitales corresponde a 210.367 nacimientos (INE, 2019), se estima que el mercado total de los babyshower corresponde a 183.019 celebraciones.

#### **3.2.2. MERCADO DISPONIBLE**

Teniendo en cuenta que Babytuto se trata de una empresa e-commerce, es fundamental que las personas cuenten con acceso a internet para ser potenciales clientes. La tabla que se muestra en el Anexo C, nos muestra una aproximación confiable de cuál es la población que cumple con este requisito, tomando como referencia el acceso a internet dentro de los hogares. Teniendo en cuenta que el mercado total corresponde a los nacimientos que se dan en hogares pertenecientes al grupo socioeconómico D o superior, el "Serviceable available market" o mercado disponible corresponde al porcentaje del TAM con acceso a internet en su hogar, siendo este un 67% de la población. Si se multiplica este porcentaje con el total de nacimientos anuales, se llega a un SAM de 140.946 celebraciones.

### **3.2.3. MERCADO OBTENIBLE**

Babytuto es una empresa experta en el rubro infantil y que mezcla contenido con comercio electrónico, esto le permite mantener precios un poco más elevados que el resto de la competencia, por lo cual es este el factor decisivo para determinar el tamaño del “Serviceable obtainable market” o mercado objetivo. Como mercado objetivo se tendrá los nacimientos considerados en el SAM, pero que cumplen con el nivel de ingresos al cual apunta Babytuto, el cual serían los segmentos C2 o superior con acceso a internet. Considerando los datos del Anexo C, la población que cumple estas condiciones es un 23% del total, por lo cual si se multiplica esto con el número total de nacimientos anuales, se llega a un tamaño de mercado objetivo de 48.384 celebraciones.

### **3.3. COMPETENCIA**

Para analizar la competencia que tiene Babytuto en este tipo de programas, se buscó cuales competidores presentan un programa igual o similar a Babyshower, encontrándose dos opciones:

1. Lista de babyshower, que funcionan tal como el programa de Babytuto con una lista elaborada por la madre o padre y amigos que compran los regalos desde ahí
2. Código de bebé, que no es enfocado en el babyshower, pero si tiene un funcionamiento similar en el que se realizar compras a un código específico obteniendo una bonificación para el dueño o dueña de este.

Entre las empresas que clasifican como competidores se encuentran: Ripley, Paris, Falabella y Mundo Petit.

Para el análisis de la oferta que presenta la competencia, se decidió también incluir a Infanti, que si bien no presenta ningún programa similar a Babyshower, es la otra empresa que junto con Babytuto son consideradas especialistas en el negocio, por lo cual en un futuro podría sumarse como un competidor de las listas de babyshower.

### **3.4. OFERTA**

#### **3.4.1. CÓDIGOS DE BEBÉ**

##### **1.1.8.1. FALABELLA**

Falabella es la tienda de retail más grande del país, y entre los clubes que dispone para sus clientes, se encuentra el club de bebés. El club de bebés de Falabella

cuenta con un blog de contenido enfocado en el periodo pre y post parto de las mamás, y también con recomendaciones de productos para los distintos tipos de compra que el proceso de ser padres conlleva. En cuanto a los beneficios que este entrega, son principalmente dos. Primero se tiene ciertos descuentos en productos asociados a bebés dentro de la tienda Falabella, en categorías tales como vestuario, muebles, calzado, etc. Por otra parte, el club de bebés permite a sus miembros tener un código de bebé, al cual se pueden asociar compras realizadas en la tienda por la persona dueña del código o amigos, obteniendo así una giftcard de regalo dependiendo de si logran alcanzar los montos establecidos y otras exigencias en cuanto a la categoría de los productos. Los montos de las giftcards entregadas y las exigencias son:

- Giftcard de \$50.000, si se acumula entre \$1.000.000 y \$1.999.999 en compras al código, con un monto mínimo de \$350.000 en categorías estipuladas como “asociadas al bebé o la mamá”
- Giftcard de \$100.000, si se acumula entre \$2.000.000 y \$2.999.999 en compras al código, con un monto mínimo de \$500.000 en categorías estipuladas como “asociadas al bebé o la mamá”
- Giftcard de \$150.000, si se acumula más de \$3.000.000 en compras al código, con un monto mínimo de \$600.000 en categorías estipuladas como “asociadas al bebé o la mamá”

#### **1.1.8.2. PARIS**

Paris es uno de los grandes retailers del mercado nacional, y pertenece a Cencosud junto con otras empresas como Easy, Jumbo, entre otras. Bebés Paris es el club de beneficios que esta multitienda destina a sus clientes que esperan un bebé. Bebés paris no posee ningún tipo de contenido enfocado en padres, pero al igual que Falabella, permite asociar compras a un código de bebé, permitiendo así al dueño del código acceder a una giftcard de regalo, la cual puede ser ocupada en tiendas Paris, o en alguno de sus siguientes asociados de Cencosud: Jumbo, Santa Isabel, Easy. Las giftcards y requerimientos se detallan a continuación:

- Giftcard de \$50.000, si se acumula entre \$1.000.000 y \$1.999.999 en compras al código, con un monto mínimo de \$350.000 en departamento bebé
- Giftcard de \$100.000, si se acumula entre \$2.000.000 y \$2.999.999 en compras al código, con un monto mínimo de \$500.000 en departamento bebé
- Giftcard de \$150.000, si se acumula entre \$3.000.000 y \$3.999.999 en compras al código, con un monto mínimo de \$700.000 en departamento bebé
- Giftcard de \$200.000, si se acumula más de \$4.000.000 en compras al código, con un monto mínimo de \$900.000 en departamento bebé



### 3.4.2. LISTAS BABYSHOWER

#### 1.1.8.3. RIPLEY

Ripley es la única de las tres grandes cadenas del retail chileno que cuenta con un programa de beneficios al cual se puede asociar una lista de regalos de babyshower. Ripley posee además de la posibilidad de elaborar una lista de regalos babyshower, también cuenta con la posibilidad de crear un código de bebés. Pertenecer al club mamá Ripley, permite tener acceso a ciertos descuentos en productos de la tienda Ripley (categorías de bebé) y en distintas tiendas que tienen convenio con el club, dedicadas a productos y servicios para la mamá o el bebé, pero no a servicios o productos de babyshower. También, siendo miembro de cualquier club de Ripley, se puede acceder a un descuento en la agencia de viajes LATAM travel. El premio obtenido por concepto de código de bebé, es el 4% del monto de las compras registradas al código, el cual debe ser de mínimo \$1.000.000 y al menos el 25% de dicho monto debe ser de compras realizadas por la persona dueña del código. Dicho monto puede ser canjeado en productos de Ripley, millas LATAM o compras en Salcobrand. En cuanto a la lista de babyshower, esta no tiene bonificación si no que transforma el monto de las compras realizadas con el código en dinero en efectivo, siempre y cuando cumplan con un mínimo de \$1.000.000, de lo contrario el monto es cargado en créditos para compras en la tienda.

Cabe señalar que una compra realizada en Ripley, solo se puede asociar o a una lista babyshower o a un código de bebé, pero no a los dos en simultáneo.

#### 1.1.8.4. MUNDO PETIT

Mundo Petit es una tienda especializada en artículos de bebé, que cuenta con una variedad limitada de productos, pero que al igual que Babytuto, posee un blog en donde se puede encontrar contenido de ayuda para los padres. Mundo Petit es un competidor nuevo aún pequeño si se le compara con Babytuto o Infanti, el cual cabe destacar, es proveedor de Babytuto, por lo que la mayoría de los productos que Mundo Petit ofrece, también se pueden encontrar en Babytuto. Mundo Petit cuenta con la opción de elaborar una lista de regalos para un babyshower, donde las personas van comprando y los padres reciben los productos en sus casas. La persona dueña de la lista babyshower, recibe una giftcard de la tienda dependiendo del monto acumulado a la lista, esto se detalla a continuación:

- Giftcard de \$11.000 si las compras acumuladas superan los \$100.000
- Giftcard de \$33.000 si las compras acumuladas superan los \$200.000
- Giftcard de \$55.000 si las compras acumuladas superan los \$400.000
- Giftcard de \$70.000 si las compras acumuladas superan los \$600.000

#### 1.1.8.5. BABYTUTO

Para comparar con sus competidores, se analiza también en detalle la oferta de Babytuto en este tipo de programas. Babytuto presenta hace un par de años la

opción de crear una lista de babyshower, para así compartirla entre los invitados al evento y recibir los productos en el domicilio. Babytuto cuenta con un blog en donde se puede encontrar variado contenido, relacionado a padres primerizos, preparación para el parto, ayuda para la realización del babyshower, entre otros.

Además del blog, Babytuto cuenta con una sección exclusiva para el programa Babyshower, en donde se puede elaborar la lista y encontrar tips para el evento, decoración, diseño de invitaciones, etc. Cabe destacar que estéticamente, dicho apartado no está en armonía con el resto del sitio de Babytuto, esto debido a que una vez que fue subido a la página, no ha sido monitoreado ni tampoco actualizado, por lo que solo tiene el contenido que se incluyó al momento del lanzamiento. La persona dueña del código de Babyshower recibe una giftcard para canjear en la tienda dependiendo del monto acumulado de las compras realizadas con el código. Dichos montos se detallan a continuación:

- Giftcard de \$10.000 por compras sobre los \$100.000
- Giftcard de \$30.000 por compras sobre los \$200.000
- Giftcard de \$50.000 por compras sobre los \$400.000

### 3.4.3. INFANTI

Infanti es el principal competidor de Babytuto, son los dos grandes retailers del mercado que son calificados como especialistas. Ambos combinan el comercio electrónico con el desarrollo de contenido, diferenciándose en que Babytuto enfatiza más en el acompañamiento a los padres en el proceso e Infanti se enfoca más en la promoción y precio de sus productos por sobre la personalización, teniendo así una variedad menor de estos. Al igual que Babytuto, en el blog de Infanti se pueden encontrar publicaciones relacionadas a los eventos babyshower, pero no posee un segmento en su sitio web dedicado a eso.

### 3.4.4. COMPARACIÓN

En base al análisis realizado, se realiza una tabla comparativa de los servicios actualmente ofrecidos para los programas de fidelización aplicables a un babyshower.

Característica	Falabella	París	Ripley Baby shower	Ripley Club Mamá	Mundo Petit	Babytuto	Infanti
Permite asociar lista de regalos babyshower	No	No	Si	No	Si	Si	No
Existe premio	Si	Si	No	Si	Si	Si	No

Característica	Falabella	París	Ripley Baby shower	Ripley Club Mamá	Mundo Petit	Babytuto	Infanti
(bonificación) para la madre o el padre							
Monto mínimo de compras acumuladas (\$CLP)	1 millón	1 millón	1 millón	1 millón	100 mil	100 mil	No
Flexibilidad en forma de canjear el premio	No	Si	Si	Si	No	No	No
Existe contenido de ayuda para padres	Si	No	No	No	Si	Si	Si
Existe contenido de ayuda para la organización de un babyshower	No	No	No	No	Poco	Si	Si
Descuentos en productos dentro de la tienda	Si	No	No	Si	No	No	No
Convenio con otras tiendas (descuentos)	No	No	No	Si	No	No	No

Tabla 10: Tabla comparativa de oferta

### 3.5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Las ventajas de Babytuto son principalmente 2, las cuales van en armonía con sus ventajas competitivas. La primera es su amplia variedad de productos y categorías tanto para los padres como para el bebé, este elemento puede resultar fundamental a la hora en que los clientes elijan donde asociar su babyshower y/o lista de regalos. Por otra parte, es el nivel de conocimiento en el mercado de los recién nacidos y niños lo que lo destaca, esto le permite tener un mayor nivel de desarrollo del contenido relacionado tanto a padres primerizos como organización de babyshower, marcando así una clara diferencia con los competidores que presentan un desarrollo de contenido bajo o nulo.

Las desventajas de Babytuto con respecto a la competencia recaen en dos ejes, el primero es su nulo nivel de descuentos y convenios, ya que no presenta ni descuentos en la tienda ni con empresas asociadas. Por otra parte, la modalidad de canje tanto de los regalos hechos por los amigos como de los créditos giftcard obtenidos es inflexible, ya que actualmente solo se permite recibir los regalos comprados a la lista como un producto normal y la giftcard recibida solo se puede canjear como créditos en la tienda

### **3.6. PREFERENCIAS DE LOS CLIENTES**

Para determinar el proceso por el cual pasan las personas que organizan un babyshower, los principales problemas y actividades a resolver, se separó la investigación en dos partes: una investigación exploratoria y una investigación ampliada.

#### **3.6.1. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA**

Lo que busca la investigación exploratoria es descubrir problemas y necesidades que para el desarrollo del producto actual no fueron consideradas, y tampoco se tienen presentes para mejoras futuras. Teniendo esto en cuenta, la investigación se dirige a lo más general que es la realización de un babyshower, y no aún en la inscripción de estos eventos en las tiendas del retail.

Esta parte de la investigación constó de una encuesta realizada a través del sitio web Questionpro.com , difundida entre personas que han organizado un babyshower, ya sea propio o de algún tercero. Al tratarse de una investigación exploratoria, lo importante no es entrevistar una muestra de gran tamaño, si no que rescatar la mayor cantidad de información posible, por lo cual se incluyen preguntas de respuestas abiertas dando libertad a quienes responden de incluir todo lo que estimen pertinente.

La encuesta que se muestra en el Anexo D, incluyó preguntas sobre la edad de quienes responden, si tenían o esperaban un hijo/a, si habían organizado algún babyshower y preguntas sobre la organización en sí del evento. También se incluyeron preguntas sobre programas de fidelización o clubes de beneficio asociados a los babyshower de las tiendas del retail, para tener una primera idea del reconocimiento de los clientes de este tipo de iniciativas. A continuación se presentan los principales resultados obtenidos, de un total de 43 encuestados de los cuales 26 respondieron la encuesta en su totalidad.

La distribución etaria de quienes responden va desde los 18 a los 60 años, y se muestra en la figura 11.

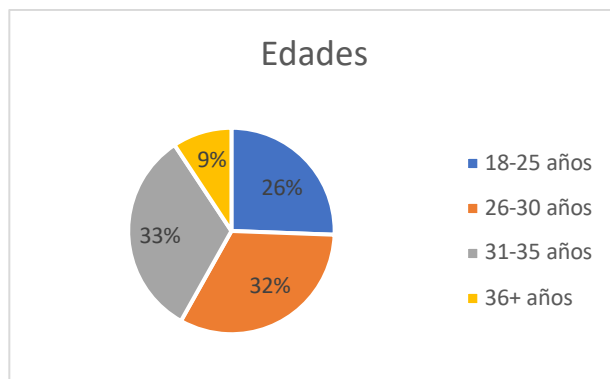


Figura 11: Distribución de edad personas encuestadas

Casi la totalidad de los encuestados es padre o madre de un niño entre 0 y 5 años (53%), o se encuentra a la espera de un hijo/a(42%). En cuanto a si han organizado alguna vez un babyshower, o se encuentran en proceso de organizar uno, la mayoría declaró ya haber realizado el babyshower. La distribución de esta pregunta se observa en la figura 12.

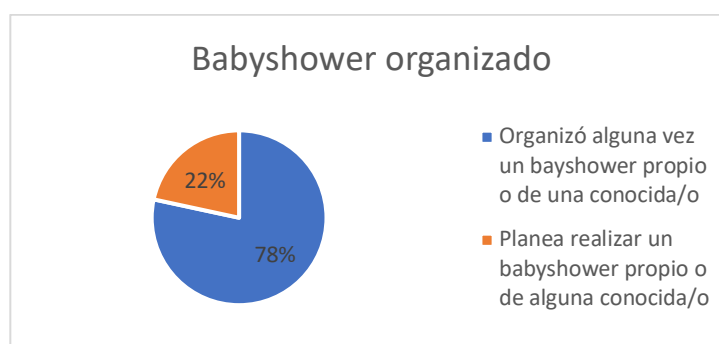


Figura 12: Distribución encuestados que realizaron o realizarán babyshower

Para saber si el público conoce los clubes de beneficios que existen para los babyshower o nacimientos de un bebé, se le preguntó a los encuestados si asociaron el babyshower realizado a alguno de estos programas existentes en los retailers nacionales. Encontrándose que de las 37 personas que respondieron esta pregunta, la mayoría no sabía de la existencia de estos programas. La distribución de las respuestas a esta pregunta se muestran en la figura 13.

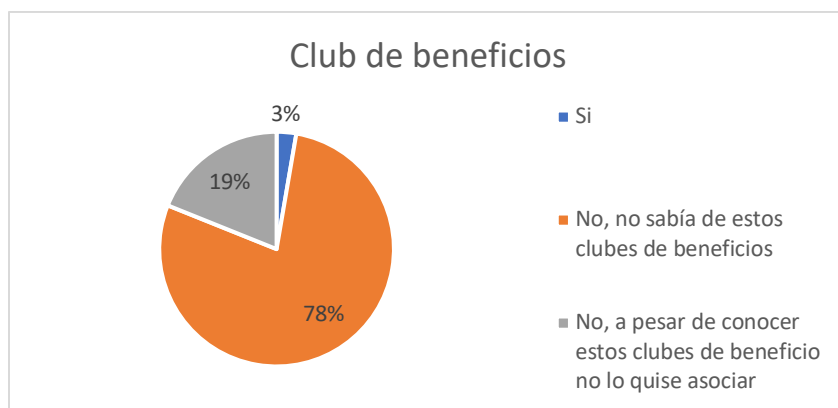


Figura 13: Distribución pregunta clubes de bebé/babyshower

Luego se le preguntó a los encuestados, cuáles han sido o fueron las tareas que incluyó la organización del babyshower. Las 33 respuestas obtenidas se pueden clasificar en los siguientes puntos:

- Programar juegos y actividades
- Preparación de la banquetería/Comida
- Decoración del lugar
- Elección y compra de premios y recuerdos para los invitados
- Definir cuotas y delegar responsabilidades para babyshower organizado por terceros
- Elaborar lista de invitados y lista de regalos, con el diseño respectiva invitación
- Compra de la torta
- Incluir reglas y necesidades especiales de los invitados

Posteriormente se les consultó, cuales de todas las actividades antes mencionadas, demandó más tiempo y recursos, obteniendo los resultados que se muestran en la siguiente tabla, a partir de 26 respuestas obtenidas:

Actividad	Porcentaje de encuestados que la mencionan en su respuesta
Decoración	62%
Banquetería/comida	46%
Juegos y actividades	19%
Torta	8%
Cobro cuotas	8%

Tabla 11: Actividades que requieren más tiempo/recursos

Como última pregunta abierta, se consulta a los encuestados si les hubiese gustado que algo saliera diferente en el babyshower, obteniéndose un total de 26 respuestas de las cuales 11 efectivamente incluyen problemas en un babyshower realizado (el resto aún no lo realizaba o salió todo bien). Los problemas que más se reportan son:

- Juegos y actividades no tan lúdicas o inclusivas
- Torta y comida demandan demasiado tiempo y dinero
- La decoración del lugar o el espacio en sí no fue lo ideal

También otros problemas importantes mencionados fueron:

- Aforos por la situación sanitaria
- Hubiera sido mejor tener alguien externo que sacara fotos, para que los padres e invitados solo disfrutaran
- Siempre es complicado el tema de cobrar la cuota, haciendo que en ocasiones quien organiza incurra en un gasto mayor al resto

En base a las respuestas obtenidas, se diseña la encuesta para la investigación ampliada, esta vez enfocada en cuantificar la valoración que las personas tienen con respecto a los distintos ítems que presenta el mercado actualmente, y también con respecto a nuevos ítems que este trabajo de título pueda proponer.

### **3.6.2. INVESTIGACIÓN AMPLIADA**

Para la investigación ampliada se realiza una nueva encuesta, cuyo formato es el mismo usado en la primera, a través de Questionpro, pero esta vez alcanzando un número mucho mayor de encuestados, los cuales corresponden a clientes de la base de datos de Babytuto y a distintas personas alcanzadas a través de foros y comunidades online sobre maternidad/paternidad. La encuesta es respondida por 517 personas, de las cuales 357 respondieron la totalidad de esta. El detalle de las preguntas realizadas se encuentra en el Anexo E.

En cuanto a la edad de las personas que respondieron, estas promediaron 34 años. Un 74% tenía un hijo o hija entre 0 y 5 años, y el 23% estaba por ser madre o padre. Entre los encuestados, un 65% había organizado alguna vez un Babyshower y un 18% estaba organizando uno en ese momento.

Para seguir descubriendo si las personas tienen o no conocimiento de las listas de babyshower, se les preguntaba si habían asociado el evento a alguna tienda del retail. Un 69% declaró no tener conocimiento de este tipo de programas, mientras que solo un 12% si asoció el babyshower a alguna tienda.

Se les pregunta a los encuestados cual fue el formato mediante el cual los invitados eligieron que regalar, la distribución se muestra a continuación en la tabla 12.

Formato elección de regalos	Porcentaje de respuestas
Fueron elegidos desde una lista de regalos elaborada previamente	11,7%
Fueron elegidos libremente por los invitados	72,3%
Se realizó un solo regalo entre todos los invitados	7,9%
Otra	8,1%

Tabla 12: Formato de elección de regalos

Para saber que tan conveniente le resultan en general los regalos a los padres, se realizan dos preguntas. Primero se le consulta a las personas si hubo al menos un regalo repetido o no se repitió ninguno de los regalos recibidos, obteniendo como respuesta que un 31% de los babyshower tuvo al menos un regalo repetido. Por otra parte, se pregunta si los regalos satisfacían necesidades de la madre o el bebé, o simplemente correspondían a regalos genéricos, obteniéndose la distribución que se muestra en la tabla 13.

¿A que correspondían los regalos?	Porcentaje de respuestas
Satisfacían necesidades de la mamá o el bebé	61,24%
Eran regalos "típicos"	31,36%
Otra	7,4%

Tabla 13: Clasificación de los regalos

Por último, se les pide a los encuestados calificar del 1 al 5, que tan útiles creían ellos que resultaron los regalos para los padres, obteniéndose una calificación promedio de 4,1 con un total de 329 respuestas.

Con el objetivo de poder cuantificar la valoración que los usuarios dan a los distintos ítems que el mercado de las listas de regalos de babyshower ofrece actualmente, se les pregunta qué tan importantes consideran los distintos ítems que les fueron enumerados en una escala de 1 a 10, en el caso hipotético de tener que inscribir una lista de regalos de babyshower en una tienda. La respuesta obtenida se muestra a continuación en la tabla 14.

Atributo	Calificación
Variedad de productos en la tienda	8,77
Que existan listas pre-establecidas o sugeridas acorde a las necesidades de las embarazadas	7,09



Atributo	Calificación
Que existan listas pre-establecidas o sugeridas acorde a niveles de precio	7,15
Opción de canjear el monto de los regalos en créditos en la tienda	8,29
Opción de canjear el monto de los regalos en dinero en efectivo	6,50
Que exista un premio acorde al monto acumulado en las compras a la lista de regalos	8,02
Poder decidir si recibir los regalos por separado o en un solo paquete un día a elección	7,58
Opción de otros medios de pago además de tarjeta de crédito o débito para quienes compren los regalos	7,90

*Tabla 14: Valoración atributos lista de regalos*

Además, se les consulta que tan atractivos les resultan distintos beneficios complementarios, que no están relacionados de forma directa con la lista de regalos, si no que más bien corresponde a posibles ítems a incorporar dentro de Babytuto. La respuesta obtenida se muestra en la siguiente tabla, las cuales corresponden también a una valoración de los ítems en escala de 1 a 10.

Atributo	Calificación
Recibir tips y artículos de ayuda para la organización del babyshower (juegos, decoración, invitaciones, etc.)	7,98
Que los padres reciban material de ayuda de cara al nacimiento del bebé y sus primeros meses de vida	8,23
Acceder a descuentos en productos de la respectiva tienda	9,04
Acceder a descuentos en servicios de banquetería y pastelería para el babyshower	7,40
Acceder a descuentos en artículos para decoración y actividades del babyshower	7,87
Acceder a descuentos en productos o servicios relacionados a la madre o el bebé en otras tiendas	8,49
Regalo de bienvenida para los padres	8,61

*Tabla 15: Valoración atributos complementarios*

Mediante la aplicación de ambas encuestas, se logra tener un panorama más claro de cuáles son las problemáticas que resuelven los clientes, cuáles son sus necesidades y también preferencias, dicha información cobra vital importancia en el elemento principal del marketing mix de la estrategia, el desarrollo de producto.

## **4) PROPUESTA DE VALOR**

La propuesta de valor se define como la descripción de los beneficios que pueden esperar los clientes de tus productos y servicios (Osterwalder A. , Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015). La declaración de la propuesta de valor se realiza usando el Value Proposition Canvas.

### **4.1. VALUE PROPOSITION CANVAS**

Se desarrolla un Value Proposition Canvas para definir una propuesta atractiva a través del encaje de las dos partes del análisis.

#### **4.1.1. PERFIL DEL CLIENTE**

Se analiza el perfil de los clientes de babyshower, que corresponde a personas que esperan tener un bebé y realizarán una fiesta previa al nacimiento para celebrar la llegada de este, o también personas que organizar el babyshower de un tercero.

##### **1.1.8.6. TRABAJOS DEL CLIENTE**

Corresponden a las tareas que los clientes están tratando de realizar, y se dividen en 3:

- Funcionales: Organizar Babyshower y sus actividades, lista de regalos, comida, juegos, invitaciones, decoración, etc.
- Sociales: Compartir experiencias con amigos y familiares, obteniendo retroalimentación para mostrarse preparados frente al evento. También, los clientes buscan ser protagonistas del periodo previo al parto mostrando tener un vínculo cercano con los padres (en caso de que el organizador sea un tercero).
- Personales/Emocionales: Lograr una organización relajada y un evento agradable, que no altere la tranquilidad necesaria previa a un parto, además de afiatar lazos afectivos con el grupo de participantes del babyshower.

##### **1.1.8.7. DOLORES**

Son las experiencias y emociones que experimenta el cliente en el proceso de hacer el trabajo, se separan en 3 categorías:

- Efectos secundarios: Estrés por la organización de un babyshower. Posibles conflictos entre las personas cercanas a los padres debido a la distribución de tareas.
- Obstáculos: Recursos económicos, falta de tiempo, falta de conocimiento o experiencia en la organización de un evento de estas características o manejo de las herramientas necesarias digitales necesarias.
- Riesgo: Evento que no logra cumplir las expectativas de organizadores e invitados, ya sea porque no se logra una participación activa de los participantes o los elementos del babyshower (comida, decoración, regalos, etc.) no son lo esperado.

#### **1.1.8.8. GANANCIAS**

Son los beneficios que el cliente espera y necesita de una solución, se dividen estas ganancias en 4 tipos:

- Necesaria: Realizar el babyshower.
- Esperada: Que resulte en un evento divertido, para el recuerdo de familia y amigos.
- Deseadas: Tener una organización tal que permita que todos se sientan incluidos y además recibir variados regalos.
- Inesperadas: Fácil organización del babyshower, logrando que los invitados se sientan agradecidos de haber sido incluidos, además de que se reciban regalos acorde a las necesidades del bebé o los padres que resulten ser muy útiles.

#### **4.1.2. MAPA DE VALOR**

Se analiza la oferta de lista babyshower que presenta actualmente Babytuto.

#### **1.1.8.9. PRODUCTOS Y SERVICIOS:**

Lo que actualmente ofrece Babytuto es un producto que permite a quien organiza un babyshower, elaborar una lista de regalos acorde a las preferencias de los padres u organizadores, accediendo así a:

- Una giftcard para la madre acorde al monto de los regalos recibidos
- Tips para la organización del evento disponibles en el blog de Babytuto.
- Ayuda en el desarrollo de material complementario como invitaciones, juegos, etc.

#### **1.1.8.10. ALIVIADORES DE FRUSTRACIONES:**

Babytuto permite sacar el máximo provecho a los regalos recibidos en un babyshower, evitando que regalen cosas que no resulten de utilidad para los padres o también regalos repetidos, esto gracias a su amplia variedad de productos y categorías ofrecidas en la tienda. Además, entrega contenido e información que ayudará a que la organización sea más fácil y se asegure un evento entretenido.

#### **1.1.8.11. CREADORES DE ALEGRÍAS**

Babytuto ofrece una gran variedad de productos y categorías para elaborar una lista de regalos lo más personalizada posible, que probablemente en la competencia no se podría conseguir. Además ofrece créditos de regalo proporcionales al monto acumulado de las compras realizadas en la lista de babyshower, lo cual permite a los padres obtener nuevos productos de real necesidad a partir de la inscripción en

el programa babyshower. Además como clientes de Babytuto, tendrán acceso a un blog con gran cantidad de contenido especial para futuros padres.

#### 4.2. **PROPUESTA DE VALOR**

Babyshower es un segmento de Babytuto que permite a las personas elaborar una lista de regalos para la fiesta previa al nacimiento de un bebé, dando a los invitados la posibilidad de elegir sus regalos entre la mayor variedad de productos y marcas que el mercado puede ofrecer, permitiendo también a los padres y organizadores acceder a un variado contenido de ayuda tanto en la organización del evento como en la preparación ante el nacimiento de un hijo.

Dado el desarrollo de la estrategia propuesta en el presente trabajo de título, se busca lograr también que Babyshower sea un segmento en el que padres y madres se sientan parte importante de Babytuto y además sean bienvenidos en la comunidad que la empresa forma con sus clientes a través de la personalización y el desarrollo de contenido, una comunidad que las empresas competidoras no presentan. Lo que se instaurará a través de la estrategia comercial es un club de beneficios que permita que esta inclusión de los padres a la comunidad de Babytuto se logre de manera rápida, viviendo así una experiencia de compra exitosa que les motive a seguir como clientes activos de la tienda por el máximo tiempo posible. También se pretende que la propuesta resulte atractiva para los organizadores por sobre las otras alternativas que ofrece hoy el mercado, logrando así que estos también puedan descubrir un variado contenido de ayuda para una divertida y fácil realización de la fiesta. Mediante la estrategia a elaborar, se espera que Babytuto se haga cargo de las dolores de sus clientes a través de un rol de soporte e inspiración para la fiesta, pero no de organizador, ya que dicho rol sigue recayendo en los clientes.

## 5) SEGMENTACIÓN, SEGMENTO OBJETIVO Y POSICIONAMIENTO

### 5.1. SEGMENTACIÓN

La segmentación de los clientes babyshower, se realiza de acuerdo con las características de los grupos de clientes que la empresa tiene definido para su mercado total, es decir, por rango etario y por segmento socioeconómico

#### 1.1.2. RANGO ETARIO

Para realizar la segmentación por rango de edad, se selecciona la edad de la madre como referencia.

La mayor cantidad de nacimientos en Chile se concentra en madres de entre 20 y 40 años (INE, 2019). A raíz de esto se dividen los nacimientos en 4 segmentos:

- 1) Madres menores a 20 años
- 2) Madres de entre 20 y 29 años
- 3) Madres de entre 30 y 39 años
- 4) Madres de 40 o más años

La distribución de los nacimientos del año 2019 con respecto a la edad de la madre se muestra en la tabla 16.

Edad de la madre	Porcentaje del total de nacimientos
Menos de 20 años	5,60%
20-29 años	47%
30-39 años	43%
40 o más años	4,60%

Tabla 16: Distribución de nacimientos por edad de la madre año 2019 (Fuente: INE)

#### 1.1.3. NIVEL SOCIOECONÓMICO

La segmentación por nivel socioeconómico se centra en los niveles de ingreso promedio de los hogares, pero también en otras características como nivel educacional o variables relacionadas al estilo de vida. Para la posterior elección de un segmento objetivo, es importante tener en cuenta lo rentable que resulta cada segmento para la empresa, por lo tanto la variable a considerar será la del ingreso promedio que se muestra en la siguiente tabla, elaborada a partir de la clasificación socioeconómica de la asociación de investigadores de mercado de Chile.

Grupo	% de la población total	Ingreso promedio hogar
AB	1%	\$ 6.452.000
C1a	6%	\$ 2.739.000

Grupo	% de la población total	Ingreso promedio hogar
C1b	6%	\$ 1.986.000
C2	12%	\$ 1.360.000
C3	25%	\$ 899.000
D	37%	\$ 562.000
E	13%	\$ 324.000

Tabla 17: Grupos socioeconómicos Chile

## 1.5. SEGMENTO OBJETIVO

El segmento objetivo, va en línea con lo descrito en el análisis TAM-SAM-SOM y coincide con el segmento objetivo de Babytuto, el cual corresponde a padres y madres de entre 20 y 40 años que pertenezcan al segmento socioeconómico C2 o superior, es decir, se excluyen los grupos socioeconómicos C3, D y E.

Este segmento objetivo viene dado principalmente por las características de los grupos socioeconómicos ABC descritas en el estudio hecho para la Asociación de Investigadores de Mercado (Equipo Multimedia Emol, 2018), específicamente en lo que respecta al nivel educacional que les permite alcanzar dichos segmentos, el cual corresponde a una educación superior universitaria o técnica, lo cual corrobora una cota inferior a la edad en los 20 años, en sintonía con el rango etario elegido de entre 20 y 40 años.

Considerando la distribución de los nacimientos por edad de la madre y la población perteneciente a los grupos socioeconómicos objetivo, se llega a un segmento objetivo de aproximadamente 43.546 nacimientos.

## 1.6. POSICIONAMIENTO

El posicionamiento se basa en 4 ejes, de los cuales 3 están directamente asociados los atributos actuales del mercado más valorados por las personas encuestadas, y el otro, corresponde al atributo más valorado que no está relacionado directamente con la lista de regalos.

Los dos primeros ejes analizados corresponden a:

- 1) Los montos de los regalos que recibe la madre o el padre por parte de la tienda en donde inscribieron su lista de regalos
- 2) Flexibilidad en el canje de los regalos recibidos por parte de los amigos que compran artículos de la lista de babyshower

Se analiza el monto de la giftcard regalada por la tienda a los padres como porcentaje de la cantidad de dinero total de compras que se necesita para acceder a dicho monto.

- En Ripley corresponde siempre a un 4% del monto de las compras acumuladas al código.

- En Paris y Falabella, se regala máximo un 5% del monto con un tope de \$150.000 y \$200.000 respectivamente.
- Para el caso de Mundo Petit, actualmente el monto del regalo es en promedio un 13,2% del total acumulado al código con un tope de \$70.000.
- Babytuto ofrece en promedio un 12,5% de bonificación con un límite de \$50.000 .

En cuanto a la flexibilidad del cobro, se consideran dos tipos, el cobro de los regalos realizados por los amigos y el cobro de la bonificación obtenida.

En lo que respecta al cobro de los regalos realizados por los amigos, todas las tiendas salvo Ripley obligan a recibir los productos comprados, la tienda antes mencionada permite en el caso de la lista babyshower, canjear el monto de los regalos por dinero en la tienda o incluso dinero en efectivo si se cumple con cierto acumulado mínimo. Por otra parte, en cuanto al monto de bonificación recibido, solo Paris y Ripley permiten canjearlo en algo diferente a dinero en la tienda.

Teniendo en cuenta los dos análisis antes descritos, se elabora el mapa de posicionamiento actual de los distintos competidores con respecto a estos dos ejes. El mapa de posicionamiento se muestra en la siguiente figura.

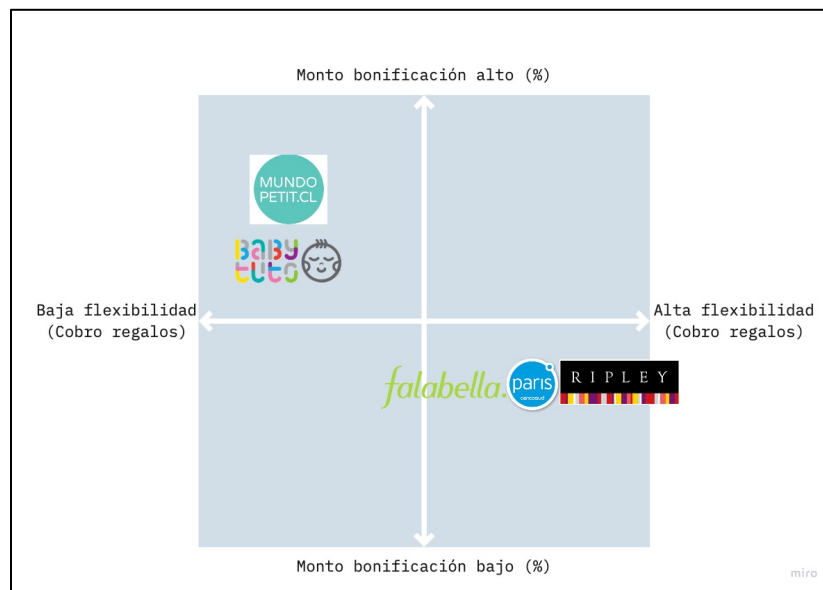


Figura 14: Mapa monto vs flexibilidad

Los otros 2 ejes de posicionamiento analizados corresponden al atributo más valorado de las listas de regalos y al más valorado relacionado indirectamente con ella. Los atributos son:

- 1) La variedad de productos que hay en la tienda, los cuales permitirán tener una lista de regalos muy personalizada
- 2) Descuentos en la tienda y asociados, que llegan a complementar el beneficio de giftcard entregado por el monto de la lista de regalos.



En cuanto a la variedad de productos en la tienda, tal como se mostró en la figura 1, Babytuto junto con su competidor Infanti son los que presentan la mayor variedad de marcas y categorías de productos, ya que se trata de tiendas especialistas en el rubro infantil. Por otra parte, Ripley, Paris y Falabella, también cuentan con una amplia variedad de marcas, pero no con una gama de categorías como la de Babytuto e Infanti. Finalmente, Mundo Petit aún resulta ser un competidor pequeño, con una variedad de productos y marcas bastante acotado, cabe recordar que Mundo Petit también es distribuidor de ciertos productos disponibles en Babytuto.

En lo que respecta a variedad de descuentos en la tienda y en asociados, solo Ripley y Falabella presentan este tipo de beneficio al unirse al club de bebés o mamás correspondiente (no lista babyshower). Ripley dispone de descuentos en ciertas categorías y además en algunos comercios asociado, mientras que Falabella solo presenta descuentos en su propia tienda en categorías asociadas al bebé o la mamá.

El posicionamiento actual de los competidores en estos 2 ejes mencionados se muestra en la figura 15.

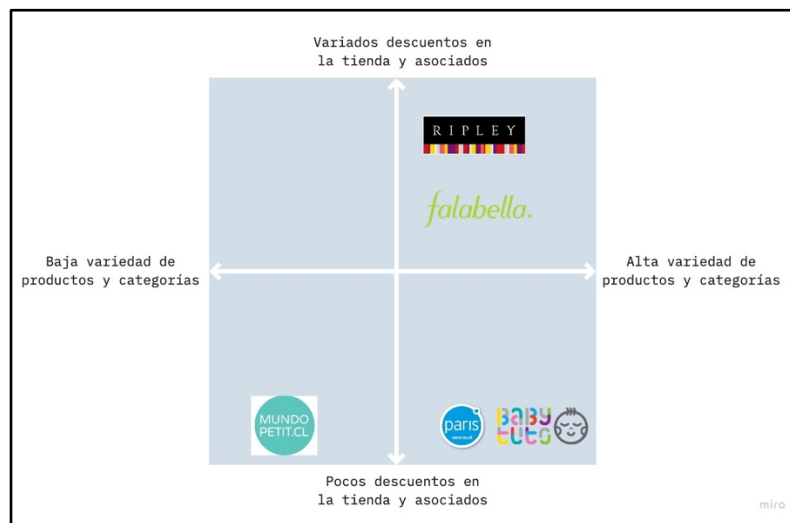


Figura 15: Mapa variedad de productos vs descuentos

Mediante la aplicación de la estrategia comercial se pretende competir en los 4 ejes descritos acercándose a los competidores que presentan una mejor oferta en los casos que corresponda.

En cuanto al posicionamiento en monto de regalo y flexibilidad de canje, la posición objetivo se muestra en la figura 16.

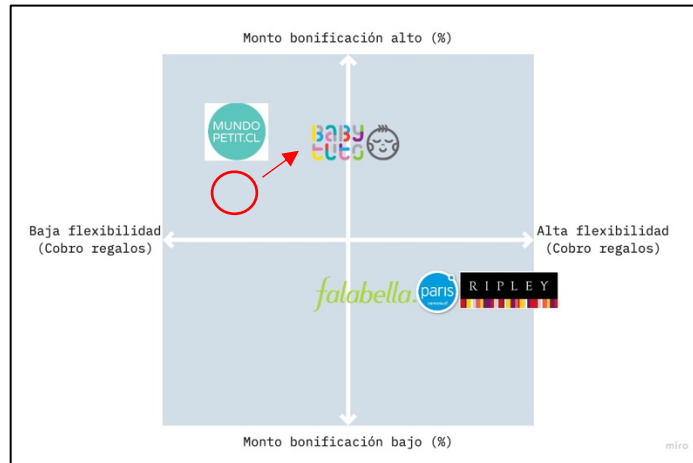


Figura 16: Posicionamiento objetivo bonificación y flexibilidad

En cuanto a la variedad de productos y categorías, Babytuto ya se encuentra como líder en el ámbito y en constante renovación de sus productos y variedades para mantenerse en esa posición, por lo tanto la estrategia se enfocará en ofrecer descuentos y convenios que permitan a Babytuto acercarse a Ripley Falabella en dicho eje, posicionándose como se muestra en la figura 17.

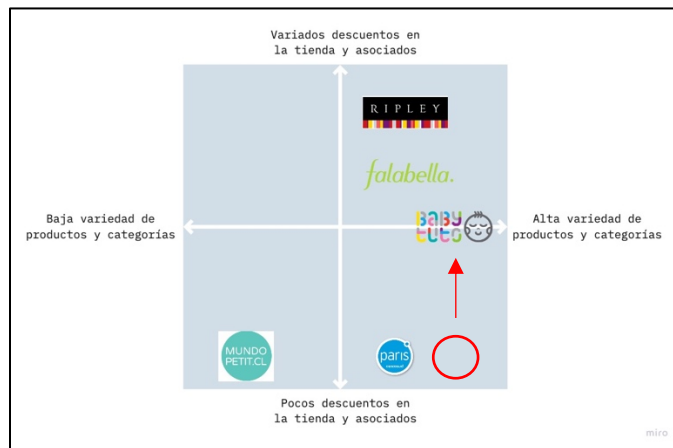


Figura 17: Posicionamiento objetivo descuentos y convenios

Dichos cambios en el posicionamiento de Babytuto con respecto a su competencia, se esperan lograr mediante el marketing mix que más adelante se detallará, principalmente a través de un desarrollo de producto que permita cumplir con la propuesta de valor.

## 6) MARKETING MIX

### 6.1. PRODUCTO

Actualmente babyshower es un segmento de Babytuto en el cual futuros padres o amigos de estos, elaboran una lista de regalos donde las personas pueden ir comprando los artículos que la madre o el padre han seleccionado. La entrega de estos productos funciona de manera indistinta a cualquier otra compra que se realice en la página, es decir, los productos se van enviando a la dirección seleccionada por los clientes a medida que se van comprando. Una vez que el bebé nace y los padres envían el certificado de parto, Babytuto recarga créditos de regalo en la cuenta del papá o mamá dependiendo del monto acumulado de los regalos comprados en la lista, los cuales tienen una vigencia de 1 mes.

Para lograr los posicionamientos deseados que se muestran en las figuras 16 y 17, se debe trabajar principalmente en:

- Mejorar montos de giftcard de regalo.
- Flexibilizar y mejorar el método de canje de los regalos.
- Incluir nuevos beneficios para los padres que participen del segmento babyshower.

Para lograr el desarrollo de producto, se analizan variadas modificaciones o inclusiones para el programa Babyshower, para las cuales se realiza una evaluación que considera la complejidad de su desarrollo y la valoración que los clientes le dan.

La complejidad de las modificaciones son determinadas por el área de desarrollo de Babytuto, cuyo método de trabajo es dar una “puntuación de dificultad” que puede ir desde 1 a 21 puntos, donde aproximadamente 15 puntos representan el trabajo de un desarrollador por 2 semanas. Las modificaciones que impliquen descuentos y convenios, están sujetos también a evaluación del área comercial, pero no por dificultad de desarrollo sino que por análisis de escenarios a realizarse más adelante. La complejidad de desarrollo de una modificación se separará en 3 niveles dependiendo de la evaluación del área de desarrollo de Babytuto:

- 1: Entre 1 y 7 puntos de dificultad
- 2: Entre 8 y 14 puntos de dificultad
- 3: Entre 15 y 21 puntos de dificultad

De la misma forma, la valoración que los clientes dan a una modificación se clasifica de la siguiente forma dependiendo de la calificación obtenida en la encuesta ampliada:

- 1: Entre 1 y 7,50 de calificación obtenida
- 2: Entre 7,51 y 8,50 de calificación obtenida
- 3: Entre 8,50 y 10 de calificación obtenida

La evaluación se muestra en la siguiente tabla:

Modificación / Incorporación	Valoración	Complejidad desarrollo
Montos más altos de giftcard	2	1
Descuento en categorías de la tienda	3	2
Descuentos en productos y servicios externos	2	3
Regalo bienvenida	3	1
Canjear regalos por créditos en la tienda	2	2
Canjear regalos por dinero en efectivo	1	3
Entrega consolidada	2	2
Desarrollo de listas pre establecidas	1	1
Creación de segmento Newsletter para Babyshower	2	1
Desarrollo de contenido para babyshower en el blog	2	1
Inclusión de pago con tarjetas de casas comerciales	2	3

*Tabla 18: Valoración y complejidad por ítem de producto*

Se selecciona para la estrategia propuesta, aquellos ítems cuya valoración es mayor o igual a la complejidad de su desarrollo. (Desarrollo de contenido, listas preestablecidas y newsletter se detallan en el segmento 6.4. “PROMOCIÓN”)

#### 6.1.1. MONTOS NUEVOS

El atributo del regalo para los padres de acuerdo al monto acumulado de los regalos resultó ser uno de los más valorados por los clientes a la hora de elegir en que tienda asociar su babyshower, obteniendo una calificación por sobre los 8 puntos, por lo tanto, compone parte importante del desarrollo de producto.

Como métrica para el posicionamiento en este eje, se tiene el monto de la giftcard como porcentaje del monto acumulado de los productos comprados de la lista. Actualmente Babytuto y Mundo Petit, que son los competidores con un segmento 100% enfocado en babyshower, son los que mayor porcentaje regalan en giftcard en comparación a los montos que tienen como requisito. Sin embargo, para posicionar a Babytuto como líder en este eje junto con Mundo Petit, se deben

mejorar los montos de la giftcard regalada. Para alcanzar a Mundo Petit, en dichos montos, estos se deben aumentar en aproximadamente un 10% por tramo, además se debe aumentar la vigencia de la giftcard obtenida de 1 a 2 meses, esto con el propósito de brindar más tranquilidad a los clientes para canjear su premio, y por ende brindarles una mejor experiencia que permita que estos vuelvan a comprar en un futuro cercano.

Con dicha modificación, los tramos y montos de giftcard son los que se muestran en la tabla a continuación.

Monto acumulado de los regalos	Monto giftcard con 10% de aumento	Monto original
Hasta \$100.000	\$11.000	\$10.000
Entre \$100.000 y \$200.000	\$33.000	\$30.000
Entre \$200.000 y \$400.000	\$55.000	\$50.000

*Tabla 19: Nuevos montos giftcard de regalo*

### 6.1.2. DESCUENTOS EN CATEGORÍAS

El descuento en tienda para los padres es otro de los atributos más valorados en la encuesta realizada. Dado que impacta tanto en atracción de nuevos clientes, siendo un factor clave a la hora de decidir si asociar el babyshower en Babytuto u otra tienda, como en la recurrencia de compra, invitando a los padres del babyshower a hacer más compras en la tienda, es que esta incorporación es una de las más importantes y en las que se debe lograr mayor nivel de detalle.

En Babytuto cada producto tiene asignadas 3 categorías, siendo la categoría 1 la más general y categoría 3 la más específica. Para el desarrollo de este ítem se considera la inclusión de descuentos a nivel de categoría 2, considerando dos variables: la cantidad de compras que realizan en la categoría y el margen que presentan dichas categorías. Para estudiar estas variables, se analizan las compras realizadas por el padre o madre asociado a un código babyshower, en el periodo comprendido entre la creación del código y el nacimiento del bebé, que es cuando el código se desactiva. Para ello se consideran las compras realizadas por padre o madres cuyo código fue creado en el año 2020, las cuales alcanzan un promedio de 2,7 en dicho periodo. Los resultados de las categorías más compradas se muestran en el Anexo F.

Las categorías en las que la competencia (Falabella y Ripley) ofrecen descuentos corresponden a: vestuario bebé, ropa de bebé, cunas, sillas de comer, muebles, perfumería, lencería y juguetería. Dadas las categorías en las que la competencia presenta descuentos, y los márgenes de las categorías más vendidas en Babytuto en el periodo descrito, se decide elegir 3 de las categorías con más cantidad de ventas que presenten un margen igual o superior al 30% para ofrecer en ellas un descuento del 10%, y además dos categorías cuyos productos tengan un precio elevado y un margen superior al 25%, para ofrecer en ellas un descuento del 5%.

Estas últimas categorías cuyo ticket promedio es elevado (precio de venta por producto), son incluidas debido a que a pesar de tener un descuento porcentual más bajo, cuando se considera el monto del descuento en dinero este si resulta atractivo. Las categorías incluidas se muestran en la tabla 20.

Categoría 2	Categoría 1	Productos vendidos	Precio venta	Margen	Margen por ticket	Margen %	Descuento asignado en %
Ropa de bebé	Ropa de bebé	143	\$1.555.710	\$397.437	\$2.779	30,4	10
Ropa de cama	Muebles y deco	142	\$1.890.950	\$478.638	\$3.371	30,1	10
Cuidados y aseo del bebé	Higiene y salud	137	\$1.293.440	\$347.685	\$2.538	32	10
Muebles y deco	Muebles y deco	53	\$3.216.280	\$773732	\$14.599	28,6	5
Cunas	Muebles y deco	53	\$5.507.800	\$1317964	\$24.867	28,5	5

Tabla 20: Datos categorías de compras entre creación código y nacimiento

Estos descuentos permanecerán activos entre el momento en que se crea un código babyshower y la fecha de nacimiento del bebé.

### 6.1.3. NUEVO FLUJO DE FUNCIONAMIENTO

Como babyshower es una lista de regalos enfocada en el evento que celebra la llegada de un bebé, una buena funcionalidad que permite simplificar la logística y la organización de dicha fiesta, es la opción de elegir si se quiere recibir los regalos de forma normal o de forma consolidada. Actualmente, es la persona que realiza una compra la que elige donde enviarlo, lo cual en ocasiones genera confusión entre solicitar el despacho al domicilio propio o al domicilio de la madre o el padre del babyshower, es por esto que el nuevo producto debe estandarizar dicho proceso.

Para la entrega de los regalos en un día y lugar a elección del organizador, se propone utilizar el método de envío "same day" que el operador logístico actual tiene disponible. El método "same day" consiste en un retiro agendado, en donde Babytuto informa al operador el día en que debe retirar los productos de la bodega, y es este último el que se encarga de entregarlos el mismo día. Esta opción será la elegida para los babyshower correspondientes a la región metropolitana, para el caso de regiones, el retiro también será programado pero la entrega no podrá ser el mismo día, es por ello que se debe especificar a los clientes la cantidad mínima de días de anticipación a la fiesta en la que deben agendar la entrega de los regalos, y la cantidad de días previos a la entrega hasta la cual se pueden incluir productos en ella. En cuanto a la anticipación con respecto a la fiesta con la que los clientes deben

agendar su entrega, se fija esta en 3 días previo a la misma, esto con el objetivo de anticiparse a cualquier percance o retraso que pueda afectar el despacho.

Para el caso de la región metropolitana, se permitirá realizar compras que sean incluidas en dicha entrega consolidada hasta 2 días hábiles previo a la fecha de entrega, esto debido a que 2 días es el promedio que un proveedor tarde en entregar un producto en caso de ser venta en verde (producto no está en bodega) o en caso de que haya un quiebre de stock del producto. Para el caso de otras regiones, el mínimo de anticipación para que una compra sea incluida en el despacho dependerá específicamente de la región, tomándose como límite de anticipación los días hábiles promedio de despacho a dicha región que la empresa presenta en 2021, considerándose específicamente la venta en verde para tener mayor margen en caso de atrasos. La distribución de la creación de códigos por región se detalla en el anexo G, la anticipación mínima por región se observa en la tabla a continuación.

Región	Días hábiles promedio de entrega (anticipación mínima)
Región de Tarapacá	10
Región de Antofagasta	9
Región de Atacama	9
Región de Coquimbo	8
Región de Valparaíso	8
Región del Libertador Gral. Bernardo O'Higgins	10
Región del Maule	8
Región del Biobío	8
Región de la Araucanía	8
Región de Los Lagos	8
Región de Aysén del Gral. Carlos Ibáñez del Campo	14
Región de Magallanes y de la Antártica Chilena	15
Región Metropolitana de Santiago	9
Región de Los Ríos	8
Región de Arica y Parinacota	10

*Tabla 21: Tiempos de despacho por región*

Otra de las opciones valoradas por los clientes en la encuesta realizada es la de elegir entre recibir los regalos o canjear el monto de estos en créditos en la tienda, en este último caso la lista de regalos sería más bien de carácter ficticio, sin embargo, la giftcard de regalo que depende del monto acumulado a la lista sigue aplicando de manera normal. Se decide dar a los clientes la opción de canjear por créditos en la tienda, que funcionan como dinero en efectivo disponible para ocupar en cualquiera de los productos disponibles en la tienda, en el momento en que ellos deseen.

Considera estas nuevas modalidades, el flujo del programa queda de la siguiente forma:

- 1) Creación del código una vez alcanzada la cantidad de meses mínima de embarazo (5 meses). Se debe elegir entre la opción de recibir los regalos o canjearlos por créditos en la tienda. En caso de elegir la opción de recibir los regalos, se ofrecen las siguientes opciones:
  - a) Entrega de todos los regalos en domicilio específico (padres u organizador) de manera normal, es decir, se envían a medida que se van comprando, y el comprador no debe ingresar ninguna información respecto a la dirección de despacho (pero sí pagar el costo de envío correspondiente).
  - b) Entrega de los regalos de forma normal a domicilio elegido por la persona que realiza la compra, es decir, igual que la opción anterior pero la dirección de entrega es libre (también paga el costo de despacho respectivo).
  - c) Entrega de los regalos en un solo despacho, en día y lugar a elección del usuario que organiza el babyshower. En caso de elegirse esta opción, los clientes también deben pagar el costo de despacho asociado a su regalo.
- 2) Se realizan compras a la lista. En caso de elegir la entrega de los regalos en un solo despacho, se pueden comprar regalos que sean incluidos en ese despacho hasta el plazo máximo estipulado por región. El resto de los regalos que no cumplen con dicho plazo, serán entregados de forma normal y también suman para el monto acumulado de la giftcard.
- 3) Una vez llegada la fecha del nacimiento, se cierra la lista de babyshower y también se desactivan los descuentos.
- 4) Cuando el padre o la madre adjunte el certificado de parto, se cargan los créditos correspondientes a la giftcard de regalo por el monto acumulado de la lista.
- 5) Los créditos de la giftcard expiran, esta vez, al pasar dos meses desde que fueron cargados. En caso de haber elegido la opción de canje de los regalos en créditos en la tienda, estos son cargados una vez cerrada la lista babyshower y no tienen fecha de expiración.

#### **6.1.4. REGALO BIENVENIDA**

Se realizará la entrega de un regalo de bienvenida para todos aquellos padres o madres cuyo babyshower tenga un mínimo de 2 compras (compras realizadas por los padres no cuentan), de modo que los códigos que no tengan actividad no tendrán dicho beneficio. El regalo consta de la entrega de 3 productos “sampling”, es decir, corresponden a muestras que los proveedores regalan a Babytuto para que la empresa testee la calidad de los productos, o bien los regale a los clientes para que estos tengan conocimiento de la marca o producto en específico, de esta forma los proveedores pueden ver un aumento en sus ventas debido a clientes que adoptan la marca a causa del uso de un “sampling”. Si bien los productos a incluir en este regalo de bienvenida pueden variar mes a mes dependiendo de los proveedores, siempre habrá un producto de cada una de las siguientes categorías, las cuales encajan con las necesidades de futuros padres:



- Maternidad
- Recién nacido
- Lactancia

Dada la cantidad de samplings que Babytuto dispone, se permite la creación de un máximo de 100 regalos mensuales, lo cual considerando la máxima tasa esperada de creación de códigos, que es de 95 mensuales, debería ser suficiente para la totalidad de babyshowers que cumplan con la restricción de un mínimo de 2 compras (que es menor a la totalidad de los códigos creados). En caso de que el babyshower tenga la opción de despacho consolidado, el regalo será enviado en el mismo paquete que el resto de los regalos el día acordado, en caso de no tratarse de un despacho consolidado, el regalo será incluido junto con alguna de las compras realizadas, ya sea a la lista de regalos o en la compra posterior de canje de créditos (ya sea de la giftcard o los regalos recibidos).

#### 6.1.5. RESUMEN PRODUCTO

Las 4 propuestas antes mencionadas, van dirigidas con el fin de lograr el posicionamiento descrito en el anterior capítulo. La relación entre los distintos ejes y dichas propuestas se resume en la tabla a continuación:

Ítem	Eje impactado
Nuevos montos	Montos de bonificación
Nuevo flujo	Flexibilidad en cobro de regalos
Regalo bienvenida	Montos de bonificación
Descuentos en categorías	Descuentos en tienda y asociados

Tabla 22: Impacto económico aplicación de descuentos por escenario

## 6.2. PRECIO

El programa “Babyshower” en si no tiene un precio asociado, es decir, no se le cobra a un cliente por asociarse o por acceder a los beneficios ofrecidos, ya que su propósito es la fidelización de padres y madres. Sin embargo, la forma de rentabilizar de “Babyshower” si es a través de la venta de los distintos productos asociados a las listas de regalo elaboradas y las compras realizadas por los padres una vez que se incorporan como clientes de la empresa.

El desarrollo de producto propuesto precisamente abarca el último de compra antes mencionada, las compras que realizan los padres una vez que son incorporados como clientes. Como se pudo constatar en la encuesta, uno de los atributos más valorados y uno de los puntos fuertes de la empresa, es la variedad de productos y categorías que hay en el sitio web, pero dicho nivel de especialización implica una relación bastante personalizada con los distintos proveedores para tener una gran variedad de sku's , que dependiendo si son de consumo masivo o no, no permiten almacenar grandes cantidades de inventario, y por lo tanto conlleva a un menor poder de negociación de precios. Es por ello que Babytuto presenta un nivel de precios superior a sus competidores, y puede ser el factor que para algunos clientes determine si comprar en la empresa o no, es por ello que la propuesta incluye descuentos en categorías que son de las más vendidas a los padres y madres inscritos en Babyshower en el periodo previo al nacimiento, logrando así llegar a padre y madres con un mensaje atractivo. Además en caso de que los padres presenten un buen comportamiento de compra, estos pueden acceder a otros beneficios que Babytuto ofrece como recompensa para sus mejores clientes, lo cual se traduce en nuevos descuentos tanto en productos como en costos de despacho.

Con el fin de ofrecer aún más beneficios en precios de producto, una vez que se logren constatar los resultados de la implementación de la estrategia, se pueden realizar activaciones con proveedores que subvencionen descuentos en sus respectivos productos, esto debido a que como se mencionó anteriormente, el momento antes del nacimiento es un periodo muy atractivo para las diferentes marcas para posicionarse como la primera en la mente de padres y madres, y en caso de que “Babyshower” presente una gran atracción de clientes en este periodo de su paternidad los proveedores pueden estar interesados en ser partícipes activos del programa e invertir en él, permitiendo así que también los “amigos” que realizan compras a una lista accedan a beneficios en precios.

### 6.3. PLAZA

Los canales de distribución en los cuales Babyshower debe estar disponible para los clientes son 2: la página web y el showroom.

#### 6.3.1. SHOWROOM

Previo a la pandemia mundial, que tuvo su llegada a Chile en el año 2020, Babytuto lanzó su “*Showroom*”, una tienda física ubicada en la comuna de Las Condes, Santiago. En dicha tienda se muestran y venden distintos productos seleccionados por la empresa, así como también se permite a los clientes que retiren sus compras en dicho lugar con un costo de despacho gratuito (cumpliendo un mínimo de compra). El showroom de Babytuto también tiene el propósito de brindar asesorías personalizadas a los clientes que ahí lleguen, esto para reforzar el sentido de comunidad que Babytuto instaure como ventaja competitiva, es aquí donde se debe invitar a todos aquellos clientes que visiten la tienda buscando productos para un bebé que aún no nace, a asociar su babyshower en la tienda, siendo los asesores y asesoras de la tienda los encargados de explicar el funcionamiento de este, sus beneficios y privilegios, pudiendo ser también los asesores quienes inscriban en la página web el babyshower del cliente, haciéndole al cliente la inscripción aún más fácil.

#### 6.3.2. PÁGINA WEB

El principal canal por el cual se espera que los clientes lleguen a Babyshower, es la página web de Babytuto. Como se pudo apreciar en los resultados de las encuestas realizadas, gran parte de los clientes no tiene conocimiento sobre iniciativas dedicadas a los babyshower en las tiendas del retail, esto quiere decir también, que probablemente las personas que visitan el sitio web de Babytuto, no se encuentren buscando el segmento Babyshower ni tampoco tengan idea de este, es por ello que el programa debe tener una ubicación y una visualización especial dentro de la página.

Actualmente, Babyshower no tiene una visualización especial dentro de la página web y presenta una estética evidentemente diferente al resto del sitio web, esto debido a que desde su lanzamiento jamás ha sido modificado ni tampoco actualizado. Babytuto en conjunto con una empresa externa se encuentran trabajando en el desarrollo de una nueva página web, cuya fecha de lanzamiento se espera para el año 2022, es en dicha renovación del sitio web donde se debe dar a Babyshower la visualización necesaria para cumplir con los objetivos de la estrategia y también permitir a aquellos visitantes que no conozcan el programa, descubrirlo de forma rápida y fácil.

## 6.4. PROMOCIÓN

Es importante para el cumplimiento de los objetivos que tiene la estrategia, la difusión tanto de la existencia, como de las actualizaciones del programa Babyshower. Cabe señalar, que los encuestados tanto en la primera como en la segunda encuesta, no conocían los programas destinados a los eventos babyshower. Dado esto, resulta imposible aumentar la cantidad de códigos creados y compras realizadas por los padres, sin aumentar los esfuerzos que se hacen en la promoción del programa Babyshower, es por ello que esta estará distribuida en 4 fuentes diferentes, además de la promoción en la tienda física ya mencionada.

### 6.4.1. NEWSLETTER

Babytuto cuenta con servicio de newsletter para sus suscriptores y clientes, a través del cual se les hace llegar distinto contenido de ayuda dependiendo del periodo en el cual se encuentran sus hijos e hijas, y además se les hacen llegar las ofertas y productos más adecuados para dicho periodo. Se debe aprovechar esta forma de comunicación con clientes, e invitar a quienes se encuentren en el segmento newsletter de futuros padres a inscribir su babyshower y lista de regalos en la tienda. Además, se debe crear un segmento newsletter para quienes estén inscritos en babyshower, en el cual le llegue tanto a los padres como al organizador, contenido relacionado a la celebración y una invitación a ocupar los beneficios que el programa ofrece. Actualmente en Babytuto la inclusión de un nuevo segmento es algo de fácil implementación y sin costos adicionales asociados. La fuente de dicho contenido a compartir por el boletín newsletter, debe ser el blog de Babytuto, el cual debe procurar mantener en sus tópicos la celebración de los babyshower y como hacer de este un gran evento, además de contener listas preestablecidas para sugerir a los organizadores incluir en su babyshower, dependiendo de las necesidades o preferencias de los padres.

### 6.4.2. GOOGLE ADS

Dado el bajo nivel de conocimiento que hay por parte de los clientes sobre la existencia de programas como babyshower, es que se debe incluir publicidad en el motor de búsqueda de google para hacer promoción del programa. Dentro del presupuesto del área de marketing, está considerado el uso de google ads para posicionarse a Babytuto como primera opción en la búsqueda de diferentes conceptos o palabras, es ahí donde se debe incorporar la palabra “babyshower”, para que así las personas inmediatamente descubran que Babytuto tiene un programa de beneficios para quienes inscriban su lista de regalos en la tienda.

### 6.4.3. PÁGINA WEB

Tal como se mencionó antes, la página web es la plaza principal donde acceder a Babyshower, es por ello que también debe tomar un rol importante al momento de la promoción. Se debe incluir en la estrategia el uso de pop ups que permitan a las

personas que visitan la tienda, recibir una invitación a unirse al programa Babyshower en caso de que aplique, de este modo quienes visiten la página web con certeza se enterarán de la existencia del programa, aumentando así el nivel de conocimiento de este segmento. Cabe mencionar que actualmente los pop ups son usados en el sitio para responder consultas de los clientes o también solicitar retroalimentación, por lo cual la implementación de esta promoción no es compleja ni tiene costo asociado. Además, también se debe promocionar Babyshower en la nueva iniciativa de Babytuto, las asesorías por video. Actualmente en ciertos días y horarios, quienes visiten la página pueden comunicarse vía video llamada con un asesor que los ayude en su proceso de compra, es ahí donde el asesor debe invitar al cliente a unirse a Babyshower en caso de aplicar, tal como si fuera una asesoría presencial en showroom.

#### **6.4.4. REDES SOCIALES**

Se debe generar contenido para las cuentas de Facebook e Instagram, las cuales están a cargo del “content manager” de la empresa. Dichas contenido debe constar publicaciones e “historias”, las cuales deben transmitir dos mensajes, el primero es invitar directamente a las personas a asociar sus babyshower en la tienda, y el segundo debe transmitir los principales beneficios del programa, de modo de que quien vea la publicación, se sienta motivado también a invitar a un tercer a unirse al programa para acceder a dichos beneficios. Las publicaciones deben tener una periodicidad semanal, siendo responsabilidad de la gerencia de marketing la cantidad semanal de este tipo de publicaciones.

## **7) MEDICIÓN DE RENDIMIENTO**

### **7.1. KPI'S**

Para la medición del rendimiento de la estrategia se especifican los KPI's a considerar, los cuales son pensados de manera tal que permitan medir el comportamiento de los clientes de babyshower, pero que también permita detectar posibles falencias u oportunidades de mejora de la estrategia. Los KPI's a medir de manera mensual son:

- 1) Cantidad de códigos creados
- 2) Compras realizadas por madre/padre de la lista previo y posterior al nacimiento (En monto de venta y cantidad)
- 3) Monto de compras realizadas por padres/madres con el descuento de babyshower en las categorías seleccionadas
- 4) Margen promedio por código babyshower
- 5) Créditos cargados y utilizados
- 6) ROI

### **7.2. DASHBOARD**

Para realizar el monitoreo de los KPI's propuestos, se propone la elaboración de un dashboard de modo tal de que la visualización del rendimiento de Babyshower, resulte simple para cualquier miembro de la empresa. El propósito de esta herramienta es poder monitorear los principales objetivos estratégicos del negocio. Los dashboards se componen principalmente de gráficos, indicadores y tablas que se actualizan de manera constante y permiten visualizar cuando los indicadores divergen de los objetivos. Un dashboard bien diseñado es un buen punto de partida para las discusiones estratégicas basadas en datos y permite a la empresa tomar decisiones más rápidas basadas en una única fuente de información. (Alper Sarikaya, 2018)

A partir de lo anterior, se plantea la existencia de un dashboard en la página web administrativa de Babytuto, la cual se conecta con la herramienta de Google "Data Studio", para este tipo de desarrollos, de esa forma, se asegura que cualquier colaborador de Babytuto pueda tener acceso a la información actualizada de Babyshower.

## 8) ANÁLISIS DE IMPACTO DE LA PROPUESTA

El análisis de la propuesta viene dado por dos ejes que se detallan a continuación:

- Impacto económico que esta tiene para la empresa, es decir, la rentabilidad de la estrategia. Para dicho análisis se medirá tanto la utilidad del proyecto, como el retorno que este presenta sobre la inversión.
- Impacto que tiene la estrategia en las métricas de interés del proyecto, como lo son la cantidad de códigos creados, la recurrencia de compra y el customer lifetime value.

### 8.1. IMPACTO ECONÓMICO

Para la evaluación del impacto económico, se calcula la inversión necesaria para cada una de las modificaciones e inclusiones que tengan un costo asociado, además de calcular retornos en los casos en los que aplique.

#### 8.1.1. DESCUENTOS EN CATEGORÍAS

Para calcular la repercusión económica de la implementación de descuentos en las 5 categorías antes mencionadas, se consideran 3 escenarios para el periodo en el que permanecen activos:

- Pesimista: Se considera que cada una de las categorías percibe un aumento de ventas de un 15%
- Esperado Se considera que las categorías con un 10% de descuento aumentan sus ventas en un 30%, y que las categorías con un 5% de descuento aumentan sus ventas en un 25%
- Optimista Se considera que las categorías con un 10% de descuento aumentan sus ventas en un 45%, y que las categorías con un 5% de descuento aumentan sus ventas en un 35%

Para cada uno de los escenarios, se considera como retorno el margen obtenido a partir del porcentaje de aumento de ventas en la categoría. Como inversión, se considera el monto diferencial entre los precios normal y con descuento, de dichos aumentos en la venta de cada categoría. Los resultados para dichos escenarios se muestran en la tabla 23. El detalle de los resultados de los 3 escenarios para cada una de las categorías se puede encontrar en los anexos H, I, J, K, L y M, separando costos (inversión) y beneficios (retornos).

Caso	Venta total (# prods)	Venta total (\$)	Inversión	Retorno	Utilidad
Optimista	756	\$18.650.653	\$1.276.191	\$1.282.822	\$6.631
Esperado	681	\$17.067.230	\$1.161.469	\$890.083	-\$271.386
Pesimista	607	\$15.483.807	\$1.046.747	\$497.344	-\$549.403

Tabla 23: Impacto económico aplicación de descuentos por escenario

### 8.1.2. DESPACHO CONSOLIDADO

El despacho consolidado tiene un costo asociado que es el de retener los productos en bodega una vez que ya fueron comprados, los productos deberán mantenerse almacenados hasta el día del retiro agendado, lo cual implica un aumento en el costo de almacenaje mayor con respecto al funcionamiento original. Por otra parte, la modalidad de despacho “same day” aplicada a la región metropolitana no incurre en un gasto extra por costo de despacho, pero el acuerdo con el operador logístico si tiene una cantidad máxima de órdenes que pueden entregarse bajo esa modalidad, la cual corresponde al 30% de las órdenes. Considerando el caso optimista, por concepto de Babyshower se percibe la venta de 95 órdenes mensuales, de las cuales 67 corresponderían a despacho consolidado, lo cual está muy por debajo del 30% de las órdenes totales de Babytuto en región metropolitana. El costo de almacenaje para Babytuto corresponde a 0,0038 UF (aproximadamente 114 pesos chilenos) por producto al mes, independiente de cuales sean las dimensiones de este.

Para estimar el costo de almacenaje de los productos que sean entregados en un despacho consolidado, se calcula la cantidad de productos que son comprados a una lista babyshower durante 2020, y también se calcula con cuanta anticipación con respecto a la fecha del evento son comprados, considerando esto como el tiempo promedio adicional que los productos deben estar almacenados. Las compras realizadas a listas babyshower durante 2020 incluyeron 3291 productos, y se realizaron con un promedio de 30 días de anticipación, por lo que el costo de almacenaje extra para cada producto es de aproximadamente \$114, se considera para la estimación que el 70% de los productos comprados a listas babyshower son realizadas con la opción de despacho consolidado. Los resultados se muestran en la tabla 24, y consideran 3 escenarios distintos de creación de códigos anuales.

Caso	Códigos creados	Productos vendidos	Productos con despacho consolidado	Inversión
Pesimista	780	3949	2764	\$ 315.146
Esperado	960	4861	3402	\$ 387.872
Optimista	1140	5772	4040	\$ 460.598

Tabla 24: Estimación de inversión para entrega consolidada

### 8.1.3. NUEVOS MONTOS

Los nuevos montos considerados para Babyshower contemplan un aumento de 10% para cada uno de los tramos. Por lo que se considera que los créditos utilizados por cada código creado también aumentarán un 10%, esto será considerado como la inversión de este ítem. Los créditos de giftcard utilizados durante el año 2020 se muestran en la tabla 25:



Códigos creados	Créditos utilizados	Créditos utilizados por código
650	\$ 3.599.501	\$ 5.538

Tabla 25: Créditos utilizados año 2020

Teniendo en cuenta que los créditos usados en promedio por cada código creado alcanzan el monto de \$5.538, un aumento del 10% en los montos de cada tramo llevaría este promedio a una cifra de \$6.091, por lo que la inversión viene dada por la diferencia entre la totalidad de los créditos usados en 2020 (\$3.599.501) y los usados considerando los nuevos montos y cantidad de códigos creados. Dado el tamaño del mercado obtenible y la cantidad de códigos creados durante 2020, todos los escenarios, incluido el pesimista, consideran un crecimiento en la tasa de creación de códigos babyshower:

- Pesimista: 65 códigos creados mensualmente, que representa un 20% aproximadamente con respecto a 2020
- Esperado: 80 códigos creados mensualmente, que representa un 48% aproximadamente con respecto a 2020
- Optimista: 95 códigos creados mensualmente, que representa un 75% aproximadamente con respecto a 2020

La inversión estimada para cada uno de los escenarios se muestra a continuación en la tabla 26.

Caso	Códigos creados	Créditos utilizados	Créditos año 2020 (caso sin mejoras)	Inversión
Pesimista	780	\$ 4.751.341	\$ 3.599.501	\$ 1.151.840
Esperado	960	\$ 5.847.805	\$ 3.599.501	\$ 2.248.304
Optimista	1140	\$ 6.944.268	\$ 3.599.501	\$ 3.344.767

Tabla 26: Inversión por cambio de montos por escenario

#### 8.1.4. PUBLICIDAD

La inclusión de publicidad a través de google ads tiene un costo diario. Actualmente el área de marketing ya destina recursos a este tipo de publicidad, dicha inversión varía entre \$15.000.000 y \$30.000.000 mensuales, los cuales están destinados principalmente a la promoción de productos. Se determina como monto de inversión para posicionar a Babytuto como primer resultado para la palabra “Babyshower” un monto de \$5.000 diarios, que corresponde al monto promedio invertido en campañas en google ads. La campaña a través de google ads debe estar activa 2 semanas por mes, y rotar entre las otras campañas realizadas por el área de marketing para estrategias de fidelización, esto se traduce en una inversión anual de \$840.000 . La inversión en publicidad de google ads no varía para ninguno de los escenarios considerados (Pesimista, optimista, esperado).

### 8.1.5. IMPACTO ECONÓMICO TOTAL

Para calcular el retorno e inversión total de la implementación de la estrategia, se consideran los 3 escenarios ya descritos como pesimista, esperado y optimista, los cuales consideran variaciones en la tasa anual de creación de códigos y las compras realizadas por padres en el periodo en que sus descuentos se encuentran activos. La proyección de los márgenes obtenidos por concepto de compras a la lista de regalos más la compra en que se canjea los créditos (considerando el margen promedio por código de 2020), junto con la inversión en créditos de giftcard a realizar para los 3 escenarios, se muestran en la siguiente tabla:

Caso	Códigos creados	Aumento % códigos	Margen compras	Créditos utilizados
Pesimista	780	20%	\$ 18.320.000	\$ 4.751.341
Esperado	960	48%	\$ 22.547.000	\$ 5.847.805
Optimista	1140	75%	\$ 26.775.000	\$ 6.944.268

Tabla 27: Márgenes y créditos utilizados por escenario

La utilidad y el retorno sobre la inversión considerando todo los ingresos y costos mencionados anteriormente, también se estima para los 3 casos y sus resultados se muestran en la tabla 28:

Caso	Códigos creados	Aumento % códigos	Retorno	Inversión	Utilidad (Retorno-Inversión)	ROI
Pesimista	780	20%	\$18.817.344	\$6.953.234	\$11.864.110	1,71
Esperado	960	48%	\$23.437.083	\$8.237.146	\$15.199.937	1,85
Optimista	1140	75%	\$28.057.822	\$9.521.057	\$18.536.765	1,95

Tabla 28: Rendimiento total de la estrategia

La descomposición de los costos se detalla en la tabla a continuación:

Caso	Montos de descuentos por categoría	Almacenaje de productos despacho consolidado	Google ads	Créditos utilizados (por madres)
Pesimista	\$1.046.747	\$315.146	\$840.000	\$4.751.341
Esperado	\$1.161.469	\$387.872	\$840.000	\$5.847.805
Optimista	\$1.276.191	\$460.598	\$840.000	\$6.944.268

Tabla 29: Descomposición de costos

La descomposición de los ingresos se detalla en la tabla a continuación:

Caso	Margen venta incremental categorías	Margen productos comprados con el código (amigos)
Pesimista	\$497.344	\$18.320.000
Esperado	\$890.083	\$22.547.000
Optimista	\$1.282.822	\$26.775.000

*Tabla 30: Descomposición ingresos*

En todos los escenarios se incurre en una caída del ROI a cambio de mejorar la experiencia de madres y padres en Babyshower, alcanzando en el caso optimista un valor de 195%. Se puede observar, que en el caso pesimista la utilidad es muy cercana a la de \$11.667.176 obtenida en 2020, lo cual podría no justificar la propuesta y la caída en el ROI.

## 8.2. IMPACTO EN LAS MÉTRICAS DE INTERÉS

A través de la implementación de la estrategia se pretende mejorar de manera directa dos métricas. La primera corresponde a la cantidad de códigos creados, la mejora de esta métrica conlleva mayor entrada de nuevos clientes y también mayores ingresos por concepto de Babyshower. La segunda métrica corresponde a la recurrencia de compra de los padres del babyshower inscrito, la mejora de esta conlleva a que estos clientes aumenten su valor de vida de cliente, dejando así un mayor ingreso a Babytuto durante su estadía comparado a clientes regulares.

En 2020, por concepto de lista de regalos babyshower se captó un total de 821 nuevos clientes, a través de la implementación de la estrategia propuesta en el presente informe se espera aumentar dicha cifra en un 48%, alcanzado un total de 960 códigos creados al año con la inclusión de 1.149 nuevos clientes, 394 clientes más con respecto a 2020, correspondiendo estos 1.149 clientes a un 1,8% de los nuevos clientes captados por Babytuto durante dicho año. El ingreso de estos nuevos clientes asumiendo que siguen el comportamiento promedio del resto de los clientes y su customer lifetime value sea de \$26.466, supone un ingreso de \$10.427.604 para la empresa, lo cual representa un 0,6% del margen total obtenido durante 2020.

Por otra parte, la estrategia busca impactar en la recurrencia de compra del padre o madre asociado al babyshower. A través de los descuentos y la estrategia en si, se busca espera aumentar las compras realizadas por los padres en el periodo comprendido entre la creación del código babyshower y el nacimiento del bebé en un 45%, aumentando solo por este concepto su cantidad de compras de 2,7 a 3,9. Además se espera que una vez que se de por desactivado el código babyshower, los clientes hayan tenido una buena experiencia de su paso por “Babyshower”, que

el evento haya cumplido con las expectativas y que el servicio de Babytuto haya sido eficiente. Se espera que gracias a su paso por el programa, un cliente babyshower aumente en 2 su número de compras realizadas en el año posterior al nacimiento de su hijo o hija, lo cual sumado a las compras del periodo anterior lleva a un total de compras durante su periodo de vida como cliente de 9,8 órdenes. Si se consideran estas dos nuevas compras con el margen promedio de un cliente babyshower y la compra realizada con descuentos con un margen reducido que representa un 85% del margen original, se percibe un aumento en el customer lifetime value de \$33.950 (40%), alcanzando un promedio para los clientes babyshower de \$113.500 . En el caso de solo aumentar en una orden las compras post nacimiento, el aumento del CLV corresponde a \$21.826 (27%).

Cabe mencionar que para que los padres vuelvan a comprar en Babytuto posterior al uso de su giftcard de regalo, es vital que el servicio recibido durante el periodo en que “Babyshower” los mantuvo como clientes activos, el servicio haya sido excelente, esto se refiere a cumplir con los fechas de entrega prometidas, a que los créditos y descuentos ofrecidos sean de fácil uso en el proceso de compra en la página web, que las compras realizadas no resulten ser quiebres de stock, etc.

## 9) CONCLUSIONES

El propósito del presente trabajo de título fue elaborar una estrategia de marketing para el segmento “Babyshower” de la empresa Babytuto, que le permita a esta mejorar las métricas de comportamiento de los clientes de dicho segmento.

El análisis realizado de la situación actual de la empresa y “Babyshower” resultó ser clave para descubrir espacios de mejora para el programa y establecer metas ambiciosas pero también alcanzables. Además permitió verificar a detalle que los clientes que participan como padres en el segmento Babyshower presentan un comportamiento muy atractivo, con métricas muy superiores a los clientes regulares de la empresa, por lo que es un segmento que debe ser explotado y merece una mejor planificación estratégica.

Por otra parte, la investigación de mercado llevada a cabo permitió cumplir sus dos objetivos, que eran determinar las fortalezas y debilidades de Babytuto para así lograr una mayor tasa de creación de códigos y números de rentabilidad positivos, y descifrar cuales eran las necesidades y preferencias de los clientes para que “Babyshower” resulte en un producto atractivo y provechoso. Además, también se descubrió que existe desconocimiento sobre este tipo de programas aplicados al babyshower, por lo que la promoción de este es de suma importancia para lograr los objetivos propuestos. En conclusión, gracias a la investigación de mercado, se pudo esclarecer cuales eran los elementos de Babytuto que podían constituir una ventaja competitiva para Babyshower, y también cuales eran las opciones en las que resultaban atractivas para desarrollar y cuales no, logrando así una propuesta que considere un uso eficiente de los recursos.

Gracias al análisis de las estadísticas de nacimiento en Chile y los estudios sobre estilos de vida y segmentación socioeconómica, se logró determinar un segmento objetivo atractivo que va en sintonía con los lineamientos estratégicos de Babytuto, y que gracias a la investigación de mercado realizada se pudo estimar su tamaño de manera precisa. El principal aprendizaje a rescatar es la importancia de realizar una investigación de mercado que analice tanto a la competencia como a los clientes, resulta de vital a la hora de desarrollar cualquier estrategia dentro de una empresa que necesite determinar una propuesta de valor atractiva pensada en los clientes.

La investigación de mercado permitió también descubrir cual era el posicionamiento de Babytuto con respecto a la competencia en los ejes que más importantes eran para los clientes, identificando de manera clara los nuevos posicionamientos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la estrategia. Dichos posicionamientos esperan lograrse con la implementación de producto, precio, plaza y promoción propuestos. Dichos elementos transforman a “Babyshower” en un club de beneficios que permite a padres y madres sacar el máximo provecho a su babyshower accediendo al mejor mix de productos disponibles en el mercado, y dando también los lineamientos para hacer de aquella celebración un momento altamente emotivo y divertido, que resulte también un gran recuerdo para el resto

de los participantes. Mediante la propuesta, se logra que Babytuto se haga cargo de las dolores de sus clientes a través de un rol de soporte e inspiración para la fiesta, pero no de organizador, ya que dicho rol sigue recayendo en los clientes.

Se especificó el método de seguimiento para las métricas relevantes del programa Babyshower y también si realizó la evaluación de impacto respectiva simulando 3 escenarios. Se obtienen resultados rentables en las 3 propuestas, pero solo en el caso esperado y optimista se obtiene un cumplimiento aceptado en cuanto al retorno sobre la inversión, en un escenario pesimista la implementación de la estrategia no representa un aumento en la utilidad que soporte la caída en el ROI. Tanto la tasa de creación de códigos, como el CLV de los padres y madres de Babyshower se ven beneficiados con la implementación de la propuesta, sin embargo, recurrencia de compra de los clientes depende en fuerte medida del servicio recibido por parte de Babytuto en cuanto a lo operacional, de asesorías y otras atenciones, por lo cual la propuesta se debe alinear con las estrategias de la empresa destinadas a mejorar la experiencia de cliente. En conclusión, dados los resultados de cada uno de los escenarios, se recomienda implementar la estrategia propuesta en el presente informe.

El marketing de fidelización permite que los clientes aprecien el valor que obtienen por sus compras y se sientan estimados, ya que obtienen beneficios en forma de premios, descuentos, asesoramiento y un buen servicio post venta. (Gureak Marketing, s.f.). Es precisamente a esto a lo que apela “Babyshower”, a ser el primer punto de contacto de los clientes con Babytuto, y que a través de esa primera interacción se facilite el proceso de fidelización, que genere sentido de pertenencia a los clientes y que refuerce la ventaja competitiva de la empresa de “sentido de comunidad”.

A modo de cierre, cabe destacar que el trabajo realizado compone un gran cierre al proceso de formación de un ingeniero, ya que al tratarse de un trabajo investigativo aplicado permite aplicar conocimientos y habilidades que resultarán clave en el futuro laboral, resolviendo una problemática real cuya solución resulta atractiva para la empresa con la cual se trabaja, lo cual otorga un gran sentimiento de gratificación.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Martin, G. (2011). The Importance Of Marketing Segmentation. *American Journal of Business Education*
2. *Marketing mix, ¿Qué es el marketing mix?* (s.f.). Recuperado el 2021, de Debitoor: <https://debitoor.es/glosario/definicion-marketing-mix>
3. Jain, D., & Singh, S. S. (2002). Customer lifetime value research in marketing: A review and future directions. *Journal of interactive marketing*
4. Del I. Hawkins, David L. Mothersbaugh. *Consumer behavior: building marketing strategy*
5. Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados* (Vol. V). México: Pearson Educación.
6. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design* .
7. Equipo Multimedia Emol. (2018). Obtenido de El mercurio: <https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/10/19/924437/El-perfil-de-los-siete-grupos-socioeconomicos-de-la-nueva-segmentacion-y-como-se-divide-la-poblacion-de-Chile.html>
8. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2018). *Marketing 4.0*. LID.
9. INE. (2019). *www.ine.cl*. Recuperado el 24 de 09 de 2021, de [https://www.ine.cl/docs/default-source/nacimientos-matrimonios-y-defunciones/publicaciones-y-anuarios/anuarios-de-estad%C3%ADsticas-vitales/estad%C3%ADsticas-vitales-cifras-provisionales-2019.pdf?sfvrsn=90f71dca\\_7](https://www.ine.cl/docs/default-source/nacimientos-matrimonios-y-defunciones/publicaciones-y-anuarios/anuarios-de-estad%C3%ADsticas-vitales/estad%C3%ADsticas-vitales-cifras-provisionales-2019.pdf?sfvrsn=90f71dca_7)
10. Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
11. Alper Sarikaya, M. C. (2018). *What do we talk about when we talk about dashboards*.
12. ureak Marketing. (s.f.). *www.gureakmarketing.com*. Recuperado el 27 de 09 de 2021, de <https://www.gureakmarketing.com/es/blog/27-marketing-relacional/280-marketing-de-fidelizacion>

## ANEXOS

### Anexo A: Estado de resultados

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	1.091.606.782	2.243.497.546	2.271.228.194	3.047.966.950	2.928.887.254	4.584.679.001	6.438.330.593
MoM / YoY %	0,00%	105,52%	1,24%	34,20%	-3,91%	56,53%	40,43%
<b>COSTO DE VENTAS</b>	943.999.121	1.656.230.387	1.696.300.355	2.215.569.685	2.152.427.143	3.202.209.503	4.354.337.664
MoM / YoY %	0,00%	75,45%	2,42%	30,61%	-2,85%	48,77%	35,98%
% VENTAS	86,48%	73,82%	74,69%	72,69%	73,49%	69,85%	67,63%
<b>MARGEN BRUTO</b>	147.607.661	587.267.159	574.927.839	832.397.265	776.460.111	1.382.469.498	2.083.992.929
% VENTAS	13,52%	26,18%	25,31%	27,31%	26,51%	30,15%	32,37%
<b>GASTOS VARIABLES</b>	53.552.265	119.632.264	176.010.887	254.431.681	262.249.063	408.853.803	538.024.930
MoM / YoY %	0,00%	123,39%	47,13%	44,55%	3,07%	55,90%	31,59%
% VENTAS	4,91%	5,33%	7,75%	8,35%	8,95%	8,92%	8,36%
<b>GASTOS FIJOS</b>	301.263.932	836.743.829	586.596.747	659.670.211	688.980.826	919.362.820	1.149.254.711
MoM / YoY %	0,00%	177,74%	-29,90%	12,46%	4,44%	33,44%	25,01%
% VENTAS	27,60%	37,30%	25,83%	21,64%	23,52%	20,05%	17,85%
<b>EBITDA</b>	-207.208.536	-369.108.934	-187.679.795	-81.704.627	-174.769.778	87.311.888	437.212.990
MoM / YoY %	0,00%	78,13%	-49,15%	-56,47%	113,90%	-149,96%	400,75%
Margen EBITDA %	-18,98%	-16,45%	-8,26%	-2,68%	-5,97%	1,90%	6,79%
<b>RESULTADO NO OPERACIONAL</b>	17.956.699	-71.828.138	14.105.761	-38.747.258	-57.268.403	-18.644.657	-6.192.630
% VENTAS	1,64%	-3,20%	0,62%	-1,27%	-1,96%	-0,41%	-0,10%
<b>UTILIDAD NETA</b>	-189.251.837	-440.937.072	-173.574.034	-120.451.885	-232.038.181	68.667.231	431.020.360
MoM / YoY %	0,00%	132,99%	-60,64%	-30,60%	92,64%	-129,59%	527,69%
Margen Neto %	-17,34%	-19,65%	-7,64%	-3,95%	-7,92%	1,50%	6,69%

Anexo A: Estado de resultados Babytuto (2020 corresponde a una proyección)

### Anexo B: Ejemplo cálculo ROI

M1: Monto productos comprados con el código	\$200.000
M2: Margen de los productos comprados con el código	\$56.000
C1: Créditos cargados a la cuenta de la madre o el padre	\$30.000
M3: Monto de la compra en la que se canjean los créditos	\$25.000
M4: Margen de la compra en la que se canjean los créditos	\$5.000
C2: Créditos utilizados	\$25.000

$$ROI = \frac{M2 - C2}{C2} = \frac{56.000 + 5.000 - 25.000}{25.000} = 1,24$$

Anexo B: Ejemplo numérico cálculo ROI



## Anexo C: Grupos socioeconómicos Chile

Grupo	% de la población total	Ingreso promedio hogar	% del grupo con acceso internet
AB	1%	\$ 6.452.000	99%
C1a	6%	\$ 2.739.000	98%
C1b	6%	\$ 1.986.000	92%
C2	12%	\$ 1.360.000	91%
C3	25%	\$ 899.000	79%
D	37%	\$ 562.000	66%
E	7%	\$ 324.000	52%

*Anexo C: Grupos socioeconómicos Chile*

## Anexo D: Encuesta exploratoria

# pregunta	Pregunta
1	Edad
2	Actualmente usted: se encuentra a la espera de un hijo/a, tiene un hijo entre 0 y 5 años o ninguna de las anteriores
3	Usted organizó un babyshower propio o de algún amigo
4	¿Asoció el babyshower a algún club de beneficios de alguna tienda de retail?
5	Si es que lo asoció, ¿En qué tienda lo asoció y por qué fue esa su tienda elegida?
6	En cuanto a la planificación/organización del evento, ¿Cuales fueron o han sido las principales tareas a realizar?
7	De las tareas mencionadas anteriormente, ¿Cuales fueron o han sido las que requirieron mayor cantidad de tiempo/recursos?
8	Si el babyshower ya se realizó, ¿Qué le hubiese gustado que saliera diferente? ¿Por qué?
9	En una escala de 1 a 5, ¿Qué tan útiles le fueron los regalos recibidos?
10	En una escala de 1 a 5, ¿Qué tan dispuesta/o estaría a asociar un babyshower y una lista de regalos a tienda online, obteniendo así algún beneficio y acceso a contenido de ayuda para los padres? -

*Anexo D: Preguntas encuesta exploratoria*

## Anexo E: Encuesta ampliada

# pregunta	Pregunta
1	Nombre

# pregunta	Pregunta
2	Edad
3	Correo electrónico
4	Actualmente usted: se encuentra a la espera de un hijo/a, tiene un hijo entre 0 y 5 años o ninguna de las anteriores
5	Usted organizó un babyshower propio o de algún amigo
6	¿Asoció el babyshower a algún club de beneficios de alguna tienda de retail?
7	Si es que lo asoció, ¿En qué tienda lo asoció y por qué fue esa su tienda elegida?
8	Los regalos recibidos en el babyshower fueron: elegidos desde una lista de regalos elaborada previamente, elegidos libremente por los invitados, se realizó un solo regalo entre los invitados, otra.
9	En el babyshower realizado: Se repitió un regalo, se repitió más de un regalos o no se repitieron regalos
10	Usted diría que los regalos recibidos: satisfacían necesidades del bebé o la mamá, eran regalos genéricos, otra opción.
11	En escala de 1 a 5, que tan útiles fueron para los padres los regalos recibidos.
12	<p>En escala de 1 a 10, ¿Qué tan importante considera los siguientes atributos a la hora de inscribir una lista de regalos de babyshower en una tienda?:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Variedad de productos en la tienda</li> <li>- Que existan listas pre-establecidas o sugeridas acorde a las necesidades de las embarazadas</li> <li>- Que existan listas pre-establecidas o sugeridas acorde a niveles de precio</li> <li>- Opción de canjear el monto de los regalos en créditos en la tienda</li> <li>- Que exista un premio acorde al monto acumulado en las compras a la lista de regalos</li> <li>- Poder decidir si recibir los regalos por separado o en un solo paquete un día a elección</li> <li>- Opción de otros medios de pago además de tarjeta de crédito o débito para quienes compren los regalos</li> </ul>
13	<p>En escala de 1 a 10, ¿Qué tan atractivos considera los siguientes beneficios complementarios a la hora de elegir una tienda para asociar una lista de regalos de babyshower?:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibir tips y artículos de ayuda para la organización del babyshower (juegos, decoración, invitaciones, etc.)</li> <li>- Que los padres reciban material de ayuda de cara al nacimiento del bebé y sus primeros meses de vida</li> <li>- Acceder a descuentos en productos de la respectiva tienda</li> <li>- Acceder a descuentos en servicios de banquetería y pastelería para el babyshower</li> <li>- Acceder a descuentos en artículos para decoración y actividades del babyshower</li> </ul>

# pregunta	Pregunta
	- Acceder a descuentos en productos o servicios relacionados a la madre o el bebé en otras tiendas

Anexo E: Preguntas encuesta ampliada

## Anexo F:

Categoría 2	Categoría 1	Número de compras	Precio venta	Costo venta	Margen en \$	Margen por ticket en \$	Margen %
Pañales	Pañales	269	3031890	1870891	676916	2516	26,6
Lactancia	Lactancia	170	2250290	1406386	484614	2851	25,6
Cremas y cuidados del pezón	Lactancia	149	1669440	956083	446808	2999	31,8
Ropa de bebé	Ropa de bebé	143	1555710	909882	397437	2779	30,4
Ropa de cama	Muebles y deco	142	1890950	1110395	478638	3371	30,1
Cuidados y aseo del bebé	Higiene y salud	137	1293440	739240	347685	2538	32
Juguetes	Juguetes	119	2538080	1612176	520664	4375	24,4
Higiene y salud	Higiene y salud	99	1166710	662477	317951	3212	32,4
Mamaderas	Lactancia	89	1164580	769009	209630	2355	21,4
Bañeras	Higiene y salud	82	1231000	729598	304856	3718	29,5
Chupetes	Higiene y salud	69	500960	269777	151198	2191	35,9
Toallas y batas de baño	Higiene y salud	64	486930	263329	145856	2279	35,6
Maternidad	Maternidad	63	553390	307612	157422	2499	33,9
Coches	Coches y sillas de auto	62	8605510	5423107	1808414	29168	25
Sillas de auto	Coches y sillas de auto	60	2477680	1654304	427780	7130	20,5
Muebles y deco	Muebles y deco	53	3216280	1929024	773732	14599	28,6
Cunas	Muebles y deco	53	5507800	3310439	1317964	24867	28,5
Extractores de leche	Lactancia	51	4976080	3098184	1083395	21243	25,9

Categoría 2	Categoría 1	Número de compras	Precio venta	Costo venta	Margen en \$	Margen por ticket en \$	Margen %
Ropa	Maternidad	51	1098480	723448	199644	3915	21,6
Artículos médicos	Higiene y salud	47	518210	287985	147486	3138	33,9
Fajas	Maternidad	35	423770	254030	102079	2917	28,7
Alimentación	Alimentación	35	240700	147444	54825	1566	27,1
Mordedores y sonajeros	Juguetes	34	315590	182629	82573	2429	31,1
Portabebés	Paseo y aire libre	30	1123960	681132	263372	8779	27,9

Anexo F: Datos categorías compradas entre creación código y nacimiento

### Anexo G: Distribución de códigos babyshower 2020 por región

Región	Babyshowers creados en 2020	% del total creado
Región Metropolitana de Santiago	450	69,2%
Región de Valparaíso	60	9,2%
Región del Biobío	37	5,7%
Región de Antofagasta	19	2,9%
Región de Coquimbo	18	2,8%
Región del Maule	13	2,0%
Región del Libertador Gral. Bernardo O'Higgins	11	1,7%
Región de Los Lagos	10	1,5%
Región de la Araucanía	8	1,2%
Región de Atacama	7	1,1%
Región de Los Ríos	7	1,1%
Región de Tarapacá	5	0,8%
Región de Magallanes y de la Antártica Chilena	3	0,5%
Región de Arica y Parinacota	1	0,2%

Anexo G: Distribución creación códigos babyshower por región

### Anexo H: Descuentos escenario optimista (retorno)

Categoría	Aumento de ventas	Prods. vendidos	Prods. incrementales vendidos	Margen por ticket	Retorno (margen incremental)
Ropa de bebé	45%	207	64	\$ 2.779	\$177.856
Ropa de cama	45%	206	64	\$ 3.371	\$215.744
Cuidados y aseo del bebé	45%	199	62	\$ 2.538	\$157.356
Muebles y deco	35%	72	19	\$ 14.599	\$277.381
Cunas	35%	72	19	\$ 24.867	\$472.473

*Anexo H: Descuento escenario optimista (retorno)*

### Anexo I: Descuentos escenario optimista (inversión)

Categoría	Aumento de ventas	Venta precio normal	Venta precio con descuento	Inversión (descuento total)
Ropa de bebé	45%	\$2.255.780	\$2.030.202	\$225.578
Ropa de cama	45%	\$2.741.878	\$2.467.690	\$274.188
Cuidados y aseo del bebé	45%	\$1.875.488	\$1.687.939	\$187.549
Muebles y deco	35%	\$4.341.978	\$4.124.879	\$217.099
Cunas	35%	\$7.435.530	\$7.063.754	\$371.777

*Anexo I: Descuento escenario optimista (retorno)*

Anexo J: Descuentos escenario esperado (retorno)

Categoría	Aumento de ventas	Prods. vendidos	Prods. incrementales vendidos	Margen por ticket	Retorno (margen incremental)
Ropa de bebé	30%	186	43	\$ 2.779	\$119.497
Ropa de cama	30%	185	43	\$ 3.371	\$144.953
Cuidados y aseo del bebé	30%	178	41	\$ 2.538	\$104.058
Muebles y deco	25%	66	13	\$ 14.599	\$189.787
Cunas	25%	66	13	\$ 24.867	\$323.271

Anexo J: Descuento escenario esperado (retorno)

Anexo K: Descuentos escenario esperado (inversión)

Categoría	Aumento de ventas	Venta precio normal	Venta precio con descuento	Inversión (descuento total)
Ropa de bebé	30%	\$2.022.423	\$1.820.181	\$202.242
Ropa de cama	30%	\$2.458.235	\$2.212.412	\$245.824
Cuidados y aseo del bebé	30%	\$1.681.472	\$1.513.325	\$168.147
Muebles y deco	25%	\$4.020.350	\$3.819.333	\$201.018
Cunas	25%	\$6.884.750	\$6.540.513	\$344.238

Anexo K: Descuento escenario esperado (retorno)

Anexo L: Descuentos escenario pesimista (retorno)

Categoría	Aumento de ventas	Prods. vendidos	Prods. incrementales vendidos	Margen por ticket	Retorno (margen incremental)
Ropa de bebé	15%	164	21	\$ 2.779	\$58.359
Ropa de cama	15%	163	21	\$ 3.371	\$70.791
Cuidados y aseo del bebé	15%	158	21	\$ 2.538	\$53.298
Muebles y deco	15%	61	8	\$ 14.599	\$116.792
Cunas	15%	61	8	\$ 24.867	\$198.936

*Anexo L: Descuento escenario pesimista (retorno)*

Anexo M: Descuentos escenario pesimista (inversión)

Categoría	Aumento de ventas	Venta precio normal	Venta precio con descuento	Inversión (descuento total)
Ropa de bebé	15%	\$1.789.067	\$1.610.160	\$178.907
Ropa de cama	15%	\$2.174.593	\$1.957.133	\$217.459
Cuidados y aseo del bebé	15%	\$1.487.456	\$1.338.710	\$148.746
Muebles y deco	15%	\$3.698.722	\$3.513.786	\$184.936
Cunas	15%	\$6.333.970	\$6.017.272	\$316.699

*Anexo M: Descuento escenario pesimista (inversión)*