

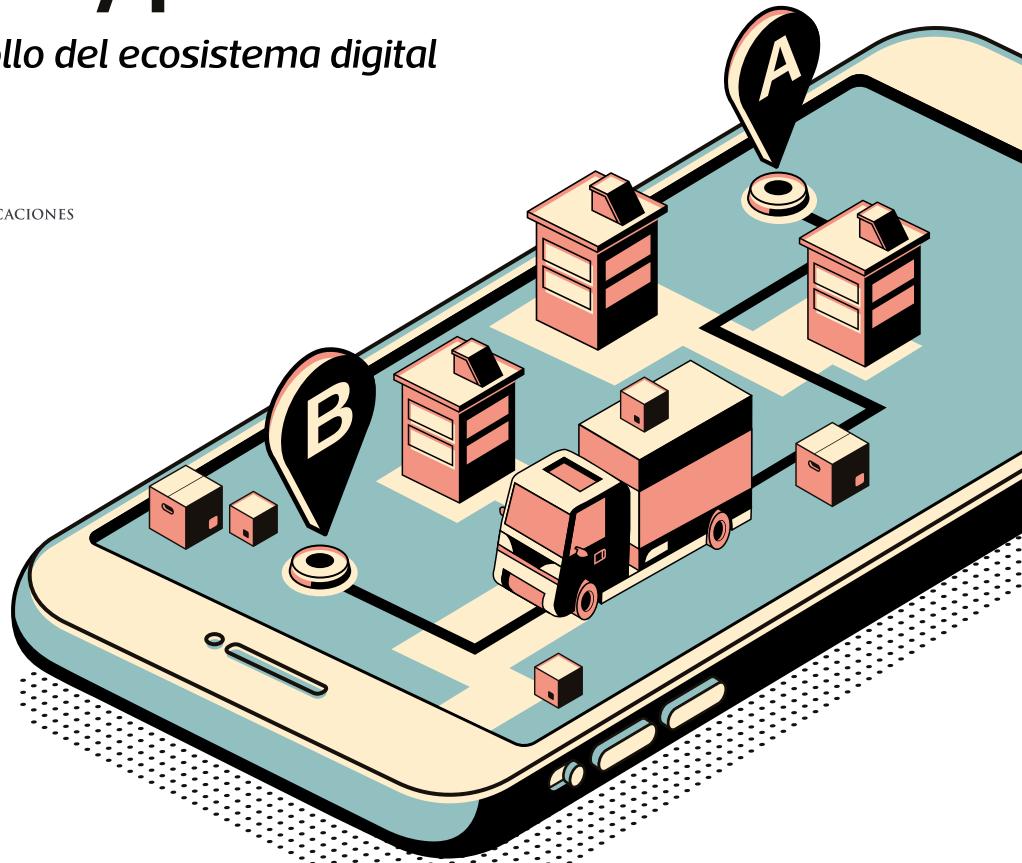
# Mapeando procesos y perfiles

para el desarrollo del ecosistema digital



FACULTAD DE COMUNICACIONES  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DE CHILE

TrenDigital  
think tank





---

***Mapeando Procesos y perfiles para el desarrollo  
del ecosistema digital***

© 2020, TrenDigital / Cámara de Comercio de Santiago

© Autores: Carolina Castro y Daniel Halpern

ISBN: 978-956-401-573-6 (versión digital)

Primera Edición Digital, enero 2020, PDF.

Diseño: Cristina Vergara y Josefa Urzúa

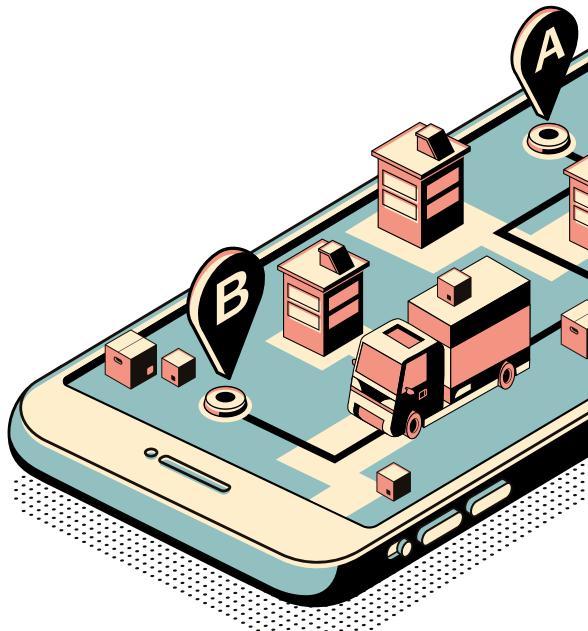
Este manual se desarrolló gracias al apoyo, colaboración y financiamiento de Cámara de Comercio de Santiago

Facultad de Comunicaciones  
Pontificia Universidad Católica de Chile  
Alameda 340, Santiago, Chile  
[www.tren-digital.cl](http://www.tren-digital.cl)  
[comunicaciones.uc.cl](mailto:comunicaciones.uc.cl)

Teléfono: (+56) 2 2354 2924

Correo electrónico: Daniel Halpern ([dmhalper@uc.cl](mailto:dmhalper@uc.cl))

Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta publicación, por cualquier medio o procedimiento, sin contar con la autorización previa, expresa y por escrito del autor/editor de este manual.





## Índice

<b>1. Economía digital y comercio electrónico</b>	<b>09</b>
• ¿Por qué adoptar eCommerce?	13
• Desafíos y barreras del eCommerce	15
• Tipos de relación y modelos de eCommerce	17
<b>2. Mapeando el eCommerce B2C en Chile</b>	<b>20</b>
<b>Fase 1: Preventa de productos y/o servicios</b>	<b>22</b>
• 1.1 Gestión de tienda online	24
• 1.2 Difusión de productos y servicios para captación de clientes	30
Experiencia de profesionales Fase 1	44
<b>Fase 2: Venta de productos y/o servicios (Decisión de compra por parte del cliente)</b>	<b>50</b>
• 2.1 Proceso de compra y transacción	52
Experiencia de profesionales Fase 2	58
<b>Fase 3: Gestión y preparación del pedido</b>	<b>59</b>
• 3.1 Fulfillment	62
Experiencia de profesionales Fase 3	71
<b>Fase 4: Despacho (última milla)</b>	<b>75</b>
• 4.1 Gestión de distribución al cliente	77
Experiencia de profesionales Fase 4	83
<b>Fase 5: Servicio de atención al cliente</b>	<b>88</b>
• 5.1 Soporte preventa y postventa	90
• 5.2 Logística inversa (Devolución y cambios)	92
• 5.3 Retención / Fidelización	93
Experiencia de profesionales Fase 5	95
<b>Errores más frecuentes en el mundo eCommerce</b>	<b>96</b>
<b>Impacto, tendencias y algunas consideraciones por industria (Desde la visión de profesionales)</b>	<b>97</b>
<b>3. Tendencias a considerar en la implementación de eCommerce</b>	<b>110</b>
3.1 Omnipresencia	111
3.2 Mobile First	116
3.3 Experiencia centrada en el usuario	119
3.4 Data tu driver	121
3.5 Marketplaces: una oportunidad para la micro, pequeña y mediana empresa de visibilizarse y vender por canales digitales	124
<b>4. ¿Cuáles son los perfiles profesionales y las habilidades que se requieren para implementar un eCommerce?</b>	<b>127</b>
<b>Metodología</b>	<b>140</b>
<b>Agradecimientos</b>	<b>140</b>
<b>Recursos online</b>	<b>141</b>
<b>Fuentes</b>	<b>142</b>

## Introducción

**El alto porcentaje de acceso a Internet y de uso de dispositivos móviles, los avances en digitalización de mercados,** el aumento de las alternativas de pago online y la inserción de tarjetas bancarias de forma significativa en los países en desarrollo y entre las generaciones jóvenes (UNCTAD, 2016), son algunos de los factores que han propiciado una infraestructura para avanzar en comercio electrónico. Estos avances se pueden ver reflejados en el crecimiento de las cifras correspondientes a las ventas por canales digitales, las cuales han aumentado considerablemente en los últimos años, posicionando a Chile entre los líderes de la región.

En los últimos años, las sociedades modernas han pasado de una economía basada en productos básicos y trabajo

manual a una economía basada en el conocimiento y el capital humano altamente calificado. **La digitalización de diferentes esferas sociales está transformando el panorama productivo y de comercialización,** abriendo nuevos canales para la generación de valor (UNCTAD, 2019). De esta forma, tener una plataforma de eCommerce no solo se convierte en un facilitador para la transacción a través de Internet, sino que también, ocupa un rol importante en la creación y el desarrollo continuo de una relación con los clientes, y la propia experiencia que ellos viven.

**Los usuarios pasan cada vez más tiempo frente a sus pantallas, y sobre todo desde sus teléfonos móviles,** por lo que el eCommerce se ha transformado en una gran oportunidad para estar presentes y ofrecer productos/servicios de forma remota. La posibilidad de vitrinar en un canal y comprar en otro, la posibilidad de optar por diferentes métodos de entrega (retiro en tienda, despacho a domicilio o puntos de conveniencia), de comprar en cualquier momento

y desde cualquier lugar, son beneficios que se perciben y agilizan los procesos de compra de los consumidores. Sin embargo, los clientes ya no solo buscan conveniencia de precios y una mayor disponibilidad de productos, sino que también, **una experiencia de compra inigualable y ese es el gran desafío que tienen por delante las empresas,** indistinto de su tamaño.

Junto a los desafíos que presentan las organizaciones, también encontramos barreras que se han instalado fuertemente en la industria nacional, lo que se puede ver reflejado en el bajo porcentaje de empresas que ha incorporado la modalidad de venta digital en sus modelos de negocio. Entre estas barreras encontramos la falta de habilidades digitales, el desconocimiento sobre cómo opera un negocio que ofrece ventas por canal online, el miedo a cambiar, la falta de recursos para la inversión, la baja oferta y desarrollo de operadores logísticos que operan con una modalidad eCommerce o el aún precario trabajo en el desarrollo de estrategias para mejorar la atención al cliente en las empresas, factores que en su conjunto frenan el desarrollo del comercio digital en el país.



Mientras que desde la visión de los consumidores, el alto costo de despacho asociado, la preocupación por la seguridad de los datos personales y bancarios, y lo problemático que puede llegar a ser una devolución o cambio en el caso de desearlo, se presentan como factores disuasivos a la hora de tomar la decisión de comprar por un canal digital.

Sea uno u otro factor, la tendencia de compra online está creciendo en el mundo y está exigiendo a las empresas a cambiar e innovar, y hablamos de un proceso que va más allá de la incorporación de tecnología, pues es necesario una estrategia de negocio clara y sustentada en objetivos definidos, repensar los procesos de la cadena de valor considerando los requerimientos del cliente actual, y junto a aquello, contratar y/o desarrollar capital humano capaz de ejecutar las diferentes operaciones, uno de los elementos más importantes para que los países se integren en la economía digital.

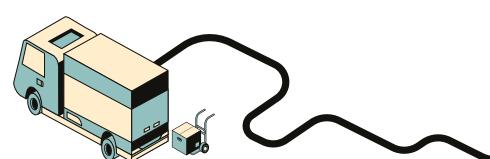
Por otra parte, desde el estallido social de octubre 2019, el sector de comercio minorista se ha visto fuertemente golpeado, cayendo en un 18,5% las ventas totales presenciales en el retail (Cámara Nacional de Comercio, 2019), y según Asech (2019), un

81% de los emprendedores no ha podido vender óptimamente. El catastro realizado por el Ministerio de Economía indica que más de 14.000 pequeñas y medianas empresas se han visto afectada en diversos aspectos, consecuencia de los acotados e inciertos horarios de apertura de tiendas, baja recurrencia de clientes por estar ubicados en zonas de mayor conflicto, destrucción de tiendas físicas, y bajo incentivo de compra debido a la incertidumbre económica, entre otras variables.

Este panorama obliga a pensar en estrategias que permitan seguir funcionando, y **creemos que el desarrollo del canal digital puede llegar a ser una gran alternativa para amortiguar las pérdidas y seguir funcionando**, pues pese a la situación del país, las ventas online siguen creciendo a tasas del 30% anual, contribuyendo al crecimiento del comercio en un 2,7% durante el 2019 (CCS, 2019). Mediante el desarrollo de una tienda online es posible, por ejemplo; mostrar el stock disponible en tienda para que el consumidor tenga mayor certeza de que encontrará el producto al momento de ir

a comprar, lanzar promociones exclusivas online para incentivar el canal digital y asegurar ventas, no depender del horario de apertura y cierre para captar clientes, ofrecer alternativas de despacho o retiro en otros lugares para que los clientes no se dirijan a la tienda física, abarcar un mayor número de consumidores, e incluso ahorrar costos fijos en el arriendo de la tienda, entre otras de las alternativas que pueden y oportunidades que pueden surgir.

*Sin duda, implementar una estrategia de venta digital en la contingencia actual no es una tarea fácil, sobre todo porque uno de los puntos críticos y relevantes en la cadena de operaciones de un eCommerce –los tiempos de despachos–, se han visto ampliamente afectados, pero también creemos que es oportunidad para conocer los beneficios que puede traer la incorporación a mercados digitales, tanto a micro, pequeñas y medianas empresas, pues más que una opción para seguir operando, se ha convertido en una manera de enfrentar la forma de consumir actual, tendencia que terminará afectando a la mayoría de los negocios en algún momento.*



## ¿Cómo se estructura esta guía?

Considerando los diferentes puntos expuestos, es que quisimos elaborar un **mapeo** de las diferentes **fases y operaciones** que están implicadas en el desarrollo de eCommerce, visibilizando las oportunidades y desafíos que este nuevo canal de venta ofrece a las empresas de diferentes tamaños desde una perspectiva integral, la cual permita acercar a la comprensión de esta temática, así como también, impulsar la apuesta por el eCommerce. Para aquello el estudio se estructuró de la siguiente forma:

- I. Un primer punto que da cuenta brevemente qué es el eCommerce, su relación con la economía digital, así como los beneficios y desafíos para su implementación.
- II. Luego en un segundo, punto se expone un "Modelo de eCommerce de la industria nacional" en el que se sistematizan las diferentes fases y operaciones necesarias para hacer funcionar un canal de venta digital, así como también, se mencionan una serie de recomendaciones y orientaciones para cada una de las fases. En cada una de las 5 etapas se incorpora la visión de diversos profesionales de la industria nacional.
- III. En el tercer punto, se realiza una revisión de las principales tendencias en eCommerce importante a considerar durante este 2020.
- IV. Y un cuarto punto, en el que se expone una serie de habilidades que los perfiles profesionales

requieren para ejecutar la cadena de operación eCommerce, sistematización de información realizada a través de un trabajo de campo en la industria nacional en complemento con la literatura internacional disponible.

Este último punto nos incentivó a querer cuantificar las habilidades y perfiles que hoy se tienen y se requieren para el desarrollo de eCommerce en Chile, y sus resultados serán publicados durante el primer semestre del 2020.



*Como Centro de Estudios de Economía Digital de la Cámara de Comercio de Santiago y equipo de investigación de TrenDigital, think tank de la Pontificia Universidad Católica de Chile, agradecemos a todos quienes colaboraron con su visión y experiencia para la elaboración de este estudio, esperamos que sea un aporte al desarrollo de comercio digital en Chile.*

## Insights más relevantes:

- \* **Los datos por sí mismos no ayudan a tomar decisiones**, sino que deben ser procesados e interpretados para transformarlos en información con valor y tomar decisiones inteligentes.
- \* **Lo importante para el cliente es que se cumpla la promesa de compra** (Envíos correctos, entregas ajustadas a la necesidad, rápidas y económicas).
- \* **eCommerce es un canal diferente al tradicional**, por lo que la relación con el cliente es más vulnerable (pagamos antes de tener el producto). Esta condición obliga a tener una logística perfecta, ser transparentes en todo momento con el cliente y mantenerlo informado de los procesos.
- \* **Una de las tendencias más relevantes es el enfoque "customer centric"**.
- \* **El cliente quiere una ÚNICA EXPERIENCIA** (Sin importar el canal) y que sea útil, personalizada y sin fricciones. Esto obliga a pensar y caminar hacia la omnicanalidad.
- \* **Para muchos directivos el eCommerce aún sigue siendo un "proyecto"**, sin embargo, es fundamental contar con el apoyo de ellos para su óptima implementación.
- \* **Costo de envío y alternativas de devolución** están entre los principales factores para que los clientes tomen la decisión de comprar en un sitio eCommerce.
- \* **Para el crecimiento del eCommerce es necesario potenciar el capital humano**. La incorporación de tecnología no es todo.
- \* **Mejorar las prácticas y resguardos en materia de ciberseguridad**, tanto a nivel de transacciones como de la plataforma de eCommerce, permitirán transmitir mayor confianza hacia los usuarios.
- \* **La competencia en canales digitales** ha ido en aumento con la presencia de empresas extranjeras que ofrecen entregas rápidas y a un costo conveniente en el territorio nacional. Esta situación debe ser atendida por empresas nacionales, sobre todo, aquellas que aún no tienen presencia digital, de lo contrario quedarán fuera del camino.
- \* **No hay que vender un producto, sino que una propuesta de valor.**





# Capítulo 1

## Economía digital y comercio electrónico

**En los últimos años se ha generado un crecimiento exponencial de la digitalización de la actividad económica y de la vida en general.** Por ejemplo, el desarrollo y penetración de Internet ha potenciado nuevas oportunidades a las personas en su vida cotidiana, pero también a las economías para que se vuelvan más productivas, amplíen sus posibilidades de emprendimiento e impulsen un crecimiento económico inclusivo (Suominen, 2017).

**Las nuevas tecnologías en el comercio electrónico han generado cambios significativo dentro de las cadenas de procesos, haciéndolos más eficientes, mejorando la visibilidad y transparencia de la información, incrementando la velocidad de respuesta e interacción, cambiando los canales de distribución, e incluyendo a nuevos intermediarios.** Esto ha permitido que las empresas y consumidores, además de interactuar en las tiendas físicas, tengan la posibilidad de relacionarse en un nuevo mercado digital caracterizado por una mayor diversidad de bienes y servicios, y una competencia mucho más voraz (Cerrillo, 2012).

Si bien aún no existe consenso respecto a cómo medir la economía digital ni cuáles son exactamente sus indicadores, expertos indican que es una economía en la cual la información, experiencia y habilidades de las personas son un factor fundamental al momento de generar valor. En el caso de Chile, según datos entregados por Accenture y Oxford Economics en el estudio denominado “El avance de la Economía Digital en Chile” (2018), esta representa el 22,2% del PIB, lo que se traduce en casi US\$ 55 mil millones del producto nacional. Bajo esta misma línea, se prevé que para 2021 crezca tres puntos porcentuales, alcanzando entre 25,3% o 26,3% del PIB.

Hoy es posible observar el trabajo que muchas empresas están realizando para innovar en la forma en que venden sus productos, utilizando una gama de tecnologías que incluyen: inteligencia artificial, big data, blockchain, Internet de las cosas y dispositivos de entrega autónomos como drones o robots en los casos más avanzados. Introducir nuevas tecnologías es un elemento pilar para fomentar una economía digital, sin em-

bargo, debe ser un proceso apalancado al desarrollo e innovación para ganar competitividad. Los bajos índices de inversión en I+D están entre las principales razones del porqué algunos países son menos productivos y competitivos que otros (OCDE, 2019), y Chile es de los miembros que menos invierte en esta área en relación al PIB (0,36% del PIB).

A pesar de lo anterior este canal de venta ha tenido un crecimiento sostenible en nuestro país, con tasas de crecimiento anuales en torno al 30% y el 40% entre los años 2008 y 2019, y según estimaciones realizadas por la Cámara de Comercio de Santiago a partir de Transbank, SII y encuestas propias, se estima que existen 9.236 empresas eCommerce al año 2019, **siendo los rubros de viajes y turismo, retail y productos electrónicos las industrias con mayor crecimiento bajo esta modalidad de negocio.**

El desarrollo del eCommerce se está expandiendo rápidamente en todo el mundo, convirtiéndose en una importante fuerza impulsora para el desarrollo económico a nivel mundial (Ba-

renji, Wang., Li, & Guerra-Zubia-ga, 2019) y un poderoso medio a través del cual las economías en desarrollo pueden explotar su potencial en los mercados (Kayikci, 2019). Este concepto trata de una tendencia interna-cional que está siendo adoptada en el país, y, hace referencia principalmente a **transacciones comerciales en las que las par-tes interactúan electrónica-mente en lugar de intercam-bios físicos**, lo que ha dado lugar a una nueva manera de llevar a cabo las transacciones comerciales, el desarrollo de nuevos productos y/o servicios, así como también, nuevos mo-delos de negocio.

La definición otorgada por la OCDE (2013) indica que:

“

***Es una transacción para la venta o compra de bienes o servicios realizados en redes computacionales a través de métodos específicamente designados para el propósito de recibir o generar órdenes de compra o venta. El pago y la entrega última del bien o servicio no tienen que ser necesariamente realizados online, mientras que las órdenes realizadas a través de llamadas telefónicas o en correos electrónicos escritos manualmente son excluidos”***

Por otro lado, existe una definición más sintética de comercio electrónico dada por el gobierno del Reino Unido (Stanford-Smith y Kidd, 2000), la cual indica que:

“

***El comercio electrónico es el intercambio de información (valor) a través de redes electrónicas, en cualquier etapa de la cadena de suministro, y puede tener lugar dentro de una organización, entre empresas y usuarios finales”***



Fuente: Linio, sitio web

El comercio electrónico o eCom-merce, como es comúnmente re-ferido, es una estrategia de rápi-do crecimiento. A nivel mundial, los **9 países con mayor ingreso** de ventas en comercio electró-nico son China, Estados Unidos, Reino Unido, Japón, Alemania, Corea del Sur, Francia, Canadá e India (eMarketer, 2019).

A pesar de que la tasa de adopción del comercio electrónico por parte de las PYME en América Latina todavía es insuficiente, estando muy por debajo de las grandes empresas, muchos han puesto la mirada en Latinoamérica, como un mercado en plena efervescencia con grandes expectativas de crecimiento. De acuerdo al reporte Internet Retailing in Latin America (Euromonitor, 2018), a pesar de que la región Latinoamérica representa un mercado mucho más pequeño que otros, las expectativas de crecimiento para la región son optimista, aunque existen factores de riesgo latentes, tales como la estabilidad económica, el desarrollo de políticas y la inversión en tecnología.

“

***Muchos han puesto la mirada en Latinoamérica, como un mercado en plena efervescencia con grandes expectativas de crecimiento.***

Por otra parte, la digitalización también ha planteado desafíos importantes para los encargados de la formulación de políticas (UNCTAD, 2019). Según el informe sobre la Economía digital de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (2019), entre las consecuencias para la economía también existe un riesgo de mayor desigualdad, por lo que generar inclusividad es esencial para construir una economía digital que brinde ventajas para todos. En este sentido, **la política puede ayudar a fomentar la participación de actores**, desde pymes que aún no venden en línea hasta personas mayores o más vulnerables que no tienen las competencias o confianza necesaria para comprar online.

No todos tienen la misma probabilidad de comprar online, las tasas de participación son notoriamente más bajas para

las personas mayores, con niveles más bajos de educación, así como hogares de bajos ingresos y aquellos en áreas rurales. Y si bien la confianza y la seguridad de los pagos parecen estar disminuyendo con el tiempo, siguen siendo barreras importantes para grupos particulares, como los adultos mayores, según el informe Unpacking E-commerce: Business Models, Trends and Policies (OCDE, 2019). **Este panorama da cuenta de la importancia de resolver temas para un mejor funcionamiento del ecosistema digital.**

Desde el punto de vista de las empresas, las grandes organizaciones tienen más del doble de probabilidades que las PYME de participar en el comercio electrónico en la mayoría de los países, y esta brecha se está ampliando, sobre todo por barreras como los altos costos asociados a las entregas y devoluciones, o logística en general (OCDE, 2019), lo que puede derivar en la concentración de las plataformas digitales en unas cuantas manos a causa de la poca competencia.

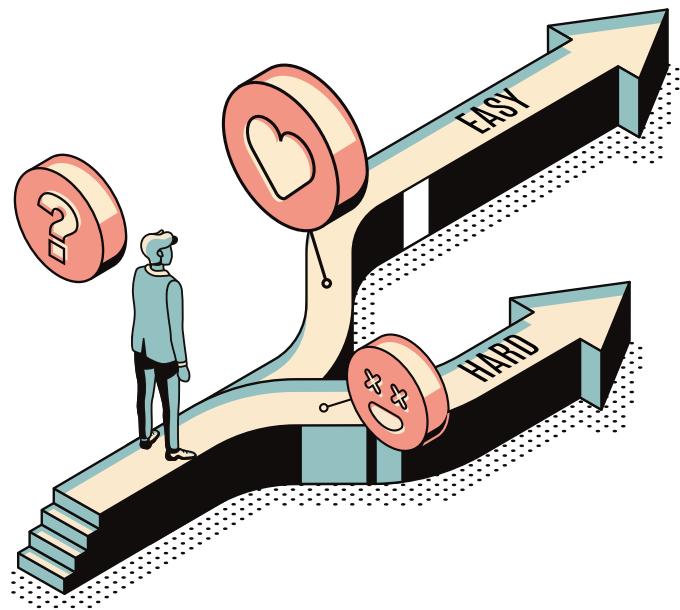
A pesar de aquello, la proporción de pymes que venden a través de canales digitales ha aumentado considerablemente en los últimos años con la disminución de los precios en las tecnologías que lo permiten, incrementando el acceso, uso y apropiación de las TIC en los procesos diarios, al tiempo que permite generar oportunidades de negocios, promover la equidad y disminuir la brecha digital con empresas de mayor tamaño (Círculos TICs, 2017).

**Las redes sociales han sido una herramienta de mucha utilidad y gran protagonismo para empresas que recién comienzan este camino**, pues la presencia online no consiste sólo en tener una tienda digital sustentada en una solución tecnológica de alta gama, sino que también, a través de estas herramientas tecnoló-

gicas de libre acceso es posible mejorar la comunicación con los clientes, acercar la marca y los productos a los consumidores, y alcanzar un mayor volumen de audiencias, para luego concretar una venta por canal físico, entre algunos de los beneficios, configurando un ecosistema comercial que transita entre lo off y lo on permanente.

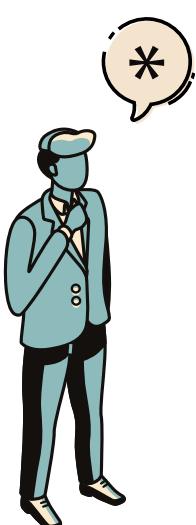
Sin duda, las nuevas exigencias de los consumidores han obligado a las empresas a **cambiar y fortalecer sus estrategias de venta para satisfacer una demanda y hábitos de compra más personalizados y exigentes**.

A pesar del crecimiento que ha experimentado el país en los últimos años, aún queda mucho camino por recorrer y aprender de las mejores prácticas que otros mercados han empleado. A continuación se mencionan algunos puntos importantes a considerar de **por qué es importante la adopción del eCommerce**, además de las principales barreras que limitan su desarrollo.



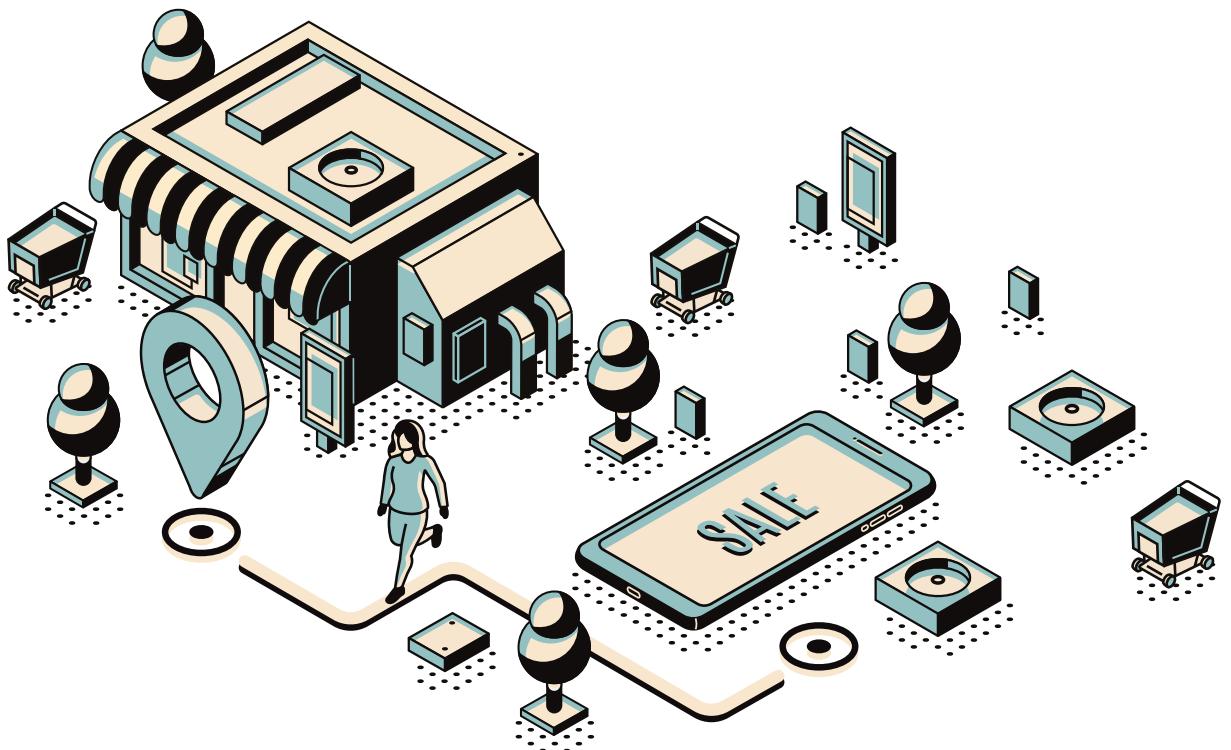
## ¿Por qué adoptar eCommerce?

- ✳ La generación de datos que permite la tecnologización de diversos procesos, facilita el **conocimiento y entendimiento de los clientes**.
- ✳ Las herramientas del canal online permiten una **mejor segmentación para llegar a las audiencias**.
- ✳ **Amplifica el alcance del mercado objetivo.** Es posible alcanzar a nuevos públicos que no necesariamente están próximos geográficamente, principalmente porque el medio digital permite pasar de un enfoque local a uno global, aumentando el market share, ya sea utilizando plataformas digitales propias o externas (Marketplaces).
- ✳ Si se logran desarrollar y articular una muy buena experiencia de cliente, aumentan las posibilidades de **competir con grandes empresas**. Oportunidad muy inusual en el medio tradicional.
- ✳ El catálogo online permite **visibilizar una mayor cantidad de productos** a los que se puede acceder en una tienda física. Esto permite ahorrar metros cuadrados de bodega.
- ✳ El eCommerce es una tendencia que **permite generar ahorros desde áreas de logística hasta comercial**, reduciendo los costos de operaciones en varias etapas de las actividades o procesos de negocios (OCDE, 2013; ACTI y Fundación País Digital, 2016).
- ✳ Permite proporcionar **información online sobre la empresa**.
- ✳ Permite proporcionar **información sobre los bienes y servicios ofrecidos**.
- ✳ Permite **recibir y realizar pedidos sin necesidad de interactuar físicamente**.
- ✳ Permite **identificar a proveedores y comprar inventario utilizando mayor información**.
- ✳ **Comunicación instantánea con partes internas y externas**.
- ✳ Posibilidad de **gestionar la experiencia y atención al cliente** mediante canales remotos



Para los **consumidores**, la implementación del eCommerce también posee impactos:

- \* Más **acceso a la información** de productos y precios.
- \* **Ahorro en el desplazamiento** a la tiendas, ganando tiempo y comodidad.
- \* **Posibilidad de compra a cualquier hora, desde cualquier lugar,** evitando aglomeraciones.
- \* **Acceso a gran variedad de bienes y servicios.**
- \* **Acceso a mejores precios.**
- \* **Acceso a más ofertas y promociones** por lo general.
- \* **Facilidad de comparación entre los productos** ofrecidos.
- \* **Revisión de la experiencia otorgada** por otras personas para tomar decisiones más informadas.
- \* **Posibilidad de compra de productos en otros países.**
- \* **Mecanismos de pago más seguros.**



## Desafíos y barreras del eCommerce

Si bien el eCommerce tiene muchos beneficios en términos de superar las limitaciones geográficas, ganar nuevos clientes, crear mercados para productos de nicho, permanecer abiertos todo el tiempo, etc., también presenta grandes desafíos y barreras que superar en el país:

### Desafíos:

- > **Seguridad digital** para las transacciones, y por tanto, un trabajo en el desarrollo de confianza en los consumidores para que se sientan cómodos comprando online.
- > **Incremento de la innovación**, desarrollo de nuevas tecnologías y adopción de la correcta.
- > **Aprender a diferenciarse** y aportar valor en un contexto de mayor competitividad.
- > **Necesidad de añadir valor** al servicio y producto que se vende.
- > **Proveer servicio excepcional.**
- > **Cumplir las expectativas** del consumidor.
- > **Trasladar la experiencia** de compra en la tienda física al mundo digital a través de las oportunidades que ofrece este nuevo canal.
- > **Mayor oferta de servicios** de despacho y logística en general para la disminución de los costos de envío.
- > **Integración de información** e implementación de herramientas de seguimiento.
- > **Atención al concepto de privacidad** del consumidor ante la mal utilización de datos.
- > **Nuevas habilidades**, para la cual es necesario una inversión en educación, desarrollo y entrenamiento de capital humano.

### Barreras:

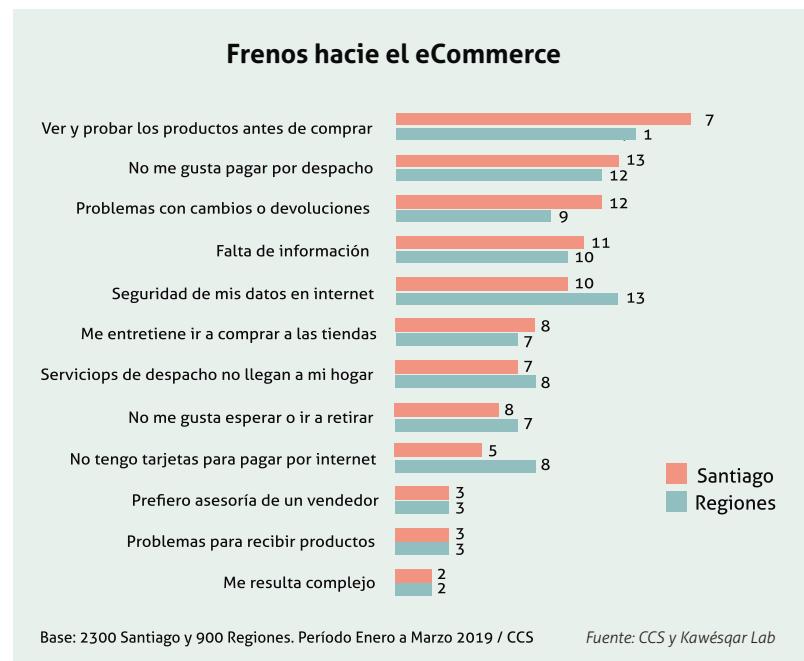
- > **Desconocimiento** de los beneficios del eCommerce.
- > **Necesidad de trabajadores** con mayor calificación y talento digital.
- > **Falta de regulación** y desarrollo de políticas gubernamentales que fomenten la aplicación y desarrollo de eCommerce.
- > **Falta de conectividad** a Internet, ya sea por parte del vendedor o del comprador.
- > **Poco desarrollo** e implementación de logística inversa.
- > **Resistencia al cambio** por parte de los colaboradores.
- > **Financiación** para la infraestructura y costos asociados a la transformación.
- > **Dificultad para implementar y gestionar** cambios en la organización.
- > **Logística deficiente.**



Con el paso del comercio minorista físico a eCommerce, en temas relacionados principalmente con la gestión de pedido y despacho, se han generado grandes desafíos. A pesar de las favorables cifras respecto al despacho, como la disminución del tiempo promedio de 9,7 a 7,5 días del 2018 al 2019, los problemas se acrecientan a medida que el eCommerce se amplía, y que el consumidor espera un servicio y tiempos de estándar internacional.

El siguiente gráfico; en el cual además de informar la diferencia que se genera con respecto a la carencia de medios de pago, problemas con cambios o devoluciones y seguridad de los datos, entre regiones y Santiago –brecha importante a resolver–; es posible visualizar como tendencia que **entre las temáticas que mayor resistencia generan al desarrollo de eCommerce en Chile, están las relacionadas al desempeño de la logística, como por ejemplo, los costos asociados al despacho, problemas de logística inversa, así como también, la cobertura de los servicios de despacho.**

En el informe “Connecting to Compete 2018: Trade Logistics in the Global Economy”, realizado por el Banco Mundial,



Base: 2300 Santiago y 900 Regiones. Período Enero a Marzo 2019 / CCS

Fuente: CCS y Kawésqar Lab

Chile ocupa el lugar 34 en el índice de Desempeño Logístico entre 160 países, subiendo 12 posiciones respecto al año anterior, y ubicándose en el primer lugar de la región (Banco Mundial, 2018b). No obstante, a pesar de que el país ha tenido un aumento sostenido desde 2010, lo cual se ha reflejado en cambios en su posición relativa, el peor indicador es “logística”, lo que sin duda se ha transformado en un tremendo desafío, sobre todo con el aumento del eCommerce en Chile, y porque la calidad de la experiencia entregada a los usuarios está fuertemente asociada con el desempeño logístico, por lo que es importante ponerle atención.

**Comenzar a trabajar en el desarrollo de una tienda online considerando los diferentes frenos que se pueden presentar es clave para avanzar y mantenerse en el camino.** El presente y futuro cercano seguirá transformando el eCommerce con tendencias como el uso de inteligencia artificial, la búsqueda de productos por voz, la venta de productos desde imágenes en las redes sociales, la optimización de tiempos de entrega y la incorporación de nuevas generaciones con diferentes hábitos y preferencias de compra. **La agilidad y capacidad estratégica para responder será clave para seguir avanzando y ser parte partícipe del ecosistema comercial digital.**

## Tipos de relación y modelos de eCommerce

**La forma en que las empresas realizan la comercialización de productos y servicios está cambiando significativamente.**

El eCommerce ha dado resultado a diferentes paradigmas para llegar a los consumidores, así como también, nuevas relaciones comerciales. Para el presente estudio nos enfocaremos en la relación B2C, pero existen muchas otras:

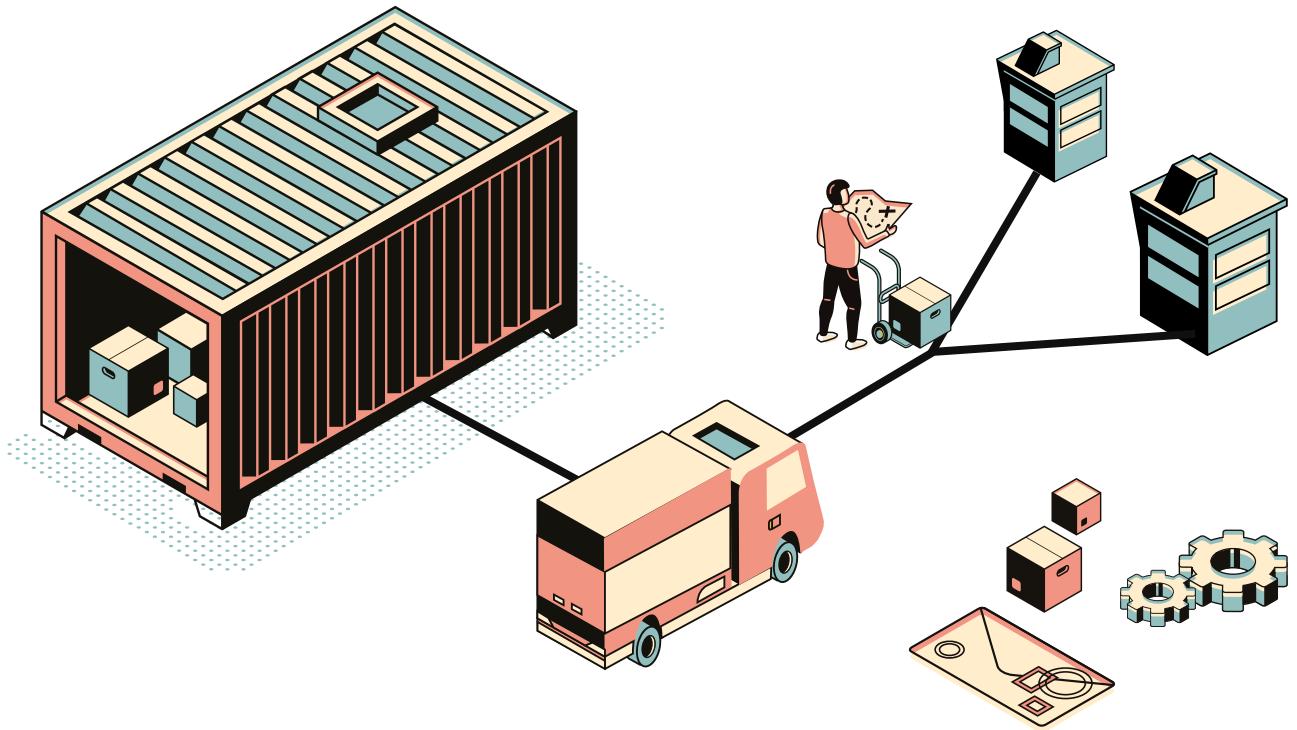
> **B2B:** Se refiere a la transacción entre empresas.

> **B2G:** Consiste en realizar transacciones con el gobierno.

> **C2C:** Es el modelo de comercio electrónico que se refiere a la venta entre consumidores individuales, es decir, al intercambio, que si se produce la venta y transacción entre los dos interesados, obtiene una comisión por cada venta realizada. Ejemplo Mercado Libre.

> **C2B:** Se basa en una transacción de negocio originada por el usuario final, siendo éste quien fija las condiciones de venta a las empresas.

> **B2C:** Comercio desde la empresa hacia cliente final o consumidor. Este es el modelo que revisaremos en mayor profundidad durante el estudio, y refiere a una relación en la que el cliente realiza un pedido a una empresa, en este caso en su tienda online, y el pedido llega a casa del cliente o lo retira en la tienda.



Por otra parte, es importante considerar que **cada empresa adopta modelos de operar diferentes para la venta por canal digital: "in house", "Outsourcing" o "Integrado" según sus modelos de negocio y capacidad operativa;** algunos tendrán el control del comercio digital en todo momento, otros delegarán a un tercero la explotación de su producto online, mientras que en otros casos la empresa tendrá control pero subcontratará diversos aspectos de la gestión de un ecommerce, tales como lalogística, la tecnología, el marketing y los medios de pago.

Por lo general, las Pymes parten su negocio online comprando módulos listos de software a desarrolladores externos para facilitar la implementación y actualización del sitio web (ACTI y Fundación País Digital, 2016), mientras que otras empresas toman la decisión de externalizar todos los servicios que no son el núcleo de su negocio, como por ejemplo: las entregas, los servicios mantenimiento de sitios web y la administración de las ventas en el sitio. Por otra parte, las grandes empresas por lo

general cuentan con equipos internos de la organización para la operación y mantención de los servicios antes descritos y, por lo general, contratan a grandes proveedores de software para sus sistemas (CCS e Integration, 2015).

**El mercado ofrece una variedad de soluciones,** cada modelo de operar tiene sus ventajas y desventajas, algunos perderán rigurosidad en el control de stock al externalizar, pero ganarán efectividad; mientras que otros preferirán manejar cada proceso para un mayor conocimiento de los pasos que realizan los clientes para fortalecer la relación, pero corriendo el riesgo de no tener la capacidad necesaria para operar en cada una de las fases. Lo importante es que al momento de la implementación de este nuevo canal de venta, exista una **estrategia y objetivos claros para tomar la mejor decisión respecto al modelo de negocio que puede ser más beneficioso para la empresa**

con tal de obtener los mejores resultados, pues cada empresa, sector y producto/servicio tiene requerimientos muy diferentes entre sí. En el siguiente [link](#) se puede revisar en mayor detalle los pros y contras de cada modelo en relación a diferentes operaciones del eCommerce.

“

**Cada empresa adopta modelos de operar diferentes para la venta por canal digital.**



## Capítulo 2

### Mapeando el eCommerce B2C en Chile

#### **El eCommerce no sólo está cambiando los hábitos de consumo, sino que también está (re)structurando procesos al interior de las organizaciones.**

En el cumplimiento de la venta por canal digital es posible identificar diferentes procesos que entran en acción, y que son necesarios para generar una experiencia de compra fluida, desde el momento en que es captado un cliente para que visite la tienda online hasta la atención posventa.

La literatura y los expertos coinciden que el mundo eCommerce se trata de estar centrado en el cliente, para lo cual es necesario ver el desarrollo del canal digital como un proceso holístico y estratégico que requiere de innovación y tecnología para alcanzar trazabilidad, un personal capacitado, tanto a nivel digital como técnico, así como también, un diseño de experiencia de compra impecable.

**El cliente que compra vía Internet busca poder acceder al producto o servicio desde diferentes canales pero con la misma calidad de servicio y experiencia en cada uno,** disponer del mayor número de posibilidades en la recepción de su compra al menor costo (envío a domicilio,

puntos de conveniencia, retiro en tienda), así como también, transparencia y visibilidad de los procesos y estado de su pedido. Todas estas necesidades surgen principalmente porque no existe la posibilidad de interactuar físicamente con el producto y/o servicio, y por tanto, el cliente deposita su confianza en la empresa/marca antes de tener el producto en sus manos, muy diferente a lo que ocurre en el retail tradicional. De esta forma, cumplir las expectativas que tiene el usuario al momento de llenar su carro de compra online determinará la fidelización de ese cliente.

No hay duda que venta por canales digitales representa un conjunto de desafíos para las micro empresas, pymes, así como también para las grandes empresas. Cada organización que realiza eCommerce debe gestionar una serie de procesos, los cuales dependen de diferentes factores, tales como el nivel de digitalización de sus operaciones, de la estructura organizacional, del número de productos a ofertar, el volumen de pedidos, zona de despacho, capacidad logística, capital con el que cuenta, etc.

Sin embargo, tras la realización de entrevistas con diferentes profesionales de la industria nacional, **fue posible identificar que en un negocio B2C, existen una serie de fases fundamentales para el funcionamiento de un eCommerce**, y que si bien las operaciones que ocurren en cada una de estas etapas (Pre-venta, venta, gestión y preparación del pedido, despacho y servicio de atención al cliente) pueden variar entre empresas e industrias, el modelo funciona como un framework para ir trabajando según los objetivos de cada empresa en la implementación y mejoramiento de la modalidad de venta digital.



*Si bien cada sector e industria tiene particularidades que deben ser atendidas con mayor profundidad y detalle, el objetivo es poder visibilizar el camino de las principales fases en las que se debe trabajar al momento de implementar un canal de venta digital. Por otra parte, es importante destacar que estas operaciones no necesariamente son secuenciales para un funcionamiento óptimo, por el contrario, algunas requieren estar operativas de manera sincronizada para el cumplimiento de la promesa de compra.*

*Modelo eCommerce de la industria nacional*

Etapa	Preventa (1)		Decisión de compra (cliente) / venta (Empresa) (2)		Gestión y preparación del pedido (3)		Despacho (última milla) (4)		Servicio de atención al cliente (preventa y postventa) (5)	
	Comportamiento del cliente	Investiga y descubre opciones	Revisa opiniones y pregunta a cercanos	Carga productos / servicios al carro de compra	Paga por el producto/- servicio	Espera por el pedido	Recibe el producto	Información y confirmación de orden de compra (vía email o SMS) Facturación Estado de envío (Tracking en tiempo real)	Consulta, consume, reacciona y comparte experiencia	
Expectativas del cliente	Navegación rápida y sencilla en la web Categorización correcta de ítems Información relevante de productos y servicios (Dimensiones, características técnicas, peso, etc.) Imagenes de calidad y lo más cercanas a la realidad Promociones Información de precios y/o servicios Procesos de compra transparente Información de políticas de devolución,退貨, y devolución de dinero Envío gratuito o a bajo costo Cobertura para el despacho (Locación)	Stock actualizado Disponibilidad de productos Diferentes opciones de pago Proceso ágil y sencillo para efectuar compra	Difusión de productos y servicios para captación de clientes (L1)	Proceso de compra y transacción (2)	Fulfillment (3)	Gestión de distrib. (mediante gestión propia o externalizada) (4)	Soporte preventa y postventa (5)	Logística inversa (5)	Retención / Fidelización (5)	
<b>Una experiencia de compra con una propuesta de valor (igual o mejor que la off line)</b>										
Procesos para la empresa	Gestión de tienda online (1)	Entrega de bienes y servicios de marketing (2)	Comprobación de pedido: - Receptor de pedido: - Recibido la factura de facturación - Recibido la factura en formato PDF - Cálculo de pedido - Comprobación de pedido: - Validar orden - Validar dirección en función del cliente - Pago de cliente - Contrato de retiro, transporte	Gestión de procesamiento de cobro: - Cobro de pedido - Envío de correo electrónico a cliente para pago de pedido - Envío de correo electrónico a cliente para pago de pedido - Envío de correo electrónico a cliente para pago de pedido	Preparación del pedido en bodega: - Paletizing - Packing - Envío en bodega con el operador logístico	Gestión de facturación: - Recibido la factura de facturación - Recibido la factura en formato PDF	Gestión de distrib. (mediante gestión propia o externalizada) (4)	Procedimiento de cambio y devolución	Fidelizar y dedicar al cliente para que regrese y hable de la marca	
Operaciones	Gestión de bienes y servicios de marketing (2)	Despliegue de carro de compra con ítems - Posibilidad opción de agregar o quitar ítems - Sugerencia de productos relacionados que se agregue al carro de compra (ítems de uso común, opción)	Recepción de pedido: - Recibido la factura de facturación - Recibido la factura en formato PDF - Cálculo de pedido - Comprobación de pedido: - Validar orden - Validar dirección en función del cliente - Pago de cliente - Contrato de retiro, transporte	Comprobación de pedido: - Recibido la factura de facturación - Recibido la factura en formato PDF - Cálculo de pedido - Comprobación de pedido: - Validar orden - Validar dirección en función del cliente - Pago de cliente - Contrato de retiro, transporte	Entrega en tiempo real al cliente. Pronto despachado!	Entrega en tiempo real al cliente. Pronto despachado!	Soporte preventa y postventa (5)	Logística inversa (5)	Retención / Fidelización (5)	
Infraestructura tecnológica relevante	Plataformas de redes sociales (Facebook, Instagram, YouTube, etc.) Google Analytics Google ADS Semrush	Plataforma de pago: - Pasarela de pago	Plataformas de seguimiento en tiempo real: - Sistema de gestión de transporte - Aplicaciones customizadas	Indicadores de rendimiento: - Click-to-delivery - Índice de orden fulfillment rate - Promedio de entrega en el cumplimiento SLA de Expedición (Pedidos enviados el día Esperado / Pedidos de venta)	Sistemas y/o soluciones de seguridad digital	Indicadores de rendimiento: - Click-to-delivery - Índice de orden fulfillment rate - Promedio de entrega en el cumplimiento SLA de Expedición (Pedidos enviados el día Esperado / Pedidos de venta)	Net Promoter Score (NPS) Tasa de resolución efectiva (%) / Casos resueltos Número de casos atendidos Porcentaje de resolución de casos atendidos Número de casos pendientes Tiempo promedio de解决 de casos atendidos Tipos de problemas atendidos Índice de satisfacción del cliente	Encargado de e-commerce	Encargado de seguridad digital	Encargado de inteligencia de negocio
KPI's Clave	Corte por lead Métricas socias a redes sociales: seguidores, shares, semanalización de contenido Fuentes de tráfico Tasa de rebote Tasa de permanencia Tasa de recurrencia Cantidad de seguidores / fans Número de visitas Número de visitas a los ítems de producto Páginas de abandono	Responsables de estrategia digital Manager de Marketing digital Gestor de contenido Diseñador digital Community Manager Especialista SEO y SEM Centro de datos	Especialista en conversión web y tráfico Diseñador de interfaz y experiencia de usuario (UX/UI)	Responsables de Operaciones de logística o líder de operaciones de ventas online Operador de picking y packaging	Coordinador de reparto Transportista Repartidor	Responsable de la relación digital y experiencia de cliente Análisis de inteligencia de cliente Ejecutivo de atención al cliente				
Perfiles profesionales relevantes	Usuario de UX/UI Especialista en Front y back									

(Se requiere una) Estrategia - (sustentada en) objetivos claros - (implementados a través de una) Infraestructura tecnológica - (y diferentes) operaciones - (Ejecutadas por) - Personas - (Con) Habilidades

## Fase 1: Preventa de productos y/o servicios

### ¿Qué quiere el cliente?

#### Comportamiento del cliente



#### Expectativas del cliente

- Navegación rápida y sencilla en la web
- Categorización correcta de ítems
- Información relevante de productos y servicios
- Imágenes de calidad y lo más cercanas a la realidad
- Información de precios y/o servicios
- Promociones
- Promesa de compra transparente
- Información de políticas de devolución claras y sencillas de aplicar
- Despacho que se ajuste a la necesidad del momento
- Envío gratuito o a muy bajo costo
- Cobertura para el despacho (ubicación)



## ¿Qué le ocurre a la empresa?

### Preventa (Etapa 1)

Procesos

*Gestión de tienda online*



*Difusión de productos y servicios para captación de clientes*



Operaciones

#### 1. Gestión de back end (interface de la tienda con el administrador):

Integración de catálogo (fichas de producto con especificaciones y excelentes imágenes), actualización y gestión de precios y promociones, etc.

#### 2. Gestión de front end (interface de la tienda con el consumidor):

Diseño y desarrollo de experiencia de navegación del usuario (UX).

- Integración de sistema de pago a plataforma eCommerce
- Integración de herramientas de marketing a plataforma eCommerce
- Integración de sistema de ERP y CRM a plataforma eCommerce

- **Estrategia de negocio**

- **Desarrollo de estrategias de marketing:** planificación de inversión en medios, promoción de productos a través de estrategias en canales digitales (storytelling, email marketing, social media, inbound marketing, etc.)

- **Posicionamiento en motores de búsqueda SEO / SEM**

- **Segmentación de clientes** (Cliente nuevos, frecuentes, carros abandonados)

- **Análisis de social media y plataforma eCommerce**

- **Inteligencia de negocio** (Gestión de precios, inventarios y proyección de demanda)

## KPI's clave

- **Costo por lead**
- **Métricas asociadas a redes sociales: seguidores, shares, sentimentalización de comentarios**
- **Fuentes de tráfico**
- **Tráfico de sitio**
- **Tasa de rebote**

- **Tiempo de permanencia**
- **Tasa de recurrencia**
- **ROI**
- **Cantidad de seguidores/fans**
- **Número de visitas**
- **Número de visitas a las fichas del producto**
- **Página web de abandono**

## 1.1:

### Gestión de tienda online

Hoy la pregunta no es si las empresas deben tener o no presencia online, sino cómo conseguir ventas por canal digital, lo que para algunos puede parecer un proceso inalcanzable. Sin embargo, existen algunas alternativas en el mercado para ir escalando de menos a más complejidad.

**Cuando se toma la decisión de abrir un canal de venta digital es importante decidir el tipo de presencia online que se quiere tener,** el cual puede ser a través de una solución de comercio electrónico personalizada para el negocio y con un dominio propio ([www.minegocio.cl](http://www.minegocio.cl)) o mediante la presencia en marketplaces, lugar en se visibilizan productos y/o servicios de diferentes empresas, es decir, opera como un mercado o centro comercial digital. Este último modelo profundizaremos más adelante.

Si se toma la decisión de tener un dominio propio, el mercado ofrece una diversidad de soluciones tecnológicas para la construcción de la tienda online según las distintas necesidades, entre algunas están:

- **SaaS (Software as a Service)**
- **Soluciones Opensource**
- **Desarrollo propio**

Cada tecnología requiere de diferentes niveles de desarrollo y conocimiento en la materia para ser operativas. Para este último es necesario un desarrollo desde la base, lo que requerirá de un equipo de programadores y diseñadores, técnicos de sistemas y más recursos necesarios para programar una tienda profesional a la altura de soluciones pre configuradas, sin embargo, la plataforma se adaptará de mejor manera a los procesos de la empresa, habrá un mayor control en la personalización, además de mayor autonomía. Esta última opción por lo general es seleccionada por grandes empresas, las cuales cuentan con complejos procesos de gestión, y no son recomendadas (o están fuera de alcance) para quienes están recién comenzando el desarrollo del canal digital.

Las soluciones SaaS (Software as a Service) son tiendas preconfiguradas que no necesitan de una gran programación por parte de técnicos propios o ajenos a la empresa, permitiendo en muy poco tiempo personalizar el aspecto de la tienda y comenzar la venta de productos o servicios. Por otra parte, la tendencia de plataformas Open Source, necesita de desarrollo por técnicos, sin embargo, el código de la tec-

nología es público y de uso gratuito, sin pago de licencias.

Lo fundamental para el presente estudio, más que profundizar en la implementación de una u otra tecnología (de lo cual existen muchos recursos en internet para identificar la mejor solución según tu negocio, algunas de las alternativas son: **PrestaShop, Magento, VirtueMart, OpenCart, Zen Cart, WooCommerce, Oscommerce, VTEX**), es destacar que una plataforma de tienda online no sólo es una vitrina para captar clientes, sino que también engloba una diversidad de operaciones responsables de gran parte del flujo de la venta digital. Y por tanto, a la hora de la elección de un sistema tecnológico por sobre otro, es importante entender que no solo se requiere de un sitio innovador para conseguir y fidelizar a un cliente -operaciones que corresponden principalmente al diseño y desarrollo de Front-, sino que también, es importante la **capacidad de desarrollo y compatibilidad con diferentes sistemas para el funcionamiento del eCommerce**.

**La pregunta es: ¿Cómo conseguir ventas por canal digital?**

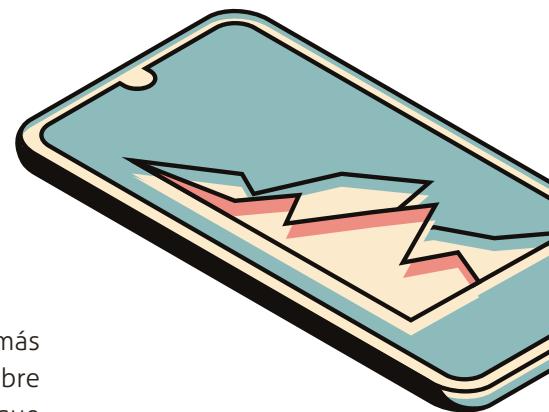
**A.**

## **Gestión de back end de tienda online**

**Corresponde a la interface de la tienda con el administrador, y es la operación responsable del desarrollo web que se encarga de que toda la lógica de una página web funcione.** Se trata del conjunto de acciones que pasan en una web pero que no se ven. Dependiendo de la plataforma se utilice, existen diferentes opciones de gestión, no obstante, cualquier eCommerce puede administrar, desde su back end: el catálogo de productos, los pedidos y las estadísticas como funciones básicas, pero además, es posible gestionar a clientes, operadores logísticos y sistemas de pago, entre otras funciones. A continuación mencionamos algunas (Mora, 2016):

### *a. Gestión de catálogo*

Es una de las operaciones más importante del backend, sobre todo porque es un trabajo que permitan sustituir la experiencia física de ver y probar el producto en la tienda online.



> **Desarrollo de fichas de productos:** fotografías de diferentes ángulos, descripciones (talla, color, material, cuidados, peso, tamaño).

> **Categorías:** definición del árbol de categorías

> **Stock:** editamos el número de unidades que quedan de cada producto en caso de pequeños volúmenes, pero en la mayoría de los casos es necesario automatizar esta función para no caer en errores.

> **Descuentos:** además precio original, se agrega el de descuento.

### *b. Gestión de pedidos*

> **Gestión de estados:** pendiente, pagado, enviado, recibido o cancelado.

> **Edición de pedidos:** nos permite cambiar el contenido de un pedido, añadiendo y quitando artículos.

> **Facturación:** en caso de habilitar esta opción, emitimos una factura por pedido según los datos que configuremos.

> **Carritos abandonados:** son pedidos que se han quedado en un estado previo a “pendiente”, como si se tratara de un borrador. Se pueden hacer varias cosas con ellos: hacer retargeting, enviándole un email al usuario con un recordatorio de su carrito; mostrárselo al usuario cuando vuelva a conectarse; y/o analizarlo para detectar pautas que impidan que los clientes finalicen sus pedidos.

### c. Estadísticas

Se generan estadísticas generales (número de clientes nuevos, de pedidos, de productos vendidos, de visitas, ingresos totales, etc.), de ventas (número de pedidos finalizados, de productos vendidos, importe medio de pedido, ingresos, importe medio de producto), de pedidos (cuántos pedidos se han iniciado, finalizado, enviado, anulado, etc.), de productos (número de veces que se añaden al carrito, cuáles son los más vendidos, los que tiene mejor conversión, los más visitados, etc.), de clientes (número de clientes nuevos, recurrentes, los que hacen más pedidos, los que más dinero se gastan, etc.), de búsquedas (es posible consultar datos sobre las búsquedas que se realizan dentro de la tienda. **Esto nos puede dar una idea de qué productos son los más buscados por los usuarios** y la forma en que los escriben).

### d. Gestión de clientes

Esta sección no sólo está disponible en las tiendas en las que existe el registro de clientes, ya que, aunque el usuario no se registre, debe dejar sus datos para realizar la compra.

Con ellos construimos nuestra base de datos para poder realizar comunicaciones y acciones comerciales. Desde aquí controlamos:

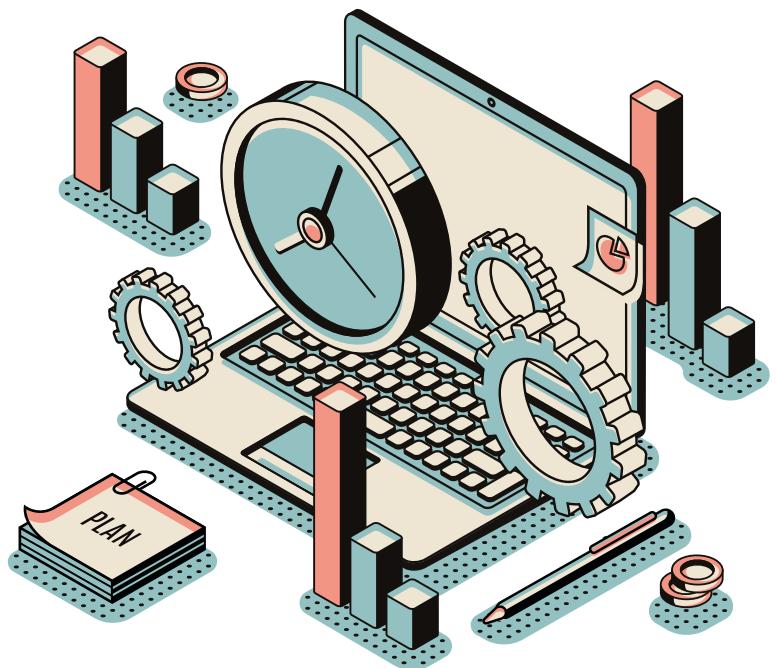
**> Listado:** registro de todos los usuarios registrados y que han realizado pedidos.

**> Grupos de clientes:** posibilidad de crear diferentes grupos de clientes para ofrecerles tarifas especiales, códigos promocionales, programas de puntos, etc.

**> Atención al cliente:** podemos ver las consultas planteadas por los usuarios desde el área de contacto, al igual que gestionar devoluciones y cambios de productos.

### e. Sistemas de pago

Normalmente el módulo de transferencia viene por defecto, de esta forma, dependiendo del plugin es posible tener más o menos opciones de configuración.



## f. Otras funciones

Modificar el nombre de la tienda, el color de fondo, editar las páginas de contenido, configurar los menús, gestionar el posicionamiento en buscadores (SEO), exportar listados a modo de copia de seguridad y personalizar las opciones del buscador, entre otra.

La mayoría de estas funciones están ligadas a aspectos técnicos y, en muchas ocasiones, requieren configuraciones en el servidor web o ajustes de programación para poder llevarse a cabo correctamente. Además de las funciones anteriormente mencionadas, también es necesario integrar otros sistemas para compartir información y completar el funcionamiento de la plataforma de venta online. Algunos de los sistemas de la cadena de operaciones de eCommerce y que deben ser integrados a la plataforma se encuentran:

- \* **Sistemas de Gestión de Almacén o pedido**
- \* **CRMs o sistemas de atención al cliente**
- \* **ERP**
- \* **Integración de herramientas de marketing, entre otros.**

También existe la posibilidad de integración con sistemas externos, tales como:

- \* **Proveedores:** depende de la tecnología del proveedor para gestionar catálogos, pedidos, recepciones, facturas, etc.
- \* **3PLs:** Operadores logísticos externalizados que gestionan la bodega y la operación física de los productos.
- \* **Transportistas:** couriers o servicios de correos que se encargan de hacer llegar los productos al hogar del consumidor.

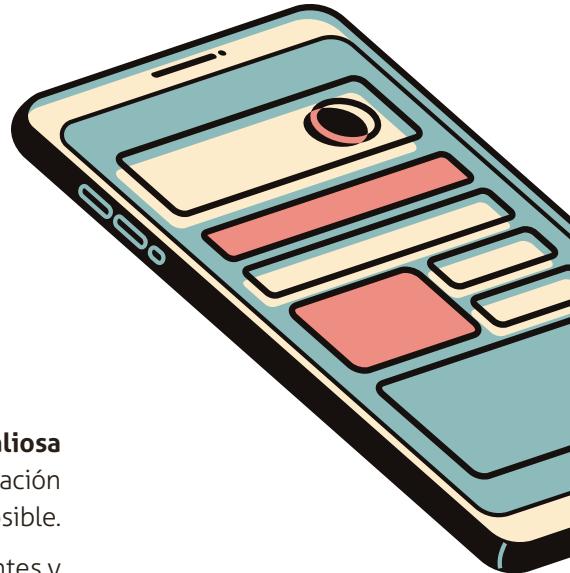


**B.**

## Gestión de Front end de tienda online

Corresponde a la interface de la tienda con el consumidor, e implica principalmente a la estructura y diseño de la web, la cual permite el desarrollo de experiencia de navegación del usuario (UX). Según diferentes investigaciones, entre los atributos que deben estar incluidos en el sitio web son (Ghandour, 2015):

- a. Transmitir información en el sitio web que sea actual y valiosa para los clientes potenciales:** los visitantes necesitan información útil y necesaria para tomar una decisión de compra lo más fácil posible.
- b. Personalización:** un sitio web debería reconocer a los visitantes y presentar información en función de su visita anterior.
- c. Navegación eficiente:** aborda la necesidad de los usuarios de sentirse cómodos para moverse fácilmente por el sitio. Es esencial diseñar y desarrollar la experiencia de navegación del usuario.
- d. Enlaces de navegación coherentes y seguros**
- e. Simple, fácil de usar, intuitivo y bien organizado**
- f. Políticas de seguridad y privacidad claramente definidas:** con el objetivo de proporcionar pagos seguros, así como también términos y condiciones de uso.
- g. Dar especial énfasis al home,** a la categorización de ítems, y un checkout simple, rápido y seguro.



Para el desarrollo del Front es importante realizar un profundo estudio acerca de cómo navega un usuario en tu sector o de cómo lo haría en tu eCommerce, esta información permitirá orientar tu plataforma en torno a sus preferencias e intereses, destacando aquello que cubra sus necesidades y diseñando una experiencia de navegación y usabilidad competitiva.

## **Recomendaciones a considerar en : “Gestión de tienda online”**

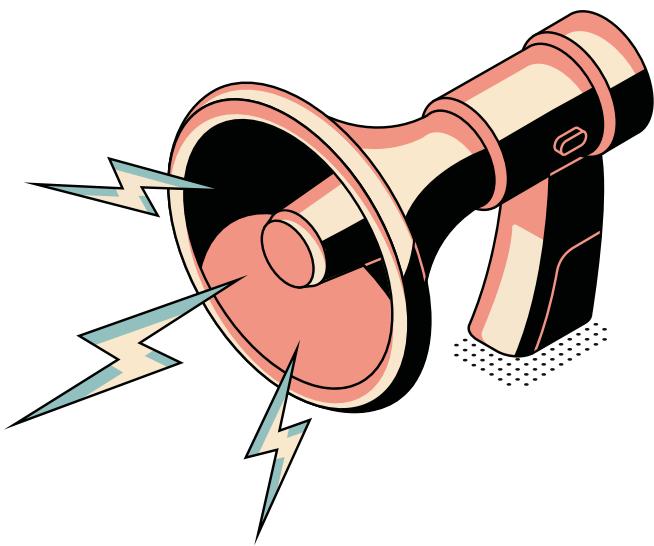
- \* **Incluye los pasos que sean exclusivamente necesarios** en el proceso de compra
- \* Agrega algunas categorías relacionadas con los productos como: **Top ventas, tendencias o innovaciones.**
- \* **Ajustes simples de interface** pueden generar aumentos considerables de la conversión (Ej: simplificando el proceso de check-out en la tienda online)
- \* **Identifica la página con mayor recurrencia de abandono**, y cuestiona por qué ocurre
- \* **Ofrecer diferentes puntos de contacto al cliente**, pero ofreciendo una misma experiencia: aplicación móvil, tienda online, tienda física, etc.
- \* **Realiza pruebas de usabilidad** (conocidos como tests A/B)
- \* La tienda online debe tener una **identidad visual y credibilidad**
- \* **Contenidos y persuasión:** textos e imágenes, ¿Son los correctos para tus clientes? ¿Qué cambios pueden ayudarte a mejorar las estadísticas? ¿Invita a la interacción?
- \* **Generar recomendaciones de productos complementarios** o suplementos en la misma página del sitio en la que el cliente está comprando o buscando
- \* **Personalizar sitios según patrones de búsqueda del usuario**
- \* **El catálogo de productos** debe estar visible desde el primer momento
- \* **Fácil acceso a los productos** mediante una clara navegación por categorías y subcategorías
- \* **El carrito de la compra siempre debe estar visible**
- \* **Disponer de un potente buscador** (con filtros) que ofrezca la posibilidad de acceder al catálogo de producto por distintos criterios (precio, fecha, orden alfabético, descuento, etc.)
- \* **Desarrollar sitios web adaptados a móvil** (la mayoría navega y cotiza en sus teléfonos para luego efectuar la compra en sus computadores)
- \* **Es fundamental que el back esté igualmente actualizado y opere de manera ágil como los procesos front**



## 1.2:

### **Difusión de productos y servicios para captación de clientes**

Una vez desarrollada y configurada la tienda online, otro equipo de trabajo se debe encargar de difundir los productos y servicios por diferentes medios para que los clientes lleguen al sitio web, es decir, generar estrategias de comunicación y contenido que permitan posicionar a la empresa en canales digitales y generar un tráfico rentable a la tienda. Para que esto ocurra será necesario llevar a cabo una serie de operaciones:



#### A.

#### **Crear una estrategia de negocio**

En primer lugar, para llegar a los clientes es necesario tener claro los objetivos del modelo de negocio y de las estrategias de promoción. Es decir, saber exactamente lo que se busca con estas acciones. Para realizar un plan de negocios sólido, quienes están a cargo deben llevar a cabo una serie de procesos:

1. **Establecer objetivos**
2. **Determinar KPIs**
3. **Definir mercado y cliente objetivo**
4. **Definir nuevas formas de comunicación digital con los clientes**
5. **Crear una hoja de ruta que permita determinar cada fase de avance**
6. **Medir para mejorar**

Para la implementación y potenciamiento de un eCommerce, es fundamental contar con un plan estratégico en el que defina el modelo de negocio sobre el cual se pueda trabajar. Según la propuesta de Laudon y Traver (2017), un modelo de negocio exitoso debe tener al menos 8 elementos clave:

**1. Propuesta de valor:** Las propuestas de valor de eCommerce por lo general incluyen personalización, diferenciación de la competencia y conveniencia. Es esencial que encuentres cuál es tu valor. No es lo mismo vender algo de consumo masivo que un ítem exclusivo por internet.

**2. Modelo de ingresos:** cómo la empresa planea ganar dinero con sus operaciones. Los principales modelos de ingresos de comercio electrónico incluyen el modelo de publicidad, el modelo de suscripción, el modelo de tarifa de transacción, el modelo de ventas y el modelo de afiliación.

**3. Oportunidad de mercado:** el potencial de ingresos dentro del espacio de mercado previsto de una empresa.

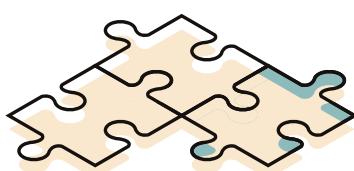
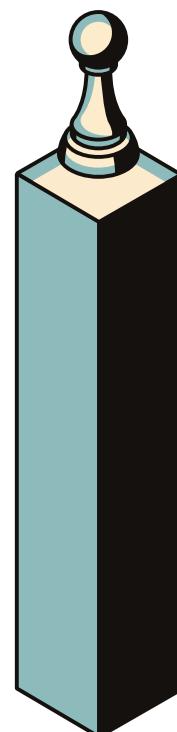
**4. Entorno competitivo:** los competidores directos e indirectos que hacen negocios en el mismo mercado, incluyendo cuántos hay y qué tan rentables son.

**5. Ventaja competitiva:** los factores que diferencian al negocio de su competencia, lo que le permite proporcionar un producto superior a un costo menor.

**6. Estrategia de mercado:** el plan que desarrolla una empresa que describe cómo entrará en un mercado y atraerá clientes.

**7. Desarrollo organizacional:** el proceso de definir todas las funciones dentro de un negocio y las habilidades necesarias para realizar cada trabajo, así como el proceso de reclutamiento y contratación de colaboradores.

**8. Equipo directivo:** el grupo de personas contratadas para guiar el crecimiento y la expansión de la empresa.



Realizar un buen análisis del entorno permitirá conocer con detalle todos aquellos factores que afectan al proyecto y determinar los futuros pasos a seguir. Este análisis puede ser interno y/o externo.

Si es externo será necesario analizar el ecosistema digital de los competidores, desde su

plataforma eCommerce hasta sus redes sociales. Para efectuar aquello es posible utilizar herramientas como social media tracker que permitirán evaluar las redes sociales de nuestros competidores o la herramienta de SEMrush que facilitará entre otras funciones hacer un estudio de tráfico orgánico y palabras clave.

Si el análisis es interno será necesario realizar una evaluación profunda de la empresa y sus recursos:

- 1. Situación económica y financiera**
- 2. Imagen e identidad**
- 3. Talento**
- 4. Red de distribución**
- 5. Posicionamiento en la red (Análisis páginas web, Posicionamiento SEO, Gestor de contenidos-keywords, Presencia redes sociales, eCommerce)**
- 6. Productos (realizar un inventario y partir en el proyecto online con los más vendidos en la tienda física)**
- 7. Política y línea editorial para una comunicación coherente**

Manejando toda esta información será más sencillo identificar las debilidades y fortalezas del negocio, así como también tu ventaja competitiva, la cual permitirá perfilar de mejor manera la comunicación y promoción. El objetivo de todo negocio eCommerce finalmente es lograr una adecuada tasa de conversión, es decir, que el mayor porcentaje de personas que visitan el sitio web finalmente compre. Esta tarea se complejiza cada vez más con el saturado mundo digital, en el que llamar la atención de un cliente se convierte en toda una odisea. Muchas ve-

ces los consumidores tienen la intención de compra, pero no concretan la transacción abandonando el carrito de compra, y para evitar aquella acción es fundamental –además de tener un sitio web innovador, simple e intuitivo– crear una estrategia de promoción que seduzcan a los clientes.

## **Política de precios**

**La fijación de precio es otra de las operaciones necesarias para el funcionamiento óptimo de tu tienda online.** La mayoría de las veces, quienes se encargan de esta labor deben en primer lugar realizar un análisis del entorno, esta información permitirá que tus precios sean competitivos considerando el sector, la fortaleza de la marca y las características y atributos del producto. Una vez que se fijan los precios se podrá comenzar a diseñar campañas de promoción: descuentos, ofertas y bonificaciones, herramientas que son muy efectivas a la hora de comercializar productos en internet, especialmente, si se combinan con campañas de marketing vinculadas a fechas clave, tales como: Día de la madre, San Valentín, Navidad, Cyber Day, etc.

Por otra parte, es elemental que la estrategia comercial considere el costo de envío desde un inicio como parte de las promociones, esto permitirá tener muchas más probabilidades de éxito, pues este valor es uno de los principales detractores y abandonos de los carros al ser visualizado solo al final de la compra. **Uno de los aspectos importantes a considerar en esta operación es que mientras más común sea el producto, más importante es ofrecer un precio de envío competitivo, y por otro lado, si el producto es único y no está en otro sitio web, el costo de envío, pasará a segundo plano.**

En ambos casos, es fundamental calcular los costos y realizar una estrategia de envío definida por tres métodos: envío gratuito, envío variable y envío fijo (Shippit, 2019). Sin entrar en detalle en cada uno de estos modelos, lo más importante es ofrecer diferentes alternativas al cliente para que pueda seleccionar su envío según necesidad, esto permitirá que el producto y/o servicio no deje de ser atractivo por los altos costos asociados al envío o por entregas incompatibles con los tiempos del cliente.

“

**Calcular los costos de envío de tu eCommerce tiene directa relación con la tasa de conversión y rentabilidad de tu negocio” (Allan Guilloff, Co-fundador Shipit)**

## B.

### **Desarrollo de estrategias de marketing:**

#### **I. Planificación de inversión en medios:**

Con una estrategia de negocio clara es posible comenzar a trabajar diferentes estrategias de marketing que permitan lograr los objetivos de negocio. **En la etapa de difusión de productos y servicios, la planificación de inversión en medios digitales es un proceso elemental para definir una estrategia de inversión inteligente y rentable para la tienda online.**

En qué canal invierto seguramente es la primera pregunta que surge. Según informes y literatura, hay al menos 4 canales principales de marketing digital: posicionamiento SEO; marketing de buscadores SEM; anuncios en display (se paga por clic, pero también por adquisición y venta: se negocia con el soporte direc-

tamente o a través de una agencia); y marketing en redes sociales (pagas principalmente por el nivel de segmentación que estas herramientas permiten).

Escoger uno por sobre otro no tiene una receta, sin embargo, quienes están a cargo de esta operación reconocen que la planificación requiere al menos de:

La mayoría de las veces esta etapa es llevada a cabo por una agencia de marketing que se encarga de concebir, analizar y seleccionar los canales por los que transmitirán de mejor manera la información indicada al público apropiado, y con el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

- \* **Tener objetivos SMART:** Específicos, medibles, alcanzables, relevantes, definir un tiempo
- \* **Luego de tener los objetivos es pertinente planificar la distribución de contenido:** dónde, cuándo, cómo
- \* **Definir formato y canales** según lo que consume el público objetivo
- \* **Definir presupuesto y contenidos** que serán promocionados

Entre las principales etapas y operaciones que se llevan a cabo en la planificación de medios es posible identificar:

- \* **Análisis del mercado**
- \* **Establecimiento de los objetivos de medios digitales**
- \* **Desarrollo e implementación de la planificación**
- \* **Evaluación y seguimiento**

Esta operación de planificar campañas en medios digitale se realiza principalmente porque:



- \* **Genera mayor visibilidad de la marca**
- \* **Impacta al público objetivo a través de una estrategia personalizada y segmentada**
- \* **Rentabiliza tu inversión según objetivos (alcance, posicionamiento, conversión, generación de tráfico, etc.)**

## II. Promoción de productos a través de estrategias en canales digitales

Las empresas y marcas asociadas deben dar a conocer sus productos de la manera más eficiente posible a su público objetivo, y actualmente el mensaje publicitario es más efectivo al ser personalizado, en lugar de ser masivo. Para lograr un mensaje potente capaz de atraer a los clientes a la tienda online, es necesario diseñar una serie de estrategias de comunicación

y promoción dirigida a la captación de nuevos compradores como a convertir y fidelizar a clientes. Entre las cuales se encuentran: storytelling, email marketing, social media, inbound marketing; etc. **Cada una de ellas permite conocimiento y recordación de marca, pero además, atraer, fidelizar y derivar clientes a la tienda online.**

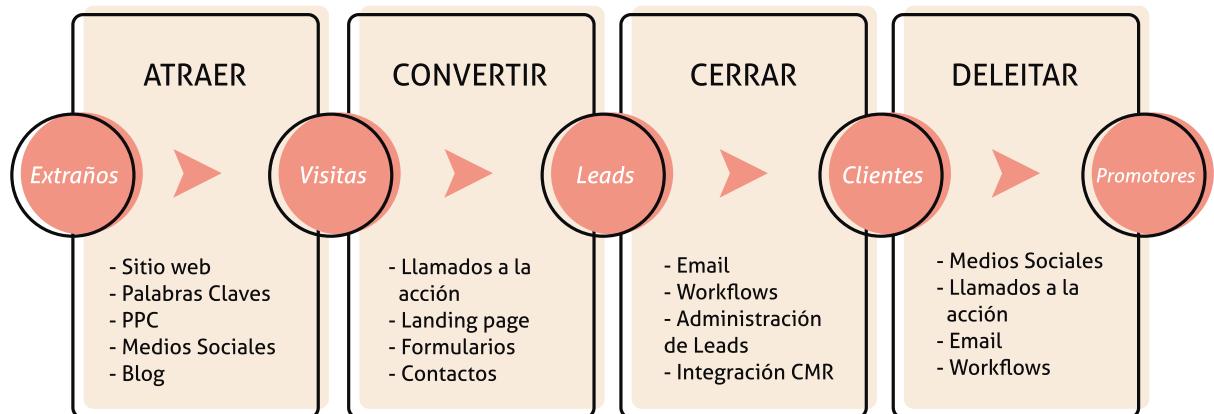


**1. Storytelling:** Es una técnica que consiste en **conectar con tus usuarios a través de la narración de una historia que vincule a la marca con ciertos atributos y características que la diferencien del resto.** La base del Storytelling es que toda empresa tiene una historia que contar que muchas veces no la hace llegar a su audiencia, pero que al momento de hacerlo correctamente marca una diferencia entre una empresa cualquiera y una con significado (Bien Pensado, 2013).

**2. Email marketing:** es eficiente cuando se desarrolle una política de envío, se cuenta con una base de datos actualizada y cuente con el permiso de los usuarios para ser comunicados mediante este canal. **El error más grave es ser visto como una marca spam que envía correos no deseados.** Actualmente existen numerosas plataformas que prestan el servicio de emailing tales como Mailchimp, SendGrid, Mailify, Rapidmail, MDirector, entre otras. A la hora de elegir qué plataforma se utilizará para la campaña de mailing es importante que ésta brinde una interfaz la cual permita diseñar fácilmente los correos; permita la creación de listas de email; facilite un formulario de suscripción; y adicionalmente, un elemento clave es desarrollar buenas piezas gráficas desde la perspectiva estética y que además cuenten con una robusta programación HTML, que permita que cuenten con un código amigable a los filtros de spam, y que, a la vez, sea responsive para que pueda desplegarse adecuadamente en los diferentes dispositivos.

**3. Social Media:** Uno de los pilares principales de tu estrategia de comunicación debe ser el uso las redes sociales, pues **estas herramientas sociales permiten captar clientes, derivar tráfico a tu web y fidelizar.** En ellas puedes aplicar una serie de tácticas de marketing, como el marketing de contenido, conversacional, inbound marketing, influencia, entre otros. Además, de generar publicaciones orgánicas como pagadas con herramientas de segmentación. Independiente de la estrategia a utilizar, lo primero es identificar en qué redes se mueve tu público objetivo (Facebook, Instagram, Pinterest, LinkedIn, etc.). una táctica que revierte la situación del marketing tradicional con el fin de buscar atraer a los potenciales clientes sin necesariamente abrumarlos de publicidad. Es una estrategia que se dirige al usuario de una manera no intrusiva, de manera natural

y sin presiones, proporcionándoles contenido de interés y valor al potencial consumidor en cada fase de compra desde el comienzo del proceso. Este tipo de marketing se basa en atraer clientes con contenido útil, relevante y agregando valor en cada una de las etapas del recorrido del usuario/cliente. El inbound marketing se instala como una nueva manera de comprender el marketing, y como una metodología que involucra la combinación de varias acciones de marketing digital, como el SEO, marketing de contenidos, marketing automation, entre otras técnicas.



Fuente: Infografía de SocialThinking 2017

Indagar en cada una de las técnicas supera el objetivo del estudio de “mapear las operaciones implicadas en el desarrollo de eCommerce”, sin embargo, recomendamos revisar diferentes recursos online que explican paso a paso cómo crear una estrategia, y que están en la sección de “Recursos”. Hoy existe una variedad de técnicas que deben ser desarrolladas y aplicadas por los equipos de Marke-

ting, lo importante es comprender el potencial de cada técnica para tu modelo de negocio, tu propósito y público objetivo, y así poder tomar la mejor decisión de manera fundamentada.

“

**“Lo importante es generar información relevante, en el momento y lugar adecuado”**

**C.**

## **Posicionamiento (SEO/SEM)**

**Ambas estrategias permiten mejorar el rendimiento del sitio web y mejorar el posicionamiento en buscadores.** Por lo general es una función muy importante en la fase de preventa, y es realizada, en la mayoría, de las veces por un especialista.

**El SEO (Search Engine Optimization) es la capacidad de una tienda online de aparecer muy bien posicionada de manera orgánica** (no pago) en el buscador, generando grandes posibilidades de atracción de flujo de tráfico hacia la página web de manera gratuita. Esta potente herramienta para atraer clientes corresponde a la optimización de un sitio web para mejorar efectividad en motores de búsqueda. De esta manera, un sitio web bien construido con SEO no sólo mejora las posibilidades de aparecer en una búsqueda orgánica de Google –uno de los más frecuentados en Chile– sino que también prepara al sitio de mejor forma para comenzar a trabajar con campañas de marketing pagado, tanto en buscadores como en redes sociales.

Algunas de las estrategias más comunes para que el SEO funcione es el desarrollo de un blog en tu tienda online, lo que te permitirá agregar artículos con contenido que incluya las palabras clave necesarias para posicionar tu página en buscadores.

Por otra parte, **el SEM (Search Engine Marketing) busca obtener mayor visibilidad mediante campañas de anuncios de pago.** Esta campaña en buscadores se realiza en base keywords que permiten aparecer para las principales palabras clave con nuestros anuncios adecuadamente segmentados en la página de resultados junto con los resultados de búsquedas naturales u orgánicas del buscador. Esta estrategia tiene la ventaja de generar por lo general un tráfico de calidad debido a la segmentación que se ofrece, un costo controlado (el anunciante

decide la inversión), rapidez de lanzamiento, configuración a medida, análisis de ROI, además de poder realizar cambios sobre la marcha.

Como el objetivo del presente estudio es “mapear los diferentes procesos del eCommerce”, entrar en detalle de cómo se realiza cada uno de estas operaciones escapa del objetivo principal, pero sabemos lo importante que aprender en mayor detalle de cómo realizar la optimización de sitios web, a continuación dejamos un [link](#) en el que podrás encontrar mayor información, y te invitamos recursos online que sin duda pueden ser de gran ayuda para comenzar.



**D.**

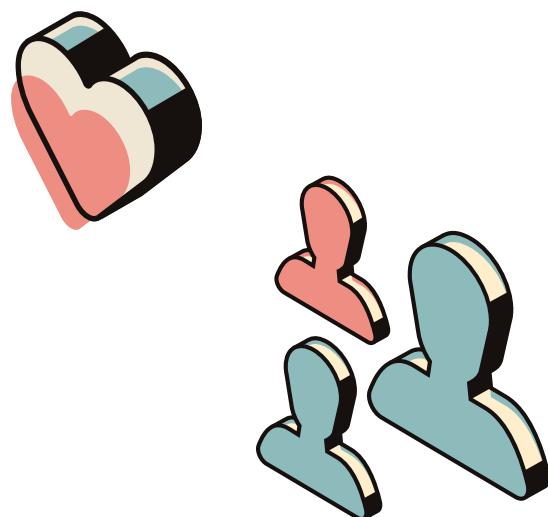
## **Segmentación de clientes**

Como anteriormente ya se mencionó, una de las grandes posibilidades que ofrece el medio digital es poder **conocer a tus clientes y realizar comunicación dirigida en base a los mismos datos que se generan por la navegación.**

Conocer a tu usuario te facilitará saber exactamente cómo es su viaje de consumidor (customer journey), identificando los puntos que causan mayor fricción y permitiendo reaccionar más rápido para facilitar ese viaje de compra. Pero también, cada eCommerce puede realizar la segmentación en función de sus propias necesidades, según los datos que sean más relevantes para mantener la cartera activa y conseguir mayor recurrencia o actividad. Alguno de los factores que permiten segmentar a clientes son: valor medio del carro de compra, clientes fre-

cuentes, clientes que abandonaron, clientes que ingresan por ciertos canales (por ejemplo una campaña realizada en redes sociales), entre otros.

Tener una base de datos segmentada de clientes sin duda es una operación necesaria dentro de la fase de preventa, pues permitirá realizar una comunicación y campañas de marketing dirigida, ahorrando costos y aumentando las posibilidades de conversión. **Entre algunas de las campañas más utilizadas están: campañas de retención, de recuperación, de captación, cross-selling, up-selling, entre otras.**



**E.**

## Análisis de social media y plataforma eCommerce

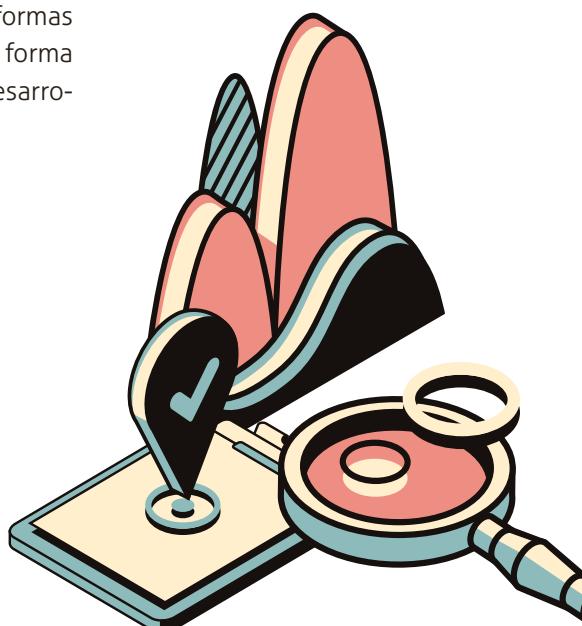
**La transformación tecnológica ha generado un volumen de datos que permite comprender mejor a los consumidores:** valoraciones y comentarios, viaje de usuario, tipo de compras y devoluciones, todos dejan rastros, pero eso no siempre se traduce de inmediatamente en ideas. Lo relevante de esta sociedad de los datos, es que estos sean procesados para convertirlos en información significativa y como insumo para crear valor a los clientes. **El procesamiento de datos y estadísticas es fundamental para el negocio, y si bien es una operación que la incorporamos en la fase de "Pre-venta" en el modelo eCommerce, en la realidad opera en gran parte del ciclo de desarrollo de una venta digital.**

Las herramientas de analítica, como Google Analytics para el sitio web y las propias de redes sociales, ofrecen un conjunto de métricas de las cuales se deben seleccionar las que están en concordancia con los objetivos

propuestos en la estrategia de negocio de cada organización, y monitorear constantemente su cumplimiento.

En el campo del marketing, el análisis de datos permite planificar y realizar nuevas campañas de marketing de manera rápida y rentable, desarrollar actividades de productos y promociones para segmentos de clientes específicos, determinación de precio, preferencias del cliente y posicionamiento del producto, efecto en las ventas, satisfacción del cliente, análisis de datos de puntos de venta, etc. Estas métricas permiten conocer mucho mejor a potenciales clientes (Género, edad, intereses, formas de navegar, etc), y de esa forma gestionar el contenido y desarro-

llar promociones para llamar con mayor efectividad su atención. Entre las métricas más básicas de redes sociales podemos encontrar: número de seguidores, nº de veces de publicaciones compartidas, sentimentalización de comentarios, nº de fans, etc. Y entre las métricas accionables para eCommerce están: tasa de conversión, coste de adquisición de clientes, fuente de tráfico, tasa de rebote, tiempo de permanencia, nº de visitas a fichas de producto, ticket medio, tasa de abandono de carrito, flujo de navegación, etc.



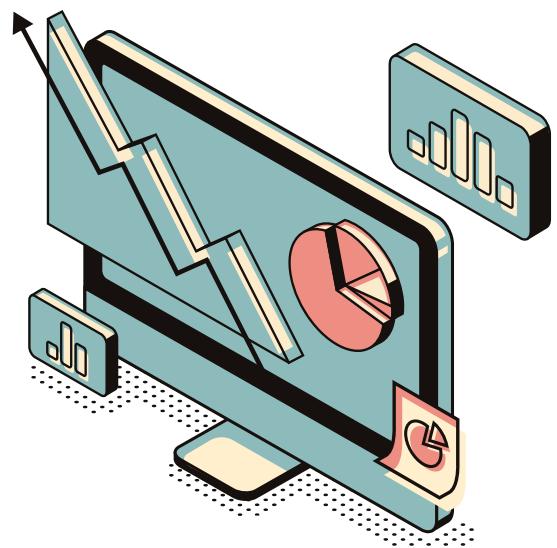
## Plataformas para desarrollar análisis

**Google Analytics** es una herramienta gratuita que facilita una amplia información de las visitas a que recibe la tienda online, y es fundamental tener conocimiento sobre esta plataforma. Si es una empresa que recién está comenzando y no cuentas con el personal capacitado, recomendamos el siguiente link para acceder a los cursos gratuitos que Google Analytics ofrece: [Analytics Academy.](#)

**SEMrush** es una herramienta de medición de palabras clave indispensable para cualquier departamento de marketing e imprescindible para hacer un análisis exhaustivo de las palabras clave de un eCommerce. Esta plataforma permite analizar: El tráfico orgánico y de pago, los backlinks entrantes a tu página, la publicidad display, las mejores palabras clave orgánicas y su distribución por posiciones, información de la competencia. Si quieres profundizar en cómo funciona esta plataforma, recomendamos revisar el siguiente link: [SEMrush.](#)

Sin duda en los últimos años se ha dado un giro muy importante hacia los datos, principalmente porque **analizar la información que generan los usuarios en Internet permite tomar decisiones estratégicas en un entorno donde la información es poder.**

**Las organizaciones deben tomar decisiones sobre el presente y el futuro haciendo inferencias y análisis a partir de esta información,** proceso que ha llamado el interés de muchas empresas, pues tener un enfoque de análisis de datos puede ser de gran ayuda para predecir el comportamiento del cliente en eCommerce, y determinar las posibles razones que alientan o no a comprar.



**F.**

## **Inteligencia de negocio**

El desafío de transformar en conocimiento la increíble cantidad de datos generados en aplicaciones, plataformas y bases de datos es el trabajo de BI, capaz de organizar y estructurar los datos para que puedan analizarse de manera beneficiosa para el soporte de decisiones, de operaciones y a las necesidades de los usuarios.

En los últimos años ha surgido una “cadena de valor de los datos” completamente nueva que invita a las empresas a tomar los datos como un insumo, no obstante, una masa indiferenciada de información no es conocimiento, sino que es necesario utilizar recursos y capacidades intelectuales para aportar enfoque, claridad y significado a los grandes volúmenes de información disponible, que con ayuda de tecnología se transforman en valor e inteligencia digital, monetizándose a través de su utilización comercial (UNCTAD, 2019).

Mediante un análisis, como la minería de datos (data mining), se puede modelar y eventualmente predecir la conducta de compra de los usuarios y apalancar una mejor inteligencia sobre las decisiones de diseño de la oferta de valor de la tienda online. Si el sitio tiene una gran cantidad de productos y/o clientes, entonces se producirán grandes volúmenes de datos que se deberán almacenar y procesar de manera continua. Esto abre paso a que el eCommerce se vincule con otra disciplina, el Big Data, el cual se hace cargo de gestionar y extraer valor de estos grandes volúmenes de información.

Según el Data Warehouse Institute, la **inteligencia de negocios o business intelligence (BI)** corresponde al conjunto de procesos y metodologías en los cuales se hace uso de tecnologías y herramientas que facilitan la obtención rápida y sencilla de datos provenientes de los sistemas de gestión empresarial para su análisis e interpretación, de manera que puedan ser aprovechados para la toma de decisiones.

“

***Es decir, es la operación responsable de transformar los datos en información, esta información en conocimiento y este conocimiento dirigido a un plan o una estrategia comercial***

“

***Los datos se han convertido en un nuevo recurso económico para crear y capturar valor***

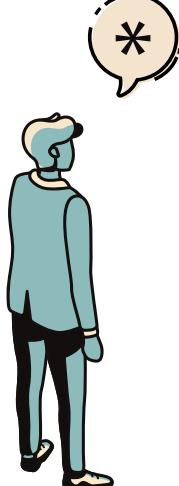
La inteligencia de negocio actúa como un factor estratégico para una empresa u organización, generando una potencial ventaja competitiva, que no es otra que **proporcionar información privilegiada para responder a los problemas de negocio:** entradas a nuevos mercados, promociones u ofertas de productos, eliminación de islas de información, control financiero, optimización de costes, planificación de la producción, análisis de perfiles de clientes, rentabilidad de un producto concreto, etc. Es decir, es una operación que puede ser de ayuda a diferentes áreas de la empresa, tales como: **Marketing** (análisis de tendencias y segmentación de clientes), **Ventas** (análisis de productos y proyecciones), **Finanzas** (análisis financiero en detalle), **logística** (monitoreo de pedidos) y **producción** (rotación de inventarios), entre otras funciones.

## **Recomendaciones a considerar en: “Difusión de productos y servicios para captación de clientes”**

- \* **Utiliza una URL amigable**, que sea fácil de recordar y relacionada a la marca
- \* **Transparencias y visibilidad** de las política de envío
- \* **Alto rendimiento y velocidad de carga** de la tienda online (si es lenta el cliente no volverá y todo es esfuerzo en el desarrollo del sitio no valdrá la pena)
- \* **Realiza campañas pagadas** que promuevan las ofertas y atraigan audiencia hacia el sitio
- \* **Diseño de contenidos que aporten valor a la marca** y llamen a la acción al cliente
- \* **Recomendaciones de productos complementarios**, relacionados o según comportamiento de usuarios (Cross-selling y up-selling) para aumentar las posibilidades de venta
- \* **Realiza campañas en función del inventario** si es necesario
- \* **Llama a la acción en tu tienda online**
- \* **Incluye testimonios y casos exitosos** en tu tienda online
- \* **Busca y muestra la utilidad de los productos** en el desarrollo de contenido
- \* **Entabla temas en redes sociales** con el objetivo de generar conversación
- \* **Las estrategias de SEO** deberán adaptarse a las búsquedas por voz que cada vez son más tendencia, esto permitirá seguir figurando en los resultados de búsqueda
- \* **El carro de compra debe estar en todas las páginas de la tienda online** Utiliza datos para tomar decisiones computadores)
- \* **Es fundamental que el back esté igualmente actualizado** y opere de manera ágil como los procesos front

A continuación dejamos algunas preguntas que permiten **identificar las áreas donde se necesitan mejoras específicas para mejorar la visibilidad y valor de tu tienda online:**

- Goal Setting**
  - ¿Cuáles son los objetivos de tu estrategia comercial?
  - ¿Cuáles son los objetivos de tu tienda online?
  - ¿Qué actividades online estás emprendiendo para alcanzar metas y objetivos?
  - ¿Con qué frecuencia revisas tus actividades en línea?
- Funcionalidades**
  - ¿Qué funcionalidades están incluidas en tu tienda online?
  - ¿Cuánto gastas en mantener actualizado la tienda online?
  - ¿Estás atrayendo a los clientes adecuados?
  - ¿Permites que tus clientes realicen transacciones en linea?
  - ¿Cómo se entrega e intercambia información con los clientes?
- Plan de Mkt**
  - ¿Tienes un plan de marketing?
  - ¿Qué actividades de marketing realizas para tu tienda online?
- SEO**
  - ¿Qué haces para que tu sitio web sea más amigable para los motores de búsqueda?
  - ¿En qué número de página aparece tu tienda en los motores de búsqueda?
- SEM**
  - ¿Actualmente estás realizando algún marketing en buscadores?
  - ¿Están tus actividades SEM generando los resultados que deseas?
- Social Media**
  - ¿Estás utilizando las redes sociales?
  - ¿Qué beneficios están obteniendo de las redes sociales?
- Mantenimiento**
  - ¿Con qué frecuencia mantienes tu sitio web?
  - ¿Está actualizado?
- Datos y análisis**
  - ¿Estás convirtiendo los datos en información valiosa?
  - ¿Tienes claros tu KPIs? ¿Con qué frecuencia los monitorean?
  - ¿Tomas acciones en base a información respaldada?



Fuente: Elaboración propia, adaptado de Auger (2015).

## **Experiencia de profesionales**

### **Fase 1**

**¿Cómo entiendes el eCommerce o qué representa para ti en una empresa?**

**Rodrigo Gelinek - eCommerce & Consumer Engagement director (The Estée Lauder Companies):**

Creo que lo pienso como una puerta más, es un modelo de negocio que no viene a reemplazar a los modelos actuales, sino que entra a complementar. Uno como compañía tiene la misión de estar ahí donde el cliente quiere atenderse.

**Siempre parto del precepto de que es un canal que entra a complementar lo que ya existe, no necesariamente a reemplazarlo,** hay

personas que le gusta ir a lo físico y otros prefieren auto atenderse. Además, es un modelo que cada vez tiene más relevancia, y está para quedarse. Ya vemos el histórico del nivel al que crece, a tasas que aún no se ralentizan. Es una estrategia más dentro de tu estrategia de mercado general, una puerta más para tus clientes.

**Matías Canete - eCommerce manager / Consultor:**

Suele ser un proceso subestimado, tanto en costos, procesos, personas, etc. Y esto pasa porque ven solo el front, un sitio, una página web, pero en realidad es mucho más complicado. **El tema de eCommerce no es una página web, sino que es un canal digital que te permite generar data,**

**aprender mucho del cliente y conectarte con él.** Y en base a eso, la importancia recae en qué tan empático eres para leer la data y para interpretarla. Esto obliga a que los perfiles que están trabajando en esto, deban ser súper analíticos y empáticos. Y, además, es necesario que conversen los perfiles entre sí.



## ¿Quién es el responsable de ejecutar y desarrollar un eCommerce?

### Sebastián Hercovich - Founder & CEO (Brand & Label):

Si el cambio no viene desde arriba, no hay muchas opciones. Si no hay una persona que lidere y que tenga la experiencia, o un perfil joven que tenga fuerza y motivación, es muy difícil. Es importante generar músculo para posteriormente traer a personas que profesionalicen el

proceso. Eso es partir gradual, y creo que es la manera en la que hay que comenzar un canal de venta digital, no sirve de nada gastar millones y millones en tecnología, cuando no tienes a alguien liderando la estrategia y un norte claro.

## ¿Cuáles consideras que son los aspectos más relevantes para el desarrollo de un canal digital?

### Sebastián Hercovich - Founder & CEO (Brand & Label):

Hay áreas que son muy relevantes, unas más que otras, todos dicen que el cliente es lo más importante, pero existen áreas que, sin sus estructuras, todo lo que es para fuera no existe. Por tanto, no ofrece una buena experiencia al usuario. **El eCommerce cada vez debe suplir esa experiencia de tocar un producto en la tienda física, y lo único**

**que puede tangibilizar una compra es la información.** Y eso es lo que nosotros hacemos de manera automatizada, estructurar lo que realmente necesita el cliente cuando está buscando un producto, a través de datos duros, generando descripciones en función de los patrones, igual que la descripción de un ser humano.

### Cristian Norambuena- Jefe Proyectos eCommerce & Canales Remotos sector farmacia:

Muchas veces se fundan gerencias de eCommerce, y se dice ok lancemos un sitio. Pero no se trata de eso, primero **hay que entender las necesidades del cliente, qué valor diferencial tú le vas a entregar al cliente a través de tus canales, y, en tercer lugar, sumando A+B, ver qué significa a nivel tecnológico esa implementación.** Yo creo que muchas

veces las empresas fallan en eso, y no se cuestionan ¿Te dedicaste a ver los requerimientos de ese cliente? ¿revisaste si ese segmento de cliente compra a través de un medio digital? Es necesario revisar si realmente el eCommerce es el canal adecuado para la marca, sabemos que es una tendencia que crece, pero también, es importante entender al cliente

para tantear el éxito. Entonces paso 1, lograr entender qué quiere mi cliente. Paso 2, cómo yo adapto mi operación para lo que el cliente quiere. Y el paso 3, cómo yo adapto mis tecnologías para mis clientes y para lo que mi operación necesita. En Chile falta esa chispa de innovación para darle un valor agregado al cliente.

### **Constanza Jiménez - Gerente e-commerce (Comercial Depor):**

**Para desarrollar un eCommerce es esencial entender que esto va a ser ensayo y error.** Ir probando cosas, probando conceptos, mirar a los clientes si funciona la página, probar que la caja de despacho tiene que ser de un cierto tamaño o no puedes despachar en moto, etc. Hacer pruebas puede ser muy lento, pero es bueno porque vas entendiendo

cómo se comporta el cliente.

Yo creo que para sacar un eCommerce relativamente bien probado, son cerca de 10 meses mínimo. Porque te tienes que preocupar hasta cómo se va a doblar la prenda dentro de la caja de despacho, que puede ser una tontería, pero finalmente es un gran aporte a la experiencia de cliente.

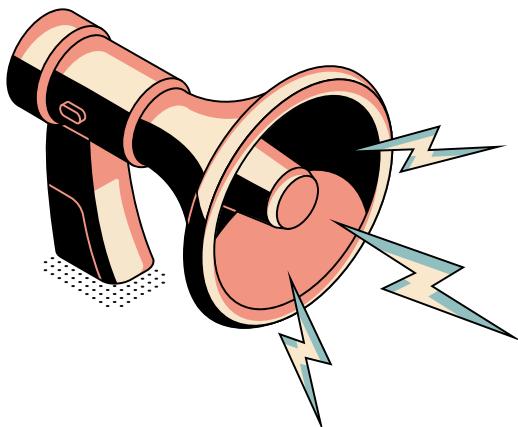
### **Rodrigo Gelinek - eCommerce & Consumer Engagement director (The Estée Lauder Companies):**

Si tuviera que priorizar en importancia, lo que más salta a la vista es lo que el cliente tiende a ver, y eso es cómo es tu experiencia cuando entras a B2C, cuáles son las probabilidades, cuál es tu propuesta de valor, y un poco qué es lo que se ve. Pero en términos de todo el flujo, **lo más importante es que ese canal te entregue una propuesta atractiva, te haga la vida más fácil. La venta online no termina cuando yo termino de pagar y envías la confirmación de compra, ahí está recién empezando.**

Si yo le hago un compromiso de despacho a una persona en 48 horas y

llego en 4 días, perdí a ese cliente para siempre, independiente de todo lo invertido en marketing, en experiencia, etc. Si yo no cumple con la promesa y servicio de atención al cliente, yo pierdo al cliente, y es mucho más caro capturar a un cliente que retenerlo.

Para mi lo más importante es una propuesta de valor que le haga sentido al cliente y hacerle la vida más fácil. De esa forma, es muy importante la gestión operacional, **todo lo que es servicio de atención al cliente, devoluciones, es lo que hace la diferencia de una experiencia de retención o de abandono.**



**Si alguien quiere desarrollar un eCommerce desde cero, ¿Cuáles consideras tú que son los procesos clave?**

### Constanza Jiménez - Gerente eCommerce (Comercial Depor):

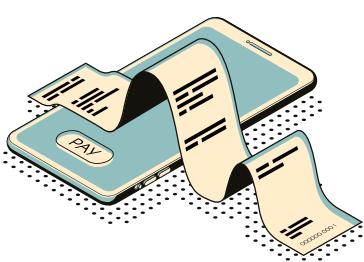
Primero yo creo es necesario tener súper claro la idea e identidad de marca, es decir, ¿qué representa esa marca?. Si tú no lo tienes claro, jamás le va a quedar claro al cliente. Tienes que definir todo, incluso los colores, porque todo lo que vas a mostrar es visual. Entonces lo primero es definir el concepto. Segundo, entender cómo te vas a diferenciar del resto. Si es que vas a vender productos que tienen otras empresas, y, por tanto, son muy similares, reconocer cómo te vas a diferenciar. Si va a ser en precio, en post venta, etc.

**Luego viene la parte de evaluar los**

proveedores con quienes vas a trabajar, qué plataforma vas a utilizar, con quién vas a hacer los despachos, seleccionar tu ERP, hasta qué punto vas a invertir en segmentación de cliente, **inteligencia de cliente**, en hacer cruces de venta, porque todo lo extra es netamente inversión. Y si tú inviertes más, probablemente vas a vender más. Lo mismo en un plan de medios. **Tener un eCommerce es tener un sistema que te permite medir todo**, y lo mejor que es inmediato, a diferencia de tienda que tienes medir uno a uno las personas que entran o que compran, etc.

**¿Un Gerente de BI, en qué aspectos apoya el desarrollo de la venta digital?**

### Kamal Valero – Gerente de Business Intelligence:



Aprovechando las fortalezas que tiene los años de historia o existencia de la empresa, por la cantidad de eventos que ha producido, tenemos cómo entregarles mucho más valor a nuestros clientes finales, como también a nuestros otros clientes, quienes son los que producen los eventos.

Antes no había gestión que yo te pudiera decir quizás "esta lista de eventos son relevantes para ti o son de tus intereses", lo que tiene que ver con entregar una mejor parrilla,

y así evitar también que cuando una productora dice "mandemos un correo, mandemos estas campañas" le llegan a todos indiscriminadamente; en cambio nosotros lo podemos hacer mucho más enfocado, aprovechando mejor los recursos incluso de la productora, y también entregar cosas que son más acordes a tu historial de venta.

Se hace gestión de redes sociales, es decir, se toma en tiempo real lo que se habla de la empresa, cosa de que se si se detecta en algún momento

que si se está hablando más de lo normal, y que los comentarios son más negativos que positivos, porque también se hace análisis de sentimiento en tiempo real, entonces se ve que este comentario es positivo, este es neutral, este es negativo, disparar alarmas para poder entender que hubo algún problema, y se hace una gestión mucho más acorde de cómo están las cosas ahora, no solo

de hacer una mejor campaña, sino para decir que está pasando algo en este momento y "ojo que quedan 3 meses de venta, la primera semana esto apunta más o menos mal, gestiona mejor tu plata y no tires una campaña de marketing en este periodo que hay muchos otros eventos a la venta". Son diferentes las cosas que se pueden hacer.

### *¿Cómo ves tú el rol de los datos dentro del eCommerce?*

*Kamal Valero – Gerente de business Intelligence.*

El tema de los datos para mi es vital, llevo toda mi carrera en eso, hago clase en la universidad de business intelligence de los datos, charlas y distintas de cosas; entonces **para mí el rol de los datos en el eCommerce es lo más relevante que hay.** Aparte que tengas que tener un lugar para comprar y tengas que manejar todo, **sin la gestión del dato no puedes competir.** Lo que pasa es que en el eCommerce y en el mundo tecnológico, con todas las herramientas digitales que han surgido, si no estás al día, es difícil competir, y ponle el nombre que quieras Data science, Big Data, etc. Finalmente es tomar la información y obtener insights que sean mucho más relevantes como información.

No basta con tener una página donde yo pueda meterme y encontrar un producto, me tiene que proponer qué producto es, yo tengo que en-

trar y tiene que empezar a decir más o menos cuáles son las cosas que yo quería comprar. Y nada de eso se puede decir sin tener una correcta gestión del dato, y no es solo tener la data, que es algo que teníamos hace muchos años, sino que es gestionarlos. **Tienen que gestionarlos y obtener los insights que te permitan tomar mejores decisiones, y que te permitan ser un proveedor de ese tomador de decisiones.**

Cuando se dice que Data es el nuevo petróleo, el mundo de los datos y etc., va mucho más allá de decir que te entrego mejores propuestas, sino que es cómo puedo asesorar a mis clientes con mejor información, y permite que las empresas que no nacieron digitales y que no nacieron en el eCommerce puedan transformarse de manera bastante rápida.





### *¿Cómo se está innovando en la decisión de compra del cliente?*

#### *Rodrigo García - CMO (Impresee):*

Hoy en día la tendencia para impactar en la decisión de compra del cliente **se ha centrado en personalizar la experiencia de usuario**, desde la adquisición hasta la fidelización de los clientes. Las herramientas más comunes que hacen esto posible son las de tags o píxeles de seguimiento, uso de cookies, entre otras.

Este último año hemos visto reconocidos Marketplace y Retails (Amazon, Falabella, Aliexpress, Pinterest) implementar nuevas tecnologías con IA, tales como la búsqueda por foto. Esta nueva tecnología impacta

directamente en la arista de personalización de la experiencia de los clientes, ya que se puede extraer la información visual de lo que los clientes andan buscando o cual es la tendencia predominante de sus búsquedas ya sean en moda, decoración u otros.

**El “visual search” es una herramienta que ha ido en auge respondiendo a los hábitos de los nuevos consumidores**, quienes son nativos digitales con un alto uso del mobile y redes sociales, tales como Instagram, Snapchat y TikTok, entre otras.

## Fase 2

### Venta de productos y/o servicios (Decisión de compra por parte del cliente)

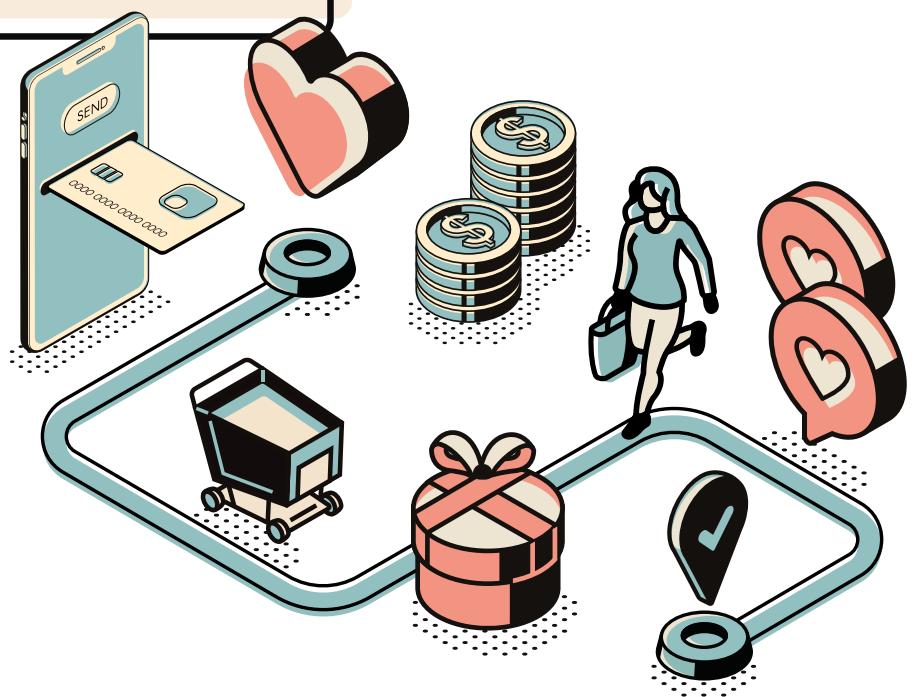
*¿Qué quiere el cliente?*

*Comportamiento del cliente*



#### *Expectativas del cliente*

- Stock actualizado
- Disponibilidad de productos
- Diferentes opciones de pago
- Seguridad y confianza del sitio web
- Proceso ágil y sencillo para efectuar la compra

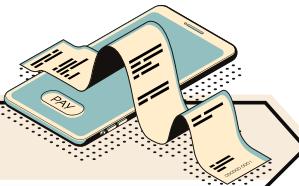


## ¿Qué le ocurre a la empresa?

### Venta de productos y/o Servicios (Etapa 2)

#### Procesos

##### Proceso de compra y transacción

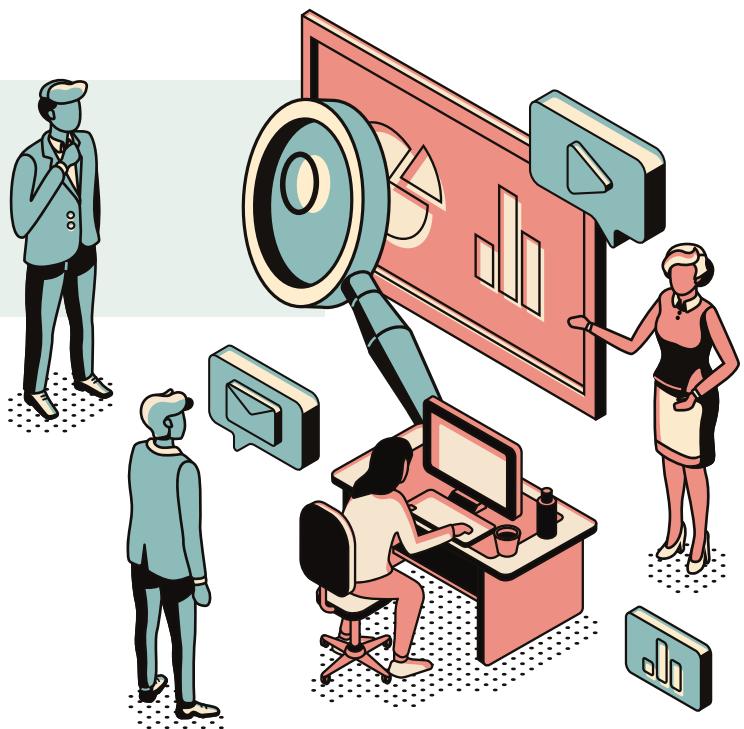


#### Operaciones

- Despliegue de carro de compra con ítems
- Posibilitar opción de agregar o cambiar ítems
- Sugerencia de productos relacionados para agregar al carro de compras
- Visibilización de disponibilidad de productos y tiempos de envío
- Solicitud de información de despacho (A domicilio, retiro en tienda o punto de despacho acordado)
- Gestión del pago a través de pasarela

#### KPI's clave

- **Tasa de conversión**
- **Adquisición de clientes (CAC)**
- **Tasa de abandono de Carrito**
- **Customer Lifetime Value (CLV)**
- **Valor promedio de venta**



## Fase 2.1

### Proceso de compra y transacción

Una vez que el cliente ya está navegando en la tienda online, se requiere de que ocurran una serie de operaciones más o menos de manera secuencial, y que están anteriormente configuradas en el desarrollo de la plataforma de eCommerce. Esta fase es cuando el usuario entra a la tienda, encuentra el producto o servicio, lo selecciona y lo agrega al carrito de compra virtual para posteriormente pasar al proceso de pago.

Para que ocurra la compra -y al vendedor tenga una conversión- debe ocurrir el checkout, pero si éste es demasiado complicado o requiere demasiado tiempo, el usuario acaba abandonando la tienda a pesar de su intención inicial de compra. Es en esto donde recae la importancia de estar permanentemente revisando este proceso y realizando mejoras.

#### 1.

Si el cliente agrega un producto a su carro de compra, es importante que en todas las páginas del sitio web se **visualice tanto el carro de compra como un número que indique la cantidad ítems en su interior**. Al momento de agregar un producto, existen 2 posibilidades de flujo de navegación: que el usuario sea dirigido a la página de carrito

de compra para realizar el checkout, o que se quede en la página del producto una vez añadido el mismo en el carrito. En esta segunda opción, el usuario puede seguir comprando sin tener que volver a la página web del producto que acaba de agregar al carrito de compra. Sin embargo, para que quede claro que el producto se ha guardado correctamente debe haber algún feedback visual.



#### 2.

Cuando se escoge la primera opción, el cliente visualiza la página web del carro de compra, generalmente con la URL [www.minegocio.cl/cart](http://www.minegocio.cl/cart), y es esencial ofrecerle la posibilidad de **agregar, eliminar o cambiar ítems, y también el botón de "seguir comprando" o "terminar pedido"**.

#### 3.

Además, **se recomienda sugerir productos relacionados para agregar al carro de compra (cross-selling) o invitar a la acción de considerar otros productos (up-selling)**, ya sea de productos relacionados, complementarios, similares pero de un mayor costo o recomendados en base al carrito de compra de otros usuarios con un compor-

tamiento de navegación similar, aumentando las posibilidades de que el cliente tenga un ticket de mayor valor.

#### 4.

**Solicitud de registro de usuario:** Algunos expertos indican que es un paso que debe ser opcional, pues si se solicita antes de que el cliente comience el proceso de checkout existen más posibilidades que abandone la compra si no es un proceso bien diseñado y sencillo, pero por otra parte, puede facilitar y agilizar la compra si es un usuario que anteriormente ya se registró.

#### 5.

**Solicitud de información de despacho (A domicilio, retiro en tienda, o punto de despacho acordado):** Algunos expertos indican que no se debe obligar al cliente a que se registre en la tienda online para efectuar una compra, dado que suma nuevos pasos en el proceso, aumentando las posibilidades de abandono de la compra. Sin embargo, cuando un cliente inicia el checkout, para el despacho es necesario pedir si o si información del usuario, la cual debe ser solicitada de la manera más eficiente, y con el mínimo de posibilidades de error.

Muchas empresas invierten grandes cantidades en el desarrollo de la web y en promoción, sin embargo, al momento de registro del cliente utilizan sistemas poco amigables y engorrosos, decayendo todo el esfuerzo anterior. También existen casos, que debido a un registro erróneo de dirección, los productos nunca llegan a su destino, generando problemas en la logística, y en consecuencia malestar y pérdida de clientes. Recomendamos utilizar sistemas automáticos de dirección (o de autorelleno) que estén enlazados a aplicaciones como google maps.

Por otra parte, ofrecer alternativas de retiro en tienda o puntos de despacho acordado se han convertido en tremendos facilitadores para el crecimiento de eCommerce, pero también, en grandes desafíos de logística. **Lo importante es ofrecer diferentes alternativas y que el consumidor seleccione la que más se ajuste a su necesidad.** Algunas tiendas agregar un calculador de precio de envío cuando tienen un costo variable.

The screenshot shows two parts of a website's user interface:

- Contact Information Section:** A form titled "Información de contacto". It includes fields for "Nombre" (Name), "Apellido" (Last Name), "Calle y Número" (Street and Number), "Casa, Depto, Oficina" (Apartment, Office), "Número Telefónico" (Telephone Number), and dropdown menus for "Seleccionar Región" (Select Region) and "Seleccionar Comuna" (Select Commune). There is also a checkbox for "Quiero recibir noticias y ofertas exclusivas" (I want to receive news and exclusive offers) and a link "Guarda mi información y consultar más rápidamente la próxima vez" (Save my information to consult more quickly next time).
- Shipping Cost Calculator Section:** A form titled "Calcula el costo de envío" (Calculate shipping cost). It has a dropdown menu labeled "Provincia o Región" (Province or Region) with the placeholder "Selecciona la Provincia o Región" (Select Province or Region) and a red "Continuar con envío" (Continue with shipping) button.

## 6.

**Gestión del pago a través de pasarela:** es un servicio comercial que autoriza y procesa pagos en los negocios online, y se integra en la plataforma eCommerce. Suele ser un ítem costoso en la operación eCommerce, y en general, la mayoría de las tiendas online en Chile solicitan el pago durante la compra digital a través de **Webpay, Paypal, Servipag y Khipu**, sin embargo hay algunas empresas que también ofrecen un pago contra - reembolso o transferencia bancaria como método para combatir las barreras de desconfianza e inseguridad que produce el usar tarjetas de crédito o débito de manera online. Los pagos son una parte increíblemente importante del comercio electrónico, es por eso que en la fase de venta se necesita además de escoger la pasarela de pago correcta, que ésta se integre bien con la plataforma de eCommerce escogida para el desarrollo de la tienda online.

## 7.

**Verificación de compra y emisión de factura al email del cliente** que informa que la compra fue efectuada y se está procesando el pedido. \*Esta etapa

ocurre en paralelo con operaciones propias de fulfillment. Otros aspectos a considerar en la etapa de venta son:

\* **Visibilización de disponibilidad de productos:** es necesario que para que ocurra correctamente una venta el stock esté actualizado, de lo contrario, se podría estar vendiendo algo que no está en bodega generando un problema. En el caso de que se vendan productos a pedido, es relevante dar a conocer el tiempo estimado para su disponibilidad.

\* **Visibilización de pasos en el checkout:** Es importante que el usuario sepa en todo momento en qué parte del proceso se

encuentra y pueda retroceder y avanzar sin problemas. Si el proceso de compra está bien diseñado y estructurado acabará en un mayor número de compras satisfactorias. La mayoría de tiendas incluye una visión general de los pasos de los que se compone el proceso y, a medida que el usuario va llenando los campos, sabe en qué punto se encuentra y cuántos pasos le quedan.



Fuente: ecommerce-news, 2015.

**\* Visibilización de posibilidades de envío y políticas de retorno:** Por otra parte, también es muy importante que la plataforma visualice las posibilidades de envío/entrega, plazos y valor asociado desde el momento en que se promociona el producto, cuando el usuario navega en la tienda online, así como en el momento en que realiza el check-out. Según la literatura y casos de éxito internacionales, ofrecer una gran variedad de modalidades de envío (programado, same day, next day, retiro en tienda, costo gratis sobre un cierto monto, envío gratis a costo de una mayor espera, estándar, etc.) es clave para el éxito de la compra, pues esto permite que

el cliente seleccione la que más se adecue a sus necesidades, disminuyendo las posibilidades de que abandone el carro de compra por esta razón. Negociar con diferentes proveedores de última milla permitirá aumentar la oferta de posibilidades de despacho más adelante profundizaremos en aquello.

Por otra parte, también es importante ofrecer información suficiente sobre la transacción; aclarar las distintas formas de pago (tarjeta de débito o crédito, PayPal, transferencia bancaria, etc.); términos y condiciones para el uso del sitio; y las políticas del proveedor en relación al derecho de retracto, cambio o devolución. Algunos ejemplos:

“

***El envío afecta la experiencia de tu cliente”***



**Cambios y Devoluciones:** SIMPLE y GRATIS. Si no te gustó el producto, tienes 30 días para devolverlo sin dar explicaciones.

- CAMBIOS Y DEVOLUCIONES -

Sujeto a disponibilidad de stock

-DESPACHOS A TODO CHILE

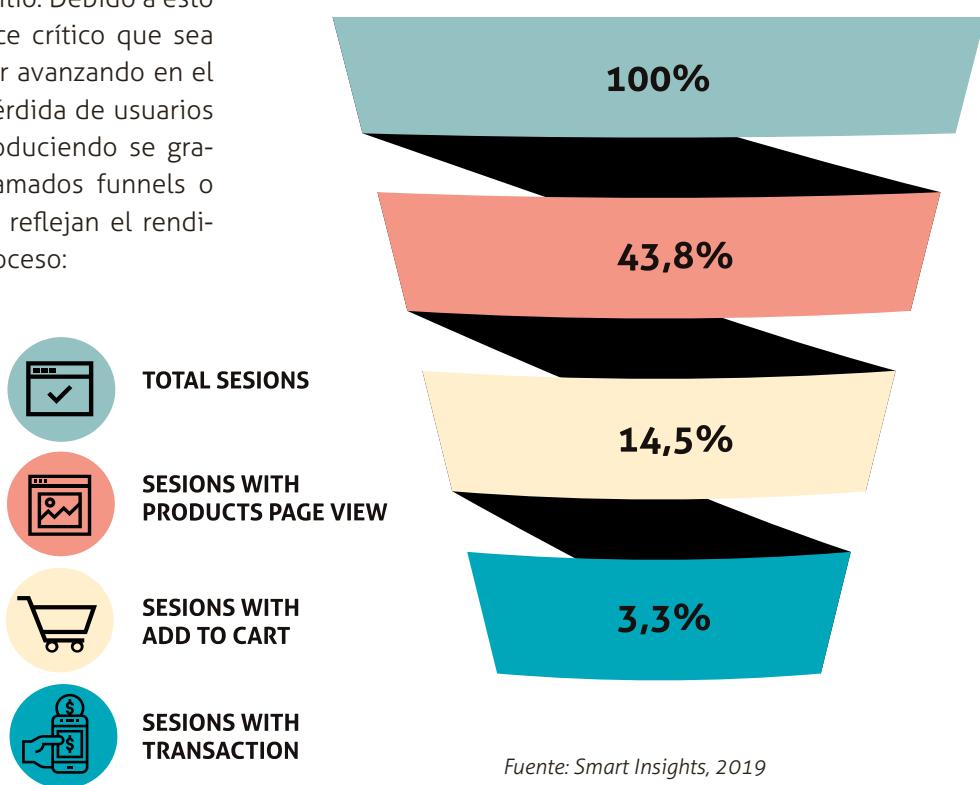
Detalles aquí

En esta segunda fase del proceso de venta digital, la marca debe tratar de alcanzar de la manera más eficiente a los potenciales clientes, ofreciendo una experiencia de navegación sencilla e intuitiva. Como ya se revisó, en esta fase se produce la selección de productos, los que se guardan en un carrito de compra para posteriormente pasar a la fase de pago. Usualmente entre cada paso que dan los usuarios: entrar y navegar en el home de un sitio de eCommerce, entrar a una categoría específica, pasar al carro de compra, registro y pago, se van perdiendo usuarios que dejan el sitio. Debido a esto es que se hace crítico que sea muy sencillo ir avanzando en el proceso. La pérdida de usuarios que se va produciendo se grafica en los llamados funnels o embudos que reflejan el rendimiento del proceso:

Como se puede revisar, del 43,8% que revisó un producto, solo un 3,3% realizó la compra. Esto requiere analizar cada una de las etapas y realizar mejoras para aumentar el % en cada una de las fases. En este [link](#) podrás revisar una guía para la optimización de ventas en eCommerce.

tasa de rebote, el tiempo dedicado, el abandono del carrito, flujo de navegación de los usuarios y comparar el ROI de marketing actual con los ingresos, posiblemente será necesario realizar cambios en el front-end y back-end.

Tras realizar un seguimiento de múltiples parámetros que influyen en las ganancias, incluida la



## **Recomendaciones a considerar en: “Proceso de compra y transacción”**

- \* **Facilita el flujo de pago** con un método simple y pocos pasos
- \* Monitorear que **todas las páginas del sitio estén funcionando** correctamente
- \* En caso de no tener automatizado el sistema con el proceso de preparación de pedido, es importante **mantener SIEMPRE actualizado el stock** y operar de la manera más ágil
- \* Luego de que el cliente realiza una compra, es fundamental mantenerlo siempre **informado respecto al estado de su pedido**
- \* Es importante **mantener disponibilidad de los productos que se ofrecen en la tienda online**, principalmente porque si el cliente navega en la tienda y existe un amplio desabastecimiento no le será un sitio atractivo ni volverá a visitarlo
- \* **Ofrece diferentes alternativas de pago** para abarcar un mayor número de clientes
- \* **Siempre tener sellos de confianza**, políticas de privacidad de datos visibles y reforzar la seguridad del sitio para fomentar la confianza en el consumidor
- \* **Ofrece diferentes alternativas de despacho** e informa su costo desde un comienzo
- \* **Revisa aspectos del back-end del sitio web en los que se podría mejorar:** mostrar más categorías, manejar más pedidos, ofrecer compras con un solo clic, admitir métodos de pago populares, garantizar la seguridad de las transacciones, etc. Si existen limitaciones, piense en cambiar el plataforma de back-end y arquitectura.
- \* **Es fundamental indicar al cliente que la compra fue realizada con éxito**, ya sea mediante un correo electrónico u otro medio.



## **Experiencia de profesionales**

### **Fase 2**

#### **¿Cómo opera básicamente la cadena de venta digital de cara al cliente?**

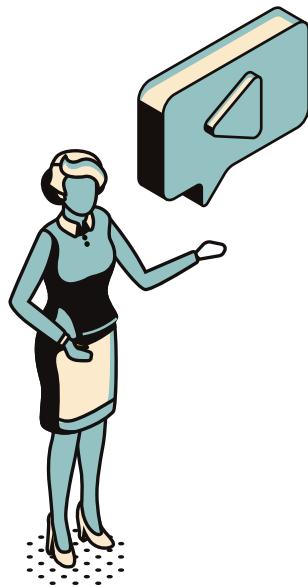
**Carmen Gloria Mejías - Jefe eCommerce (Editorial Contrapunto & Mediterráneo):**

Primero tienes que hacerte usuario del sitio web, los usuarios llegan principalmente por email o redes sociales. Luego tú compras, y cuando compras se notifica al usuario de "compra realizada con éxito". Después lo retira el courier

de nuestras bodegas, y se notifica cuando va destino a casa. Finalmente cuando lo recibe el cliente recibe otra notificación, y posteriormente enviamos una encuesta de satisfacción que nos sirve a nosotros para ir mejorando.

#### **¿Qué áreas se han ido creando en la empresa para responder a la necesidad de venta digital?**

**Ronny Groisman - Gerente de Innovación y Digital Commerce (Kayser):**



Se creó un área digital 100% que no existía, en la que parti solo, pero luego se fueron integrando más personas. Trajimos nuevos talentos, el departamento completo son nuevas personas. Hay una persona de postventa, que es quién se traspasó, y los otros 7 son 100% nuevos.

**Cuando uno habla de digital commerce, la página web es un punto, pero no es todo.** Se debe llevar el

10% del tiempo, el resto está en otras cosas. Tenemos un mundo de logística que cambió, porque tenías un centro de distribución pensado en procesar y despachar grandes cantidades, pero ahora si gues haciendo eso, pero a la vez, tienes que ser capaz de ir a sacar un calzón negro talla M, y despacharlo. Y eso te obliga a hacer cambios logísticos.

## Fase 3

### Gestión y preparación del pedido

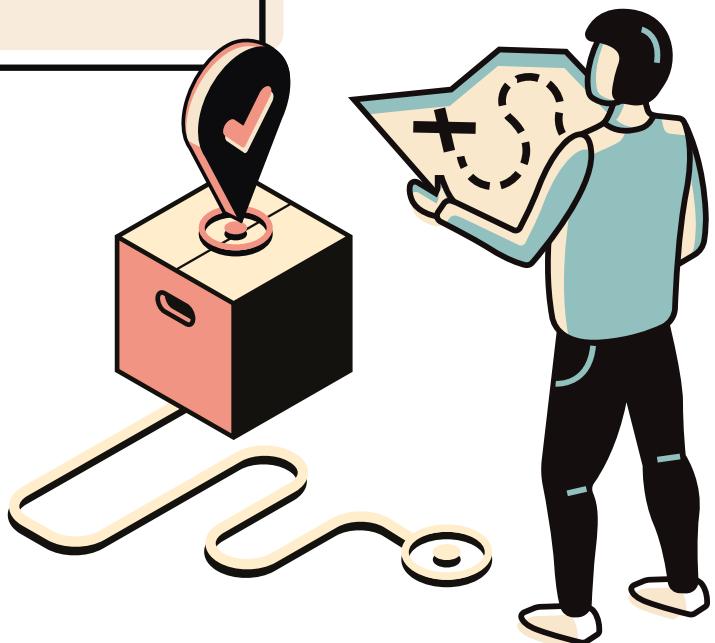
¿Qué quiere el cliente?

Comportamiento del cliente



Expectativas del cliente

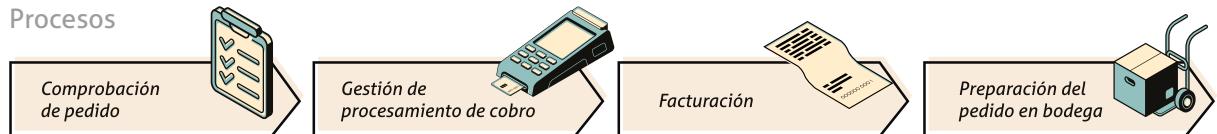
- Información y confirmación de orden de compra (vía email o SMS)
- Facturación
- Estado de envío (Tracking en tiempo real)



## ¿Qué le ocurre a la empresa?

### Gestión y preparación del pedido (Etapa 3)

#### Procesos

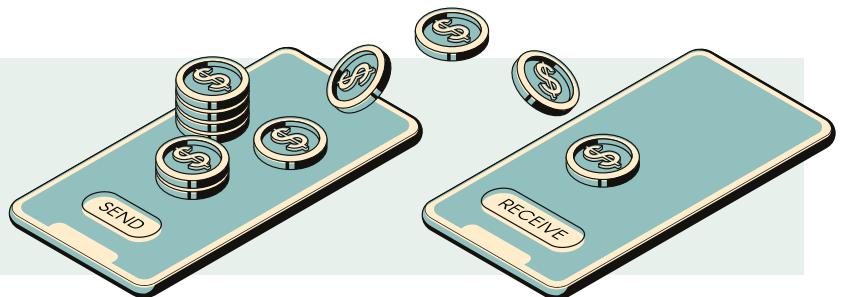


#### Operaciones

- Recepción de pedido
- Comprobar veracidad
- Validar orden
- Cobro de pedido  
(Esta operación es distinta en función de la forma de pago del cliente: pasarela de pago, contra-reembolso, transferencia)
- Emisión de factura
- Recepción de factura en bodega
- Picking
- Packing (empaque y etiquetado "customizado si es necesario")

#### KPI's clave

- Click to delivery
- Indicador order fill rate
- Porcentaje de errores en el picking
- SLA de expedición (Pedidos enviados el día esperado/ Pedidos aprobados)



### 3.1

## Fulfillment

Esta tercera fase del ecosistema eCommerce debe **asegurar que la experiencia de compra en la tienda online siga de manera eficiente en el mundo real.**

Nunca antes el Fulfillment había sido tan importante como hoy con el desarrollo de la venta digital, por lo que si planeas hacer crecer el negocio es importante tener una estrategia.

Para llevar a cabo el proceso de cumplimiento de pedido (recepción, picking y packing) es necesario montar una red de bodegaje y distribución propia o tener un partner especializado que lleve los productos a domicilio, sin duda existen matices. Dentro de los atributos más importantes de esta fase es la información constante y permanente al usuario acerca del lugar donde viene el producto en su tránsito, para lo cual se utiliza el email o la posibilidad de tracking donde el usuario pueda chequear su producto.

La venta por canal digital implican que a nivel de gestión de pedido, un palet deba ser dividido en muchas unidades antes de ser enviadas a cada cliente. Por lo tanto, esto conduce a un aumento no solo de los costos de transporte en relación con la logística más tradicional, sino que también, a nivel operacional en la preparación del pedido, lo cual requiere un manejo eficiente, consistente y rentable para cada paso logístico. Con la apertura de la venta online, para las empresas es necesario tener control rígido sobre la capacidad instalada de entrega y sus índices operacionales para capturar con inmediatez problemas operacionales y potenciales obstáculos (eCommerce Institute, 2019), esta es la única manera de no frustrar las expectativas del cliente, quien paga por el

producto antes de que realmente lo pruebe, lo que hace del eCommerce un canal tremadamente vulnerable y sensible a la calidad del servicio.

Cada vez que un consumidor ordena un producto en línea, el producto debe enviarse desde un lugar (un almacén, bodega o centro de distribución) a otro (la casa del consumidor, un punto de recogida, tienda, etc.). **Por lo tanto, se debe tener un plan logístico sólido para cumplir las expectativas de compra del consumidor.**



La logística detrás de una estrategia de envíos de un eCommerce es compleja. Son muchas las áreas que funcionan simultáneamente para que este proceso operativo sea eficiente y efectivo. Es también un proceso estratégico para tu negocio, pues **un trabajo bien hecho en la gestión y despacho genera tanta satisfacción del cliente como un precio competitivo.** Las empresas con eCommerce tienen una mayor probabilidad de crear una ventaja competitiva sostenible y mejorar el rendimiento si tienen una fuerte capacidad logística (Cho et al., 2008). Ante esta premisa se entiende que una gran cantidad de minoristas prefieren externalizar su procesamiento de pedidos de eCommerce a proveedores de logística (3PL), quienes están equipados y tienen mayor experiencia para manejar las necesidades online, sobre todo, quienes están creciendo a un ritmo acelerado y buscan la flexibilidad de trabajar con un proveedor que puede ayudarlos a continuar expandiéndose. En el mercado existen diferentes alternativas, que van desde

lo más básico hasta servicios completos que se preocupan de toda la gestión del pedido y despacho, lo que permite que las empresas se enfoquen 100% en su propuesta de valor hacia el cliente, permitiéndoles crecer en su negocio.

Realizar toda la labor internamente requiere de tiempo y conocimiento en materia de logística, pues **pequeños detalles pueden marcar la diferencia de que un cliente regrese o no**, sin embargo, al comienzo y con volúmenes manejables es una buena opción operar internamente, al menos hasta alcanzar ventas más constantes que permitan hacer rentable el negocio con los costos de externalizar el servicio de gestión de pedido.

Sin embargo, tener un centro de distribución y almacenamiento insuficiente o ausencia de herramientas para cubrir un alza de demanda de ventas por canal online puede traducirse en un gran problema, por eso es muy importante entender la necesidad de la empresa al momento de seleccionar una solución. Considerar el precio, márgenes, volumen de demanda, beneficios y tiempo, son factores necesarios a tener en cuenta al momento de escoger si realizar el proceso completo de manera interna, tener un partner u operar bajo un modelo dropshipping. Revisa [aquí](#) en mayor detalle cada modelo.

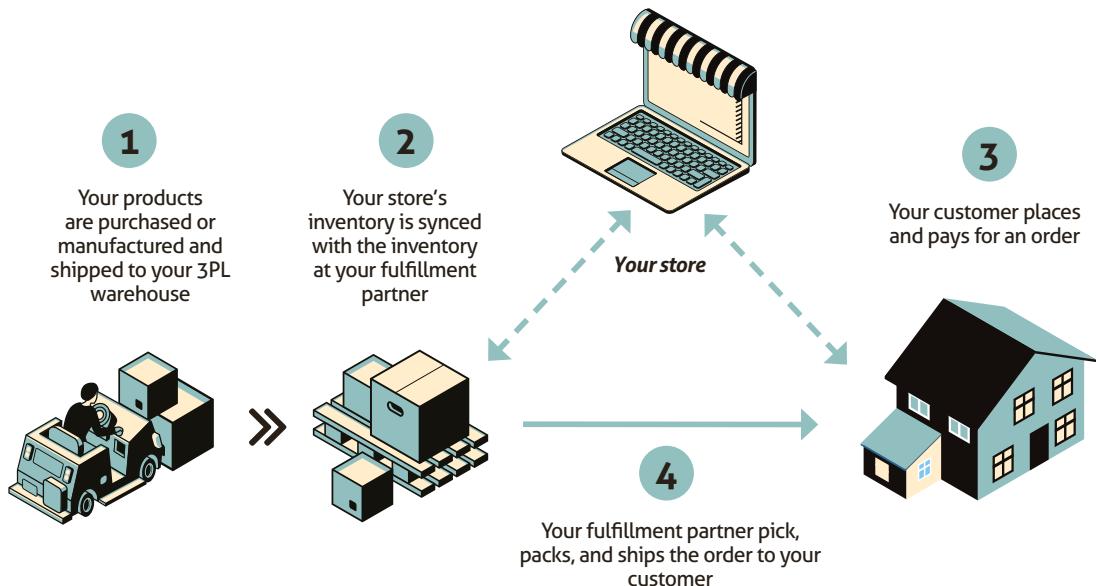
“

***¡No hay eCommerce sin logística!***

## The Self-Fulfillment Model



## The 3<sup>rd</sup> Party Fulfillment Model



## The Drop-Ship Model

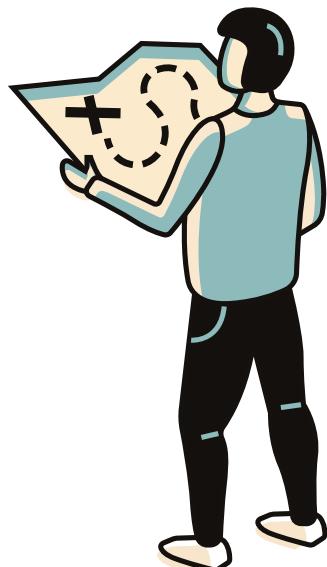


Fuente: BigCommerce.

Una de las principales razones por las que los proveedores de gestión de pedido y envío están ganando aceptación es en gran parte por el desarrollo tecnológico que ofrecen (Grafes, 2013), el cual les permite iniciar el picking casi inmediatamente después de recibir el pedido de ventas del sistema ERP (sistema de gestión de recursos internos de la empresa).

Independiente del modelo que se escoja, se pudo identificar al menos 4 procesos clave en esta 3º fase de “Gestión y preparación de pedido”. Antes de comenzar a describir las diferentes operaciones que funcionan en la etapa de gestión y preparación

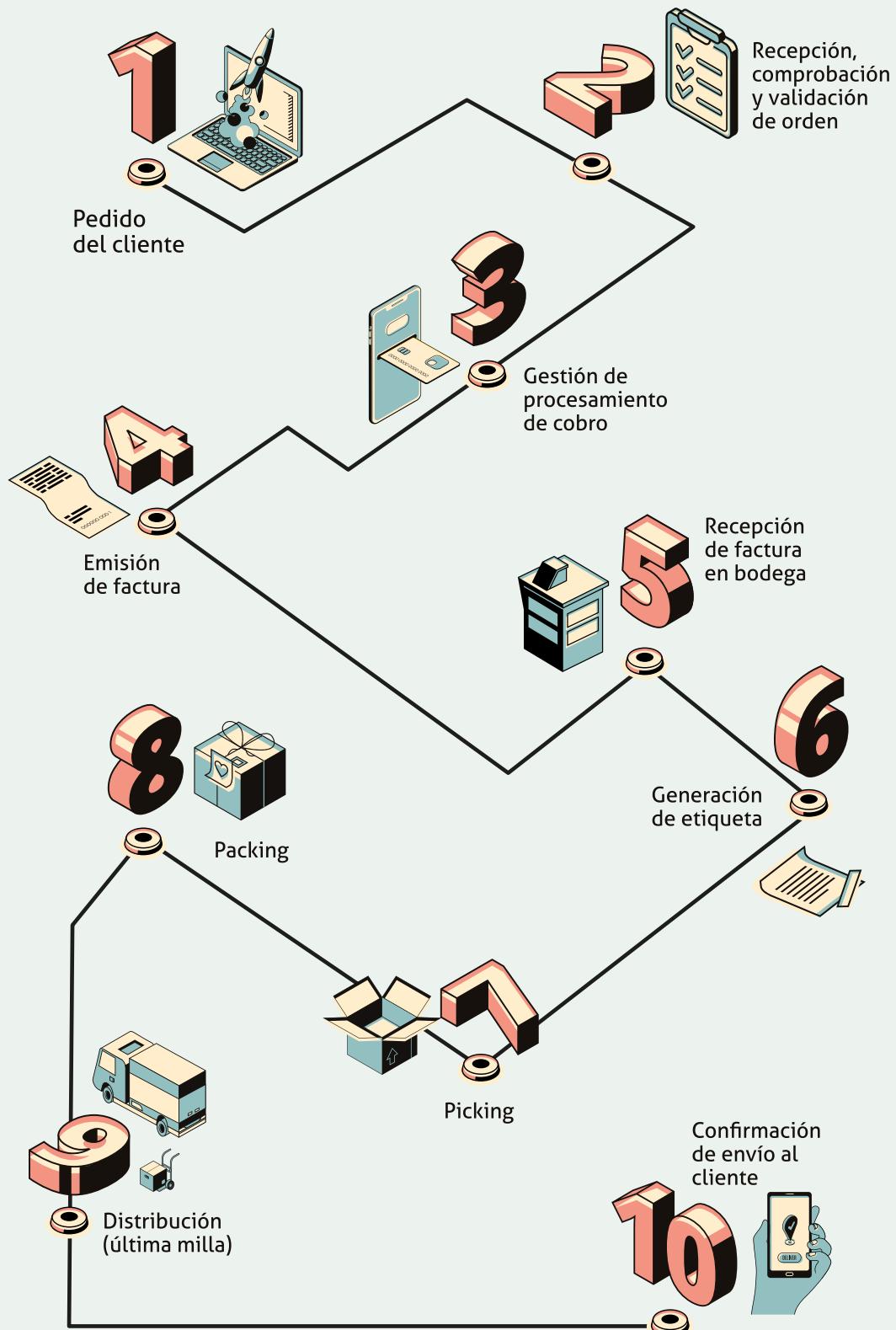
de pedido, es importante tener en cuenta que si se ofrecen servicios y no productos tangibles, el punto el IV (Preparación de pedido en bodega: Picking y Packing) se puede omitir.



“

***Un trabajo bien hecho en la gestión y despacho genera tanta satisfacción del cliente como un precio competitivo”***

A continuación mostramos un modelo estándar de gestión del pedido en el que se grafican diferentes procesos, pero que pueden ser modificado según la particularidad de cada empresa (tamaño, volumen de pedidos, digitalización de procesos, etc.):



**1.*****Comprobación de pedido***

Es una de las etapas críticas, cuando un cliente realiza un pedido, este puede tener direcciones incorrectas o incompletas, falta de algunos datos y otro tipo de información que es necesario comprobar. En este sentido es necesario cerciorarnos de la integridad de esos pedidos. Para agilizar y disminuir a la menor cantidad de errores, se recomienda que los usuarios al momento de registrarse sea a través de formularios predefinidos y escriban lo menos posible. Una vez verificada la dirección, se verifica el stock del pedido manualmente o de manera automática a través de un software y se valida la orden del pedido. El pedido puede ser clasificado por fechas de entrega para mantener prioridad en los envíos.

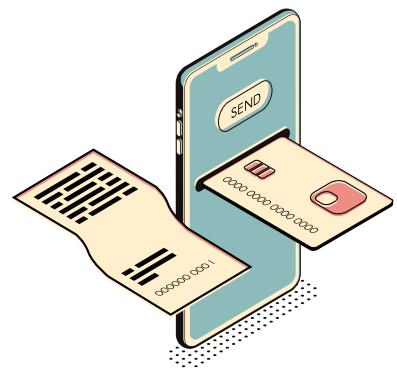
- a) Recepción de pedido realizado por el comprador**
- b) Comprobar veracidad del pedido**
- c) Validar orden de pedido**

**2.*****Gestión de procesamiento de cobro:***

Esta operación depende de las opciones de pago que ofrece la empresa a sus clientes, existiendo diferentes alternativas. Pero se activa al momento en que se comprueba el pedido. Este paso permite cobrar sólo cuando sea 100% seguro que está el producto solicitado, evitando incidencias, devoluciones y anulaciones, además de pedidos fraudulentos. Sin embargo, con respecto a este último punto, hoy la mayoría de las tiendas ofrecen pasarelas de pago en las que el cliente cierra el pago en su propio banco online y por tanto no existe en principio responsabilidad por parte del comercio.

Hay que tener en cuenta que hay otros medios de pago que aunque exigen seguimiento no necesitan control de fraude

- > **Contra-reembolso (el cliente paga cuando recibe su pedido).**
- > **Transferencia (el pedido sólo se envía cuando nos ha llegado el abono del cliente).**

**3.*****Emisión de factura y recepción de esta en bodega***

Una vez se gestione se confirme el pedido en stock y se gestione el cobro, se efectúa la emisión de la factura para la preparación del pedido en bodega.

- a. Emisión de factura del producto y/o servicio**
- b. Recepción de factura del producto y/ servicio**

**4.**

## **Preparación del pedido en bodega. (solo para empresas que ofrecen productos tangibles)**

### **a. Picking**

Selección de productos en la bodega para la preparación de pedidos antes del empaquetado. Si su empresa recibe muchos pedidos, contratar a un personal dedicado para la logística de bodega es buena idea. El picking puede ser manual, pero para acelerar la preparación de pedidos en el almacén, se han ido implementando sistemas de software inteligentes, ya sea para enrutar a los almacenistas de manera eficiente a través de los estantes (selección por luz, selección por voz) o para automatizar el proceso de selección con sistemas automáticos de almacenamiento y recuperación.

### **b. Packing**

Dentro de la fase de gestión y preparación de pedido, es muy importante asegurar el empaquetado del producto cumpliendo altos estándares de calidad. El packing comprende procesos como personalización del producto, el embalaje y etiquetado. La función logística fundamental del embalaje es principalmente proteger los productos durante el movimiento a través de los canales de distribución (Prendergast y Leyland 2009) y, por otro lado, para proteger el medio ambiente de los productos, permitiendo una distribución eficiente de productos y reduciendo el impacto ambiental del deterioro y desperdicio de productos. Con los años, la exigencia de personalización de productos y servicios, y la alta competitividad, el embalaje es un factor competitivo importante.

Un buen packing puede reducir los costos, aumentar la rotación, minimizar las quejas por daños, reducir los desperdicios, pero también, se ha convertido en una herramienta de marketing atractiva: permite atraer, comunicar, promocionar y satisfacer al cliente, a través de su atractivo visual e identidad; convirtiéndose en un elemento de diferenciación que permite generar valor al producto. Por tanto, esta operación de la gestión del pedido ya no solo es para conservar la calidad del producto, sino también una oportunidad de crear valor agregado a los clientes.

Un ejemplo práctico de esto, es ofrecer la posibilidad de regalo, si bien esto complejiza aún más la logística, sin duda es un gran aporte de valor a tu producto.



### **¿Es un regalo?**

Puedes pedir que lo envolvamos cuando lo agregues al carro de compras.

Puedes invertir en un embalaje resistente pero sencillo si consideras que el embalaje no es su objetivo principal o puedes optar por un embalaje personalizado si crees que es un punto para crear valor. En cualquier caso, el paquete debe estar embalado, etiquetado y coincidir con los estándares establecidos por las empresas de delivery.

Como dato interesante, debido a la crisis y aumento de las preocupaciones del medio ambiente y la huella de carbono en los últimos años, la logística verde es un concepto clave que para muchos clientes es relevante al momento de tomar la decisión de compra, sobre todo en lo que respecta al packing sustentable y transporte.

## **Algunos puntos extras que deben ser considerados en el fulfillment son:**

### **\* Tiempos de "corte" de pedidos**

Tener una tienda online implica estar disponible las 24 horas del día, los 7 días de la semana, sin embargo, y sobre todo si se trata de un negocio pequeño, es imposible preparar y procesar pedidos de forma continua. La solución a esto es establecer horarios de corte, e incluso algunos utilizan la estrategia de visibilizar esta información con el cliente, tal como se muestra en la siguiente figura:

Además, es importante tener claro al menos las siguientes preguntas:

- **Tiempo necesario para preparar el pedido y para gestionar y documentar un pedido (validación, facturación, cobro)**
- **¿Hasta qué hora del día se pueden recibir pedidos por parte del cliente para cumplir los compromisos de entrega que se le indicó?**



### **Envío en 1 día**

Recíbelo el **Miércoles 04 de diciembre**, comprando antes de las **15 horas y 17 minutos**.

Disponible para envíos a Vitacura, las Condes, Lo Barnechea, Providencia, Santiago, Ñuñoa, la Reina, Peñalolén, La Florida, Macul, San Joaquín, San Miguel, Pedro Aguirre Cerda y Recoleta.



### **Envío Normal**

Recíbelo entre el **Jueves 05** de diciembre y el **Viernes 06 de diciembre**.

### \* Control de stock e integración de ERP

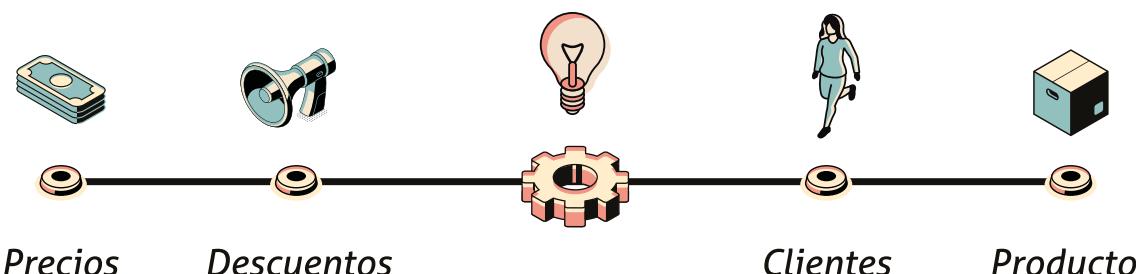
La mejor fórmula para llevar un buen control de stock y gestión de pedido sincronizado en una bodega es contar un ERP, ya sea genérico o a medida. Este sistema permite mantener los datos actualizados de:

- > **Precios**
- > **Descuentos**
- > **Clientes**
- > **Productos**

Si se opta por una opción de tienda web integrada, toda la información del ERP se utilizará en la tienda web. Eso significa que debe estar actualizado y debe estar completo, de lo contrario, los clientes verán datos obsoletos o incorrectos, y la base para la fidelización de clientes es la calidad del servicio y responder en los tiempos que se requiera, lo que presiona a que las operaciones de gestión y preparación del pedido jueguen un rol clave.

La integración de sistemas (plataforma eCommerce y ERP) es uno de los temas trascendentales para el desarrollo del negocio. En muchos casos el ERP incluye las relaciones con el cliente

(CRM), la administración de la cadena de suministros (SCM), desarrollo y diseño de productos, control y planificación de la producción, adquisición de materias primas, inventario, gestión de capital humano y otros módulos; mientras que el eCommerce gestiona recursos externos de la empresa, relacionada con sus socios de negocio, con la venta online, desarrollo de marca y otras cuestiones de negocio (CRM). **Por tanto, la integración es necesaria para el flujo de información, de lo contrario, los datos no serán consistentes y no se podrá garantizar coherencia en los datos de facturación y entrega.**



### \* **Habilitar visibilidad de la orden de extremo a extremo**

En caso de trabajar con proveedores, tanto el equipo interno como los partners deberían poder acceder a la información del mismo catálogo, inventario y procesos de la gestión de pedidos, esta habilitación permitirá ver exactamente qué artículos están disponibles, sus cantidades, sus ubicaciones, y en qué estado se encuentran los pedidos.

Por otra parte, los potenciales clientes deberían poder ver si un artículo está en stock y la cantidad de artículos disponibles. Visibilizar esta información de forma sincronizada y de acceso en tiempo real, ayudará a la satisfacción del cliente como al cumplimiento más preciso de los pedidos.

### **Recomendaciones a considerar en: “Fulfillment”**

- \* Ofrecer diferentes **alternativas de despacho**
- \* Búsqueda continua de la **mejora en la rapidez del envío**
- \* Aumento de la flexibilidad horaria del despacho a domicilio
- \* Probar modelos de economía colaborativa que hagan **más eficiente la entrega de productos**
- \* Es requisito la **agilidad en el procesamiento del pedido online**. El cliente espera que con la misma rapidez y facilidad que pudo comprar pueda conseguir prontamente su producto.
- \* Envía a tu cliente un correo electrónico/SMS confirmando que se recibió el pedido y se está gestionando su envío. Es importante **mantener una comunicación constante y actualizada del estado del pedido**
- \* Si no puedes proporcionar una fecha de entrega fija, **proporciona un plazo para saber cuándo pueden esperar la entrega de su pedido**
- \* Un picking sin complicaciones solo es posible con una **bodega ordenada**



## **Experiencia de profesionales**

### Fase 3

#### **¿Cómo realizan la gestión de pedido y despacho?**

#### **Gonzalo Jara - Subgerente de eCommerce & Omnicanalidad (Komax):**

El centro de distribución recibe un pedido, hace el picking de los productos de cada uno de los clientes, empaca y los deja listo para que se los lleve el courier. Es muy costoso tener un despacho interno, por lo que se externaliza, pero es super importante tener una buena integración de sistemas para que funcione correctamente. Es algo de lo que se ha hablado en el último tiempo, pero aún estamos en pleno desarrollo en temas como que el cliente tenga un buen sitio para navegar o que el

check out sea impecable. Por otra parte, estamos trabajando mucho en la **omnicanalidad**, hoy hacemos despacho a domicilio, a sucursales de courier y retiro en tienda con transporte propio cuando hacemos las reposiciones en tienda. Hemos buscado el máximo potencial posible, tenemos cerca de 120 tiendas a lo largo de Chile, entonces queremos aprovechar esa oportunidad para ofrecer un buen servicio al cliente, personalizado a sus necesidades.

#### **¿Cómo opera la gestión del pedido de una editorial?**

#### **Carmen Gloria Mejías - Jefe eCommerce (Editorial Contrapunto & Mediterráneo):**

Tenemos bodegas propias, y se vende exactamente lo que hay en ésta, el stock está sincronizado. Intentamos de que sea la menor cantidad de clics posibles, y nos demoramos muy poco en la entrega de los libros. Al tener bodega propia, se envía el mismo día.

Y luego externalizamos el servicio de courier. Pero entre 2 a 3 días se despacha aproximadamente en Santiago y 7 días hábiles en región, lo que es bastante rápido.

*Luego de que un cliente da clic y realiza una compra...*

**¿Cuáles son los procesos que se activan internamente después de esa acción, pensando en lo que no ve el cliente?**

**Rodrigo Gelinek - eCommerce & Consumer Engagement Director (The Estée Lauder Companies):**

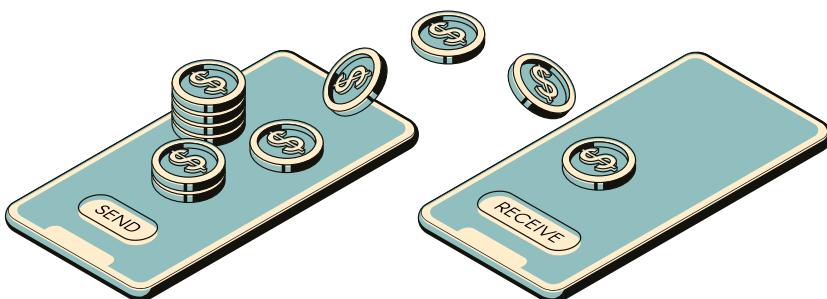
Lo primero es operación, es decir, cuando tú recibes esa orden de compra confirmada, lo primero que hay que gatillar es preparar el pedido en la bodega que tú tengas, y eso implica "pickear" el producto, empacarlo y entregárselo a un cou-

rier para despacho, y ojalá entregar la opción de seguimiento al consumidor para que sepa qué es lo que está pasando con lo que pidió. Esto último permite controlar la ansiedad de los clientes.

**Ronny Groisman - Gerente de Innovación y Digital Commerce (Kayser):**

Uno no dimensiona la cantidad de cosas que tuvieron que pasar detrás para que un cliente haga clic. Antes de que eso pasa, **me tuve que preocupar de meterme en la cabeza del cliente para que me comprara**, y ¿cómo? Porque existen un montón de herramientas digitales que lo permiten. Eso como paso previo a que un cliente compra. Una vez que pinchaste comprar, debo asegurar que llegue el producto que pediste, la forma en que lo pediste y lo más rápido posible, pero, además, si tienes un problema, que te lo so-

lucionen de la forma más expedita. Entonces existe todo ese mundo detrás que el cliente no lo ve. Y todo está integrado en un OMS, porque es el cerebro de la operación, está al medio y decide hacia dónde disparar. Es un order management system, es decir, una herramienta que te ordena las órdenes de compra. Por tanto, **te das cuenta que en la venta digital hay todo un mundo físico que tiene que conversar con el elemento digital, pero no es todo 100% tecnología.**



**Sabemos que en eCommerce es muy importante tener un stock actualizado en el sitio web ¿Cómo trabajan la gestión de inventario?**

### Gonzalo Jara - Subgerente de eCommerce & Omnipresencia (Komax):

En este proceso de que el cliente revisa tu sitio, hay varios subprocesos detrás que te mantienen un catálogo activo. Y ese catálogo viene de tu centro de distribución que lo reconoce tu ERP, y a la vez, este se

convierte en tu eCommerce, porque sabe lo que tienes para vender, es decir, te autoriza de alguna forma lo que puedes comercializar. **Ese stock se va actualizando y descontando durante el día.**

**¿Cuál es el rol de la logística en el desarrollo del eCommerce?**



### Ronny Groisman - Gerente de Innovación y Digital Commerce (Kayser):

**Logística es el marketing del futuro**, mañana no va a ganar el que tiene el mejor producto, este será secundario, es el servicio. Si tú vendes un zapato y yo el mismo, gana el que primero lo despacha. Incluso, si tú tienes un producto similar al mío,

pero no el mismo, y el cliente quiere el tuyo, pero yo despacho en 1 día y tú en 10, quizás el cliente me compre a mí. **El que ofrezca el mejor servicio es quien va a ganar, y ante eso, la logística es primordial.**

**¿Cuáles son los procesos que se activan cuando un cliente realiza una compra en la tienda digital que tiene externalizado sus servicios?**

### Tomás García - Digital & eCommerce Latam Manager:

Para el caso de venta directa, nosotros trabajamos con una empresa Full Commerce, dado que el equipo es muy pequeño y tampoco tenemos el conocimiento. **Una compañía más pequeña es más ágil y sus procesos son más manejables, pero en**

**una compañía grande, la estructura es más rígida, todo está en SAP, y hacer cualquier cambio es una gran inversión.** Entonces la manera que vimos nosotros para trabajar el eCommerce fue con partner, con un tercero, que nos pueda hacer la

logística y toda la parte operacional. De esa manera, nosotros nos centralizamos en comercializar el producto y en todo el trabajo de marketing, pero la parte operacional de venta digital está externalizada. Y eso es principalmente porque es un desafío grande, **y el costo de llegar a la**

**puerta de un cliente**, si lo viéramos internamente a nivel operacional, **es muy alto**.

**Cuando eres muy experto en la fabricación, cuesta entender la última milla porque no es tu core, y en esos casos, es mejor externalizar.**

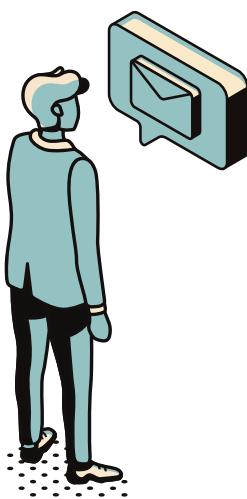
### *¿Qué beneficios y costos tiene para la empresa externalizar la parte operacional del eCommerce?*

#### *Tomás García - Digital & eCommerce Latam Manager:*

Las ventas aún son muy bajas para los volúmenes que trabajamos como empresa, por tanto, si nosotros integráramos las operaciones de eCommerce al servicio interno, esto tendría un costo demasiado alto. De hecho, lo primero que tendrías que hacer, son modificaciones a nivel sistema, lo cual es muy complejo.

Pero nuestra visión es adelantarnos, porque **esto sí o sí va a explotar, y por eso, es importante tener un canal digital**, a pesar de que esté ex-

terno, porque igual crece y te permite empezar a generar conocimiento. El consumo masivo por internet está creciendo a nivel mundial, y nosotros vemos la oportunidad de adelantarnos y subirnos antes al carro. Con **un partner full commerce podemos ir aprendiendo y aceitar el engranaje para cuando llegue el momento y tengamos que hacer la inversión de internalizar los procesos.**



## Fase 4

### Despacho (última milla)

*¿Qué quiere el cliente?*

*Comportamiento del cliente*



*Expectativas del cliente*

- Recibir el producto correcto
- Recibir el producto en buen estado
- Recibir el producto en el plazo promedio

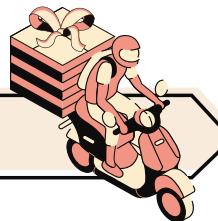


## ¿Qué le ocurre a la empresa?

### Despacho (última milla) (Etapa 4)

#### Procesos

*Gestión de distribución  
(mediante gestión propia o externalizada)*



#### Operaciones

- Definición de estrategia de envío y gestión de envíos: ofrecer diferentes modalidades (x días, programado, retiro en tienda, next day, same day, etc.)
- Integración de información de pedido y envío con flota de transporte propia o envío de esta al operador de última milla
- Entrega/retiro en bodega por courier u operador logístico para su envío al cliente final
- Enviar email a cliente "producto despachado"
- Entrega e interacción con el cliente
- Gestión del cobro en la entrega (para pedidos contra-reembolso)

#### KPI's clave

- Indicador shipping time
- Cantidad de despachos correctos
- Cantidad de rechazos
- Volúmenes de entregas en períodos definidos
- Cantidad de entregas por hora, día y mes
- Peaks de entregas
- Entregas por comuna
- Tiempo efectivo en ruta (por envío)
- Benchmark entre operadores logísticos
- Ventana horaria con menos rechazos
- Razones por no entrega (rechazos y retrasos)



## 4.1

### Gestión de distribución al cliente

La última etapa de la gestión del pedido es comúnmente reconocida como la “última milla”. Esta fase en los últimos años ha dado bastante de hablar y es considerada la sección más costosa de distribución de bienes (Gevaers, Van de Voorde y Vanelslander, 2014). Cuando los productos deben ser transportados desde las bodegas hasta la casa del consumidor se requiere una planificación y programación elaboradas para minimizar el costo global de viaje, pues este último tramo de la cadena de suministro es menos eficiente y comprende hasta 28% del costo total de entrega (Wang, Zhang, Liu, Shen y Lee, 2016). En la literatura se reconoce que **mejorar la disponibilidad, la calidad y la asequibilidad de las soluciones de entrega es uno de los objetivos para estimular el crecimiento de la venta por canal digital** –sobre todo en el modelo B2C que implica envíos individuales, incremento de viajes y kilómetros recorridos.

Esta operación es crítica para muchas áreas urbanas altamente pobladas, porque se debe considerar la congestión, la disponibilidad, así como la velocidad y flexibilidad de transporte

y otros factores para su funcionamiento óptimo, y Chile no es la excepción considerando su geografía y concentración demográfica en algunas ciudades. La cooperación entre competidores (compartir servicios de transporte o espacio de almacén entre competidores) se ha ido transformando en una forma de lidiar con estos problemas. En lugar de viajar de forma independiente a las áreas urbanas, la cooperación entre socios, la consolidación de envíos fuera del área de la ciudad y la implementación de un plan de viaje optimizado dentro de la ciudad con menos vehículos permite a los competidores compartir recursos y minimizar el impacto ambiental mientras se cumplen sus propios requisitos de entrega de manera eficiente (Zijm, Klumpp, Regattieri y Heragu, 2019).

En Chile, durante el Cyber Day de mayo de 2019, los consumidores respondieron a la gran cantidad

de ofertas desplegadas con poco más de 2 millones de transacciones, y un sorprendente 55% más que las registradas en el CyberDay de 2018, según cifras de la Cámara Nacional de Comercio (2019). Esto implica que cada vez más chilenos prefieren esta modalidad para relacionarse con las marcas. Asimismo, **los principales motivos de los chilenos para comprar por internet son los precios y la comodidad**, por tanto, la política de envíos debe adecuarse a las expectativas que la venta online genera entre los usuarios de hoy, sobre todo hoy que los consumidores pueden encontrar el mismo producto en diferentes eCommerce, posicionando a la “**Entrega**” como el gran diferenciador.

***Si quieres tener éxito en las ventas por canal digital, debes asegurarte de tener un servicio de entrega impecable en el que el producto llegue en condiciones de entrega perfectas y en los tiempos establecidos”***



La respuesta ante este desafío de despacho de productos es un enfoque equilibrado, en el cual se abarque operaciones tácticas combinadas con la atención adecuada a las normas de cumplimiento de pedidos:

**1. Lo primero que debe ocurrir en la etapa de despacho es definir la(s) estrategia(s) de envío:**

**Es fundamental que la estrategia de despacho se consideren al menos 3 elementos: el precio de envío, modalidad y alcance.** Al comenzar las ventas online en tu pyme es posible que tengas la capacidad de gestionar el proceso por sí solo, para luego con el aumento de volumen contratar servicios de un courier o automatizar con un proveedor integrado que solucione la gestión del pedido y última milla. En caso de lo segundo, trabajar con varias empresas es algo recomendable, ya que en función del tipo de paquete (peso y tamaño), del tipo de producto (delicado, refrigerado, etc.) y del destino al que queramos enviarlo podemos obtener diferentes condiciones económicas y de plazos con cada operador logístico.

Respecto al precio de envío existen dos maneras básicas para definir el precio de envío:

**a. El cliente paga por el despacho**

**b. El vendedor paga por el despacho**

Sin duda el costo de envío es decisivo para que los clientes conviertan su intención de compra en un hecho, no obstante, es fundamental no dejar de lado la experiencia de compra a lo largo del proceso. La política de envíos debe adecuarse a las expectativas que la compra online genera entre los usuarios de hoy, ya no basta solo con enviar el producto, sino que se debe construir una experiencia de compra lo menos friccionada posible para el que el consumidor regrese.

Por otra parte, **ofrecer diversas modalidades y permitir al cliente la selección de entrega que más se adecue a sus necesidades es igual de importante.** Es importante entender el valor de tus productos, y en base a eso negociar las posibilidades de envío y fijar los precios sin sacrificar el precio del producto y la rentabilidad del negocio, por ejemplo, si tu negocio ofrece productos de primera necesidad o de lujo, es probable que exista

mayor disposición del cliente a pagar un precio más alto.

**Los consumidores ya no solo quieren recibir sus productos dentro de un plazo, quieren saber el estado de su pedido en todo momento y cuándo llegará exactamente.** Entre algunas de las modalidades de envío/retiro están:

- > **Estándar (5 días, 72 o 48 horas)**
- > **Envío gratis sobre un monto**
- > **Multibulto**
- > **Entrega el sábado**
- > **Plazo 24 horas**
- > **Same day**
- > **After work**
- > **Franjas horarias**
- > **Horas (express): Servicios de primera necesidad (alimentación, farmacias y supermercado) por lo general utilizan este parámetro**
- > **Retiro en puntos de conveniencia**
- > **Retiro en puntos capilares de operadores logísticos**
- > **Retiro en tienda**

Algunas de las preguntas que se deben resolver a la hora de ofrecer diferentes modalidades de despacho son:

- > ***¿Tienes claro cuántos despachos al día haces en promedio?***
- > ***¿Cuentas con algún partner que te ayude en esta misión?***
- > ***¿Puedes confiar la reputación de tu marca en él?***
- > ***¿Tienes suficiente stock para cumplir con los pedidos?***
- > ***¿Hasta qué hora recibirás pedidos para despachar durante el día?***

Para que las alternativas no se vuelva en contra, es fundamental conocer las limitaciones del negocio, es decir, tener total dominio de los productos que puedes ofrecer en esta modalidad y la zona de despacho a la cual se puede llegar para cumplir con ese tipo de delivery.

Y por último, el alcance de la distribución debe ser otro de los temas a tener en cuenta en la definición de la estrategia de envío, y debe ser previamente informada a los consumidores (Tienda online). Se puede optar por un alcance local, regional, nacional o incluso internacional,

esa decisión ayudará a la elección del partner de logística más adecuado para dar respuesta a los requerimientos de la empresa y sus clientes en Internet.

### ***> ¿A qué regiones, localidades o países se realizarán despachos?***

### **2. Una vez definido las modalidades de envío disponibles, según la selección del cliente, es necesario enviar el producto al courier o que éste lo retire del propio centro de distribución.**

Según el tipo de modelo de operación de comercio electrónico (con operador FullCommerce, operador de fulfillment o in-house), así como también el volumen de pedidos que se despacha, es necesario negociar con el (o los) courier el retiro de los productos. Algunos retirarán de las mismas bodegas del propietario del negocio los productos o del centro de despacho, mientras que otras veces es necesario despachar al centro de distribución del partner de última milla.

### **3. Cuando el producto sale del centro de distribución camino al domicilio del cliente es necesario notificar al consumidor: "Producto despacho" o "Producto en camino".**

Dentro de las operaciones es necesario el desarrollo de la interacción con los clientes.

El estándar de la industria debe avanzar hacia la trazabilidad completa de sus productos e, incluso, la interacción con el sistema para hacer ajustes en cualquier instante del proceso.

**4. En paralelo a lo anterior, una vez retirado el producto, ya sea por terceros o por una flota propia del centro de distribución, debe ser entregado al cliente final.**

La gestión del transporte es otra de las operaciones importantes en la fase de despacho. Los sistemas de gestión del transporte se han ampliado cada vez más para permitir a las empresas gestionar mejor el movimiento de sus productos, diseñando rutas optimizadas para las entregas de bienes, rastreo de los vehículos que están en entrega, monitoreo de los intervalos de tiempo para las entregas y muchos otros parámetros relacionados con el transporte.

En la mayoría de los casos la entrega del producto la realiza un externo o partner del negocio, lo que hace que sea una gran desafío en la continuación de los parámetros y desarrollo de experiencia de compra única que recibe el cliente, pues si existen errores en este punto el cliente no culpará al operador logístico, sino que la reputación de la marca es la que se verá afectada.



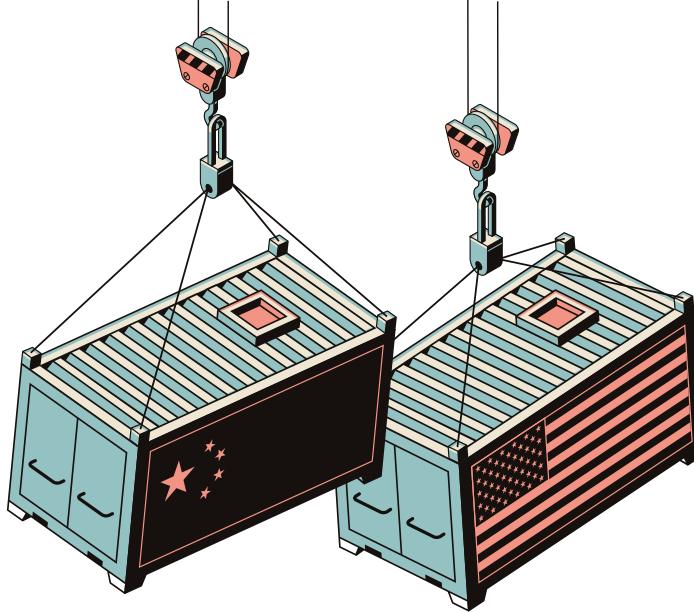
***El despacho es uno de los momentos críticos en las compras online pero a la vez una de las herramientas de fidelización de clientes más potentes”***

Es por eso que la elección de los couriers es un factor determinante. Este paso de la venta digital es el punto de contacto presencial con el cliente, lo que lo convierte en una oportunidad de diferenciación, sugiriendo que quienes tengan contacto con los clientes estén lo suficientemente capacitados para resolver inquietudes que puedan aparecer al momento de la entrega. Si bien siempre existirá un servicio de atención al cliente para derivar la consulta, es importante que la persona que represente a la marca en ese momento esté capacitada hacia la orientación al cliente y entregue un excelente servicio, de lo contrario, todos los esfuerzos anteriormente realizados no servirán de nada.

**5. En caso de ofrecer las posibilidades de contra-reembolso o pago físico se debe gestionar el cobro al momento de entrar en contacto con el cliente.**

Algunos de los servicios de última milla que se ofrecen en Chile son:

- Chilexpress
- Correos Chile
- Starken
- Pullman Cargo
- Bluexpress
- Muvsmart
- Uber
- Cornershop



### Tendencias en última milla:

Entre las tendencias de última milla que se están utilizando en economías más avanzadas para cumplir con entregas cada vez más rápidas, encontramos (Sandhaus en Zijm, Klumpp, Regattieri y Heragu, 2019):

**1. Prevenir tráfico:** en base a datos históricos, los sistemas de navegación pueden estimar la congestión de tráfico promedio y, por lo tanto, sugerir rutas alternativas en lugar de guiar al conductor a una zona de alto tráfico.

**2. Envío anticipado:** Amazon inventó un algoritmo que examina el comportamiento del usuario (por ejemplo, tiempo en el sitio, actividad del carrito de compras, lista de deseos, duración de las visitas) para predecir la compra de un producto, y así ejecutar el cumplimiento del pedido en un tiempo más corto.

### Agregar valor en la entrega:

En los últimos años el consumo sustentable ha capilarizado diferentes fases de los procesos de compra y hábitos en los consumidores, ofrecer la opción de un envío que contribuya con el cuidado del medio ambiente no es algo alejado de la realidad y muchos clientes lo valora. Si bien puede ser un sistema poco eficaz, en el sentido de que está limitado ciertas áreas, sí se convierte en una alternativa para clientes o para marcas que quieren reforzar una identidad. Ejemplos de este tipo de entrega encontramos: transporte ecológicos como bicicleta o vehículos que generen menor contaminación como los eléctricos.

### Kpi's en la operación de despacho para visualizar la eficiente y nivel de servicio de última milla:

- Kilómetros recorridos
- Número de vueltas
- Cantidad de detenciones
- Tiempo de detención
- Velocidad de operación
- Cantidad de pedidos correctos
- Cantidad de rechazos
- Motivo de rechazos
- Volúmenes de entregas en períodos definidos
- Fechas peaks de reclamos
- Cantidad de entregas por hora, día y mes
- Peaks de entregas
- Entregas por comuna
- Nivel de Servicio
- Tiempo total de despacho
- Tiempo efectivo en ruta (por envío)
- Benchmark entre operadores logísticos.
- Ventana horaria con menos rechazos
- Razones por no entrega (Rechazos y Retrasos)

## **Recomendaciones a considerar en: “Gestión de distribución”**

- \* **Ofrece diferentes modalidades de envío** a tus clientes, así como los más conveniente para tu negocio
- \* Asegúrate de **elegir un proveedor de servicios de envío** que respete tu estrategia y aporte valor a la experiencia del cliente final
- \* Al igual que en el paso anterior, es importante **disponer de información del estado del pedido** y que esté integrada con los sistemas de despacho
- \* **La flexibilidad en la entrega** tienen un peso muy importante
- \* Ofrece un **sistema de seguimiento de pedido** a los clientes



## **Experiencia de profesionales**

### Fase 4

Hoy vemos que muchas empresas ofrecen el mismo producto con un precio similar...

**¿Cuál crees que son las razones de por qué un cliente prefiere comprar en una tienda online por sobre otra?**

**Ronny Groisman - Gerente de Innovación y Digital Commerce (Kayser):**

Hoy en general las personas están más conectadas, con más acceso a la información, todo está a un clic, mucho más fácil de acceder (...) entonces a lo mejor tú antes ibas a una tienda porque te gustaba ese producto, conocías al vendedor, sabías toda la estructura y por eso ibas. Hoy tienes 150 oferentes con el

mismo producto, todos por los mismos medios, el mismo producto, entonces ¿dónde está la diferencia? En el servicio. Hoy los clientes quieren comprar y dicen: "lo estoy comprando ahora, y lo quiero ahora, no la próxima semana". La forma en que gestionas eso, hace la diferencia.

**¿Cómo es la integración de información de Pullman Cargo con las tiendas que requieren de sus servicios de despacho?**

**Ronald Bernstein - Gerente Comercial (Pullman Cargo):**

Hay algunos retail que no funcionan de manera tan sistémica, pero se debe más que todo al tamaño, función, etc. Pero en otras, **es conectar con un set de información, API, que permite que las empresas conversen**. Lo que esta API hace es gatillar automáticamente el proceso

de retiro del vendedor y obtener la información de despacho. En nuestro centro de distribución, nosotros procesamos, clasificamos y repartimos, nosotros vamos a retirar a la bodega del retail o en algunos casos despachan y entregan acá mismo en el centro de distribución.

**José Pablo Berardi - Gerente Negocio eCommerce (Chilexpress):**

Para saber con qué operador quieres trabajar, tienes que fijarte en la cobertura que te da, o sea, hacia dónde recibe y entrega productos, cuáles son sus indicadores o radios de entrega, cuál es su promesa u

oferta de entrega, vale decir "se entrega el día hábil o el siguiente", "se entrega tres días hábiles después", si no te entrega o si está lleno de reclamos, es decir, fijarte en el servicio, quién es el operador, porque **no ol-**

**videmos que el cliente que compra por eCommerce es mucho más exigente porque tiene la necesidad de que ya pagó por el producto y no lo tiene.** Ese es el gran trade off entre el off y el on, ese es el trade off entre el retail duro y el eCommerce, **en la medida que tú acortas el tiempo de entrega, mejor experiencia le estás dando al cliente.**

Normalmente los operadores te van a facilitar una herramienta propia para que gestionar la solicitud de envíos, eso es por el lado de "me voy a integrar con una solución de envíos", ¿cómo me integro? **Me in-**

**tegro con API o me integro con una carga masiva, un archivo Excel donde yo pongo tal cual la información como me la pide y la subo a la plataforma que me pide el operador.** Pero para que suceda todo eso, tú tienes que tener una nave de almacenaje y de preparación de pedidos, que también tú puedes decir "es mía, o la tercerizo", hoy día hay un choque muy fuerte para aquellas empresas que quieren iterar con el eCommerce entre "o lo hago yo o lo hace un tercero", porque están acostumbrados a hacer operaciones distintas.

### **¿Cómo funcionan los sistemas de seguimiento de pedido?**

**Agustín Martínez - Gerente Comercio Electrónico / Transformación Digital (Viservice & Devetel eBusiness):**

Generalmente cuando tienes servicios de courier, tipo Chilexpress, Correos de Chile, etc., la guía de despacho que emites, la emites con una numeración de tu empresa de courier, o la guía de despacho que tú emites ya conversa con la de la empresa courier. Entonces después tú le puedes decir al cliente "su número de seguimiento es el 21

25 21". Ese es su número de seguimiento y tiene dos alternativas: una, poder ver la consulta en tu misma página, para que el cliente en tú página ponga su número y haga el seguimiento, o le dices "para hacer el seguimiento, entre a correos de Chile y ponga tal cosa", y ahí puedes hacer un seguimiento.

**Considerando la cantidad de despacho que ustedes tienen ¿Qué porcentaje representa el eCommerce hoy para ustedes?**

**Ronald Berstein - Gerente Comercial (Pullman Cargo):**

Si bien no es tan alto como otros ítems, está creciendo día a día. Por eso **estamos potenciándonos en soluciones específicamente en eCommerce, y justamente uno de los ítems en los que más hay que pensar, es en la logística reversa.**

Tenemos una red de casi 200 agencias a nivel nacional que también

pueden ayudar en eso. Entonces cuando alguien dice no puedo ir a la tienda, yo soy de región o no alcanzo por horario, entonces ahí sería interesante que en el fondo la agencia funcione como articulador para la devolución, de esa manera tienes mayor capilaridad.

**¿Cuáles consideras que son los principales desafíos del eCommerce en Chile en materia de despacho y última milla?**

**Ronald Berstein - Gerente Comercial (Pullman Cargo):**

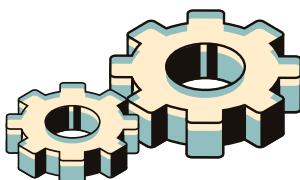
Que todos tengan en el centro el servicio al cliente, independiente cuál sea este, el final o intermedio. Por ejemplo, nosotros tenemos al cliente final a quien le llega el producto, pero también tenemos al cliente retail, quien nos contrata.

**Todo debe estar enfocado en el cliente.** Si logras transmitirle al conductor que lo que está transportando tiene valor, porque para él puede no tener, pero hacer un trabajo en lograr que sí le importe y tenga una relevancia el transportarlo al cliente final, el servicio cambia.

**El cliente es uno, y necesita la mejor experiencia posible, no hay que dividirlo.** Cada canal trata de darle la experiencia, customer experience en la tienda, customer experience

online, tratan de captar al cliente, pero muchas veces lo dividen. Si tú observas las compras online y retiro en tienda en Chile, es peor que un Banco a fin de mes, 2 horas esperando para retirar su producto. Para mí es inaceptable eso. Tiene que haber una mejor forma y es transversal para todos.

Por otra parte, una cosa es que la **última milla sea rápida**, y ahí está el factor tiempo. **Pero algunas veces no necesariamente lo rápido es bueno. Muchas veces hay que aportar y generar valor en otras cosas**, y eso depende de cada producto y empresa, de tomar la decisión de cuál será finalmente el valor que se está creando. **Lo importante de la última milla es que tiene que**



**cumplir los plazos de la promesa de compra**, pero no necesariamente tiene que ser rápido como las apps del tipo UberEats, PedidosYa, etc.

Muchas veces hay otro valor, como por ejemplo, que sea un buen servicio, de calidad, que llegue en excelente estado, etc.

### *¿Qué rol tienen los operadores de última milla en el desarrollo del eCommerce en Chile?*

**David Berdichevsky - Co-Founder/Chile Lead (MuvSmart):**

Yo creo que en el eCommerce pasa algo que no pasa en la venta física, y es que el producto se transforma en un commodity. Cuando estás en la tienda, estás un poco capturado, pero en eCommerce tienes todas las tiendas a mano, y probablemente el driver será el precio. Pero si no es el precio, es la experiencia de compra en general.

Hoy las mejores experiencias de compra son las de Amazon, porque son customer centric, son absolutamente centradas en el cliente, te van a solucionar el problema, te van a dar el producto de nuevo sin importar el costo en el que incurran, pero siempre tu experiencia va a ser espectacular. **Entonces al transformarse el producto en un commodity, la experiencia es lo que va a gatillar la venta, y esa experiencia de compra está muy marcada por la logística y la entrega.**

Y eso va desde ¿cuánto me va a costar la entrega? ¿cuánto se va a demorar? ¿es amigable con el medio ambiente? – que probablemente será un driver potente en los próximos años–, etc. Entonces el rol que jugamos nosotros, o los últimos milla en general, es vital, a pesar de que somos un tercero. **La última milla es clave en la experiencia de compra que se ofrece a los consumidores.**

Entonces a medida que se tenga más integrada la tecnología, de que exista una relación más fluida, de que se pueda generar sinergia en todo lo que respecta al fulfillment, la entrega del producto, etc. Esa experiencia va a ir mejor. **Somos un actor muy importante en la cadena de venta digital, porque finalmente somos el único punto de contacto físico o cara a cara con el cliente.**



## ¿Qué rol e importancia crees que tiene hoy lograr despachos "más verdes"?

**Andrea Labatut - Co Fundadora (Ecolover - Bolsas compostables para despachos):**

Debido al creciente aumento de las ventas online, no se ven a menudo empaques sustentables para despachar productos. Actualmente se despacha en cajas de cartón o bolsas de plástico, afectando al medioambiente, ya que el cartón genera tala de árboles con el consecuente aumento de la huella de carbono, y por otro lado, solo el 9% del plástico se recicla; el porcentaje restante termina circulando por muchos años en vertederos y el mar. Hoy en día, muchas empresas están modificando su imagen para identificarla como socialmente responsable y respetuosa con el medio ambiente. El marketing verde, se atribuye al mecanismo de venta de productos y servicios en función de sus beneficios ambientales.

Diseñar su identidad de marketing en la cultura cambiante de hoy puede tener un beneficio pronunciado para la sostenibilidad de su empresa. Esta estrategia, renueva a las empresas al darse cuenta de nuevas oportunidades con el marketing y las ventas en un entorno ecológico. Esa es la idea integral detrás del marketing: el desarrollo de una relación de confianza entre el producto y el cliente.

**Los consumidores están cada vez mejor informados y más conscientes del impacto ambiental** de los productos de consumo. Por lo tanto, **exigen que la industria mejore el desempeño ambiental de sus productos, y la utilización del marketing ecológico puede mejorar la reputación y la imagen de la marca**, dando como resultado la lealtad del consumidor y un impacto positivo en el resultado final. Hacer el cambio, no es fácil, requiere de implementar nuevas medidas, mejorar productos y preocuparse de contribuir a una economía circular poco a poco. Muchas empresas de venta online no le toman importancia al proceso final que vendría siendo el despacho, olvidando que cuando el consumidor final recibe el producto es el primer contacto físico entre el producto (marca) y el consumidor, y creo que este debe llegar a sus casas no olvidando el medio ambiente. Hoy en día existen alternativas sustentables, empaques compostables, última milla en autos eléctricos, etc. Y siempre recordar que **es una inversión donde todos nos vemos beneficiados**.

## Fase 5

### Servicio de atención al cliente (preventa y postventa)

#### ¿Qué quiere el cliente?

Comportamiento del cliente



#### Expectativas del cliente

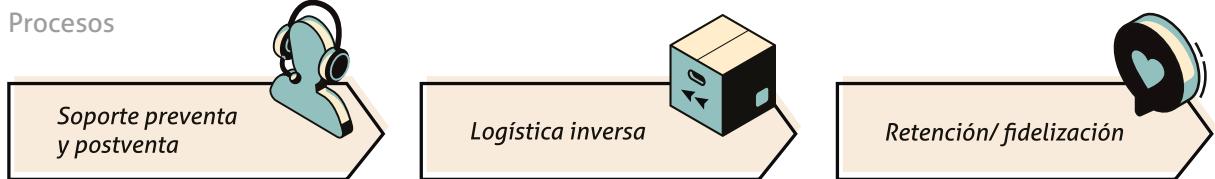
- Información de contacto
- Soporte en línea instantáneo
- Atención personalizada
- Facilidad para devolución o cambio
- Información de garantía
- Información de seguimiento actualizado
- Una atención omnicanal
- Atención resolutiva y rápida
- No tener que ir a la tienda para solucionar un problema
- Evaluación o calificación de producto y/o servicio



## ¿Qué le ocurre a la empresa?

### Servicio de atención al cliente (preventa y postventa) (Etapa 5)

#### Procesos

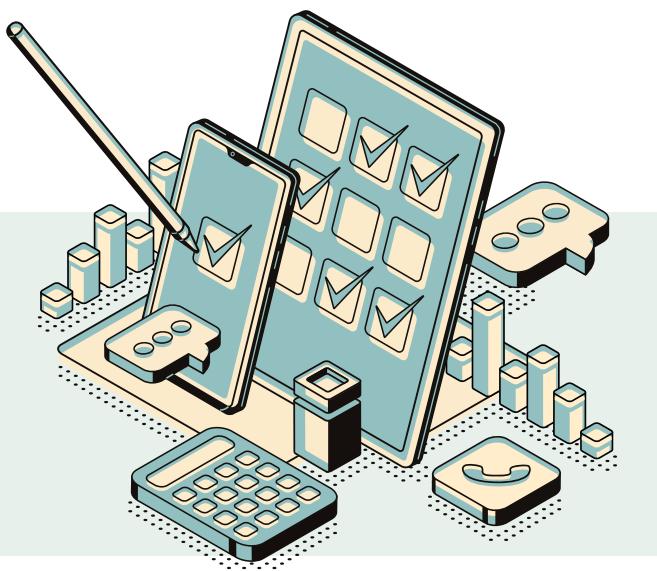


#### Operaciones

- Gestionar y facilitar procesos de compra
- Resolución de consultas después de la compra
- Gestión de consultas sobre el estado del pedido
- Ofrecer información en tiempo real del estado de las órdenes de cada cliente en sitio web u plataforma de operador de última milla
- Procesamiento de cambio y/o devolución
- Fidelizar y deleitar al cliente a través de diferentes estrategias

#### KPI's clave

- Net Promoter Score (NPS)
- Tasa de resolución (efectividad) / Casos resueltos
- Número de solicitantes
- Valoración / comentarios
- Porcentaje de devoluciones en función de los envíos totales
- Número de casos atendidos
- Tiempo promedio de resolución de casos atendidos
- Tipos de problemas atendidos
- Índice de satisfacción del cliente



## 5.1

### **Soporte preventa y postventa**

Esta última etapa no significa que sea la última del proceso, muy por el contrario, es transversal a todas las demás, ya que entre sus operaciones principales se encuentra entregar el soporte necesario para facilitar y acompañar la experiencia de compra del cliente.

El soporte de preventa y postventa juega un papel fundamental en la era digital. Comprar por internet es fácil, sencillo y conveniente, pero el canal supone algunos riesgos, tales como la desconfianza, inseguridad o malos entendidos, ante esto la atención al cliente debe estar dónde y cuándo se necesita, recordemos que la venta digital opera bajo la lógica 24/7.

Ya sea que el cliente tenga alguna duda antes de comprar, durante la compra o posterior a la misma, la comunicación, capacidad de resolución y rapidez tiene un rol importante en el desarrollo de la confianza del consumidor. Por otra parte, una resolución eficaz de una duda transmite profesionalidad de la marca, y al contrario, una mala gestión de una incidencia genera un enfado que nuestro

cliente 2.0 no dudará en dar a conocer en la red, lo que puede escalar generando incluso una crisis a al negocio. Por eso es muy importante cuidar la atención al cliente.

Este equipo de trabajo dentro de la empresa necesita solventar una serie de inquietudes y desafíos tales como:

#### **Gestionar y facilitar procesos de compra:**

Esta operación responde a acompañar al usuario en cada una de las etapas que anteriormente ya se mencionaron para que concrete la compra. Pueden surgir dudas respecto a las características de los productos o servicios, como del proceso mismo de compra, lo importante es contar con un personal capacitado para entregar una respuesta resolutiva de forma amigable y útil. Entre algunos de los canales que más frecuentemente se utilizan son: *Teléfono, redes sociales, email o chat en el sitio.*

#### **Resolución de consultas después de la compra:**

Esto puede ser después de ha-

cer el checkout o después de recibir el producto. Lo importante es ofrecer una excelente atención para contribuir a una buena experiencia de compra. No se puede abandonar al cliente una vez que ya pagó por el producto o servicio, muy por el contrario, esta puede ser una instancia para la fidelización del cliente. Las preguntas frecuentes en esta área suelen ser dudas del estado de pedido, incidencias de pago o entrega, etc.

#### **Gestión de consultas sobre el estado del pedido:**

Responder a la pregunta de un cliente sobre dónde está su pedido mientras está en tránsito no es una tarea simple. Para responder a esa pregunta, el negocio debe estar muy bien organizado y debe existir una integración de sistemas de información correcta. Los sistemas que se utilizan para responder estas preguntas incluyen código de barras o sistemas RFID para identificar y localizar el artículo o vehículo operador de transporte.

### ***Ofrecer información en tiempo real del estado de las órdenes:***

Si bien suena muy similar a la operación anterior, la diferencia recae en que en el primer caso el cliente busca la información mediante algún contacto de atención al cliente, mientras que en el segundo, responde a una auto-atención, es decir, supone la posibilidad de disponer de algún buscador o software de tracking que permita al cliente acceder a información actualizada y en tiempo real del estado de su pedido 24/7. Averiguar si el partner proveedor de despachos ofrece un servicio de automatización de correos o notificaciones automáticas (pedido recibido, producto empaquetado o que el courier está en ruta), permitirá complementar y fortalecer la estrategia implementada para mantener al cliente informado.

### ***\* Ofrecer información sobre seguimiento de envíos:***

Un punto crucial en el soporte de preventa y postventa en la venta digital es que la empresa opere con un excelente sistema

de seguimiento del pedido en tiempo real. Entre las alternativas de monitoreo se encuentran geolocalización de los productos, buscador en sitio web de courier mediante código, seguimiento mediante mensajes de textos y correos electrónicos.

Que el cliente tenga en su poder la información sobre el estado de su pedido, ayuda a bajar los niveles de ansiedad, ya que puede hacer seguimiento de él, conocer cuándo llegará e incluso detectar algún eventual problema en la entrega.

### ***\* Atención omnicanal:***

Ofrecer una atención omnicanal implica que si el cliente utiliza diferentes caminos de manera simultánea para resolver su duda, espera tener el mismo servicio en todos. El cliente quiere una única experiencia

de atención y no repetir información cada vez que se ponga en contacto con la empresa. Una buena gestión de la herramienta de CRM (Customer Relationship Management) puede ser un facilitador para esta tarea, principalmente porque permite conocer el perfil del cliente, acceder a su histórico con la empresa y evita que el cliente tenga que repetir la información cada vez que entra en contacto con la empresa.



## 5.2

### **Logística inversa (Devolución y cambios)**

La logística inversa se refiere a la planificación y ejecución del movimiento de productos desde el punto de consumo hasta el punto de origen (Elmas y Erdogmus, 2011). Esta operación de la atención al cliente se encarga de gestionar la devolución de productos o cambios, ya sea por productos defectuosos, cambios de talla, envíos erróneos, etc. e implica la recogida del producto en las instalaciones del cliente, un punto de conveniencia o en la tienda física.

Así como se trabaja arduamente en lograr optimizar la gestión del pedido para un exitoso despacho, no debería ser menor el esfuerzo en cuanto a la logística inversa, más aún, cuando es un proceso que puede llegar a marcar la diferencia entre fidelizar a un cliente o perderlo, pues la inclinación de los consumidores para participar en eCommerce también es una decisión que pasa por el manejo de información respecto de los derechos válidos para el intercambio y devolución, así como la facilidad para buscar compensación si algo no ocurre como lo esperado.



***La filosofía de “compra por el canal que más te acomode” y “recibe en el momento y lugar que prefieras” forma la expectativa en los clientes de regresar el producto con la misma flexibilidad.***

Sin embargo, a pesar de ser un aspecto básico de la cadena de suministro de un eCommerce, son pocas las empresas que enfrentan este punto con la máxima celeridad, eficacia y eficiencia requerida. Es una operación que requiere cierto nivel de sofisticación en términos de flexibilidad y tecnología que aún no está completamente desarrollado (Gibson et al. 2016), y Chile no escapa de eso, por el contra-

rio, el trabajo de logística inversa tiene mucho que mejorar aún. La logística inversa es un proceso indispensable y necesario a considerar en la cadena de valor, pues su correcta ejecución se transforma en una estrategia para disminuir el temor de los consumidores a experimentar compras online, convirtiéndose muchas veces en un valor diferencial que determinará si un cliente compra o no.



## 5.3

### **Retención / Fidelización**

Si bien esta etapa se comparte con la difusión de contenido y estrategias de marketing, lo interesante es entender que el servicio de Atención al Cliente tiene un papel esencial en la fidelización de los clientes, pues contribuye a hacer vivir una experiencia de compra satisfactoria que invita al cliente a repetir la compra.

Existen diferentes estrategias y tácticas que operan dentro de esta etapa del viaje del usuario, entre ellas podemos encontrar:

**> Análisis de encuestas para conocer el nivel de satisfacción de los clientes**

**> Incentivar el review de productos y servicios, permitiendo que los clientes puedan acceder a una experiencia real y más cercana, pero también, haciéndolo parte para futuras mejoras otorgándole la posibilidad de valorar y opinar.**

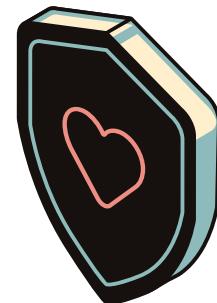
**> Análisis de datos de navegación, historial de compra y hábitos de comportamiento online, permitirán perfilar a los usuarios para acercarse con estrategias de promoción mucho más efectivas.**

**> Re-marketing para reactivar carros de compra abandonados.**



***Ya no basta sólo con cumplir. También debes preocuparte de deleitar a tus clientes para que regresen”***

En esta última fase del proceso de venta digital, se debe asegurar que culmine con éxito el ciclo de eCommerce. En ella se debe abordar cualquier contingencia que se pueda presentar una vez recibido el producto por el usuario, hoy los clientes saben que tienen el poder para no solo ser escuchados sino que pueden influir en la decisión de compra de otros, y si los clientes terminan satisfechos con toda la experiencia, es más probable que vuelvan a comprar y que recomiendan el producto dentro de su círculo. Es decir, si los cuidas bien, conviertes a tus consumidores en tus mejores vendedores.



## **Recomendaciones a considerar en: “servicio de atención al cliente (preventa y postventas”**

- \* Ofrece **información de contacto visible** en tu tienda online
- \* **Prueba soportes en línea instantáneos**, tipo chatbots (solo si tienes un desarrollo tecnológico de calidad) para resolver dudas simples, pero también WhatsApp para una atención más personalizada
- \* **Visibiliza las políticas de devolución y cambio** en la tienda online, deben estar escritas de manera simple y sencilla
- \* **Incorpora una página de FAQ** en tu tienda online, ayudará a despejar los canales de atención al cliente
- \* **Evita que el cliente deba ir a una tienda física** para resolver un problema online. Si un cliente compra vía online, lo más probable es que esté evitando tener que ir al mercado físico, por tanto, obligarlo a ir a la tienda no es una buena estrategia si lo que se busca es potenciar el negocio electrónico.
- \* **Invita a evaluar tanto la calidad del producto, servicio como atención**
- \* **Evaluá la integración de tecnologías de gestión de relaciones con el cliente (CRM)**, que incluyan personalización, ventas cruzadas, ventas adicionales y promociones para mejorar el negocio
- \* **Entender las necesidades del cliente con una escucha activa**
- \* **Crea una guía de estilo de comunicación** que defina el tono de la respuesta y el lenguaje a utilizar en cada canal. Esto permite transmitir la imagen de la marca
- \* **Fomentar la coordinación y comunicación al interior de la empresa** es esencial para que todos estén informados de las novedades comerciales o de cualquier información para contestar de manera acertada
- \* **Mide la calidad de la atención al cliente:** tiempo en respuestas, encuestas de satisfacción, nº incidencias resueltas, etc.



## **Experiencia de profesionales**

### **Fase 5**

**¿Qué piensas respecto a la logística reversa en Chile?**

**Ronald Bernstein - Gerente Comercial (Pullman Cargo):**

**La logística reversa es un dolor de cabeza para todos, porque tiene un costo muy alto, pero por otra parte, es muy importante desarrollar.**

Dado que nosotros tenemos camiones a lo largo de Chile, es súper interesante ponerse a pensar en las oportunidades que se generan, por-

que por ejemplo, muchas veces los camiones vuelven vacíos a Santiago, y hay oportunidades en donde se suben cosas, pero otras no. Entonces, eso hay que pensarla de mejor manera, y crear alternativas que mejoren la logística reversa a un costo que no destruya a la empresa.

**¿Cómo realizan el servicio de postventa cuando algo falla o no llega?**

**Carmen Gloria Mejías - Jefe eCommerce (Editorial Contrapunto & Mediterráneo):**

Se envía otro pedido, y luego nosotros lo resolvemos directamente con el courier para revisar qué fue lo que pasó. Pero no esperamos que el producto vuelva para emitir un nuevo despacho, sino que es un

proceso más rápido. El cliente no tiene por qué enterarse cómo despatchamos, lo importante es que el producto llegue a su casa en buen estado y que sea el correcto.



## Errores más frecuentes en el mundo eCommerce



### 1. No muestras la información de contacto

El teléfono, la dirección y el email son los datos clave que **demuestran que tu negocio es un negocio real**. Muéstralos que existes.



### 2. No permites que tus clientes opinen

Da igual lo que vendas, que si los clientes no conocen tu producto **siempre van a fijarse en las opiniones**. Permíteles opinar.



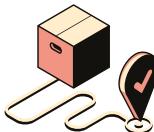
### 3. Obligas a crear una cuenta para poder comprar

**No debes obligar a nadie a registrarse** para poder comprar. Si no quieren, ya conseguirás sus datos en el checkout.



### 4. No muestras lo que tus clientes están opinando de ti

Si tienes clientes a los que les encanta tu producto muéstralos a los demás. **Puede ser la clave para que se decidan a comprar**.



### 5. No ven tus políticas de envíos y devoluciones

Los envíos y las devoluciones son dos de **los elementos que más dudas generan** a la hora de comprar online. Resuélvelo ya.



### 6. Tu tienda no parece una tienda segura

**HTTPS, íconos de empresas de seguridad, íconos de tarjetas de crédito**, son imprescindibles en un mundo con ciberdelincuentes.



### 7. No tienes una estrategia definida de negocio

**El éxito o el fracaso a la hora de crear un eCommerce dependerá en gran medida de la definición estratégica**, por lo que hacer un buen análisis del entorno y sacar buenas conclusiones del mismo es fundamental para establecer los lineamientos y camino a seguir. Sin objetivos es muy difícil saber a qué queremos llegar, por tanto, establecer indicadores se hace aún más complejo. Es importante aprovechar la oportunidad de recolectar datos que nos entrega el medio y medir.



### 8. No tienes buenos partners tecnológicos

Si bien la tecnología no es todo, para el diseño y funcionamiento de la plataforma de eCommerce **es imprescindible contar con proveedores y/o aliados de confianza**, que entiendan lo que necesitas y sobre todo, que puedan plasmar tu identidad de marca. La tecnología debe ser capaz de generar una gran experiencia a tus compradores.



### 9. No desarrollas un plan de marketing

El objetivo principal de un eCommerce es vender, por lo que **deberás aplicar técnicas de marketing digital y de ventas para conseguir buenos resultados**. Creer que abrir una tienda y que el mundo entrará por sí solo es un grave error.



## **Impacto, tendencias y algunas consideraciones por industria (Desde la visión de profesionales)**

**¿Qué ventajas ves en el desarrollo de un eCommerce directo?**

**Rodrigo Gelinek - eCommerce & Consumer Engagement director (The Estée Lauder Companies):**

Creo que una de las grandes ventajas de este modelo es que yo sé a quién le vendo qué, a diferencia de otros modelos en que yo no soy dueño de esa información en las

que sé cuánto vendí, pero no tengo el match con el cliente. Entonces en un modelo directo tengo la posibilidad de volver al cliente después de un tiempo.

**¿Cómo impacta la apertura de un canal digital en una empresa?**

**Matías Canete - eCommerce manager / Consultor:**

Al principio se va a ver como un gasto, sin duda, pero es más caro no hacerlo. Porque en realidad lo que tú estás preparando son los cimientos para el futuro. El eCommerce está creciendo cada año un 35% aprox, entonces todavía le queda mucho para avanzar, y cada año es exponencial su avance. Lo importante a considerar es, que esta transformación digital o creación de canales digitales siempre va desde el dueño hacia abajo. Nunca va desde abajo hacia arriba, porque o sino todas las iniciativas se van perdiendo en el

camino. Si para el dueño no es importante, entonces no va a florecer. Por otra parte, una de las oportunidades que te entrega, es que eres 360, porque tienes la oportunidad de enfocarte 100% en el cliente. Tus touch points nunca habían sido tantos. El cliente va a tu página, te mira, luego da un like, luego se olvida, después le mandas un email, y vuelve a entrar a la página, etc. **Y eso es data y data que debes saber administrarla, leerla y accionarla.** Y se genera en toda la cadena de valor del cliente.



## ¿Qué rol podría jugar el eCommerce para habilitar nuevos modelos de productos y servicios?

### Álvaro Ramírez - Business Director (VTEX Chile):

Hemos observado casos internacionales y algunos locales sobre **cómo el eCommerce permite desarrollar modelos innovadores de negocio, tales como suscripciones, consignaciones y economía circular.**

Un caso que nos gusta mucho lo encontramos en Gran Bretaña. Se trata de MilkAndMore.co.uk quienes "acercan" lecherías rurales y panaderías, directamente al domicilio de clientes en las grandes ciudades. Mediante su eCommerce los clientes pueden escoger y suscribir su selección de desayuno para recibir productos frescos en la puerta de su casa cada mañana.

Otro caso es TheRealReal.com, ellos tienen un modelo de consignación de artículos de moda, para darle un segundo o tercer uso a artículos de lujo de alta gama vía la re-venta

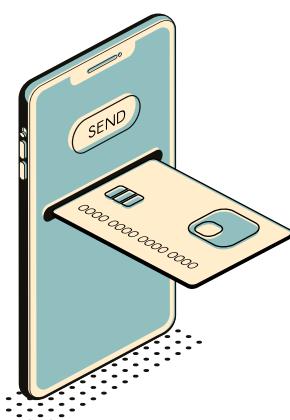
de estos productos a través de su eCommerce.

Muy rescatable también es el caso local de Samsung en Chile con su programa "Re-Evoluciona". En una misma transacción eCommerce logran vender, por ejemplo, un nuevo refrigerador, coordinar el despacho de ese producto, retirar desde el domicilio del cliente el refrigerador antiguo, para luego donarlo y darle una segunda vida.

**En tiempos en los cuales los clientes son más exigentes y conscientes del impacto que el consumo de por si trae, las marcas y retailers están siendo provocados para innovar en sus modelos,** y por supuesto que el eCommerce puede propiciar espacios para probar, iterar y ajustar el negocio.

## ¿Cómo ves el desarrollo de eCommerce en Chile?

### Constanza Jiménez - Gerente eCommerce (Comercial Depor):



**En general se ve un trabajo importante en diseño y usabilidad en Chile, pero no es lo único importante.** Si ves sitios extranjeros, muchas veces te topas con páginas del terror, pero el pedido te llega en 2 minutos, y a veces eso quiere el cliente. Solo hay que mirar Amazon, su dominio no se destaca principalmente por la experiencia del sitio,

sino por todo lo otro, por la caja que te llega, la rapidez, el servicio al cliente, etc. Y en eso acá no hay mucha claridad aún. La llegada de Amazon va a pegar muy fuerte en ese sentido, porque probablemente va a crear una red logística que en Chile nunca ha existido, y posiblemente se coma a más de un participante del eCommerce.

**Todavía estamos pegados en el front, que sin duda es un plus, pero logística es lo que te maneja el tema.** Si no es fácil hacer devoluciones, si no es el producto correcto,

etc., ese cliente no va a volver. Ahora la diferenciación está en los momentos WOW, y eso se está dando en el momento en que el cliente recibe el producto.

### *¿Cómo ves las posibilidades para que pymes participen con venta digital?*

**Cristian Norambuena- Jefe Proyectos eCommerce & Canales Remotos sector farmacia:**

Es una exploración constante, pero lo esencial también es, que esta "experimentación" no se haga a costo del cliente. Y ahí surge otro concepto, que es **trabajar con productos mínimos**, eso te permitirá entender si tu propuesta de solución funciona o no. Te evita muchas cosas, sobre todo recursos, pero también, se vuelve un producto evolutivo que **puedes ir mejorando conforme avanza el tiempo, según los requerimientos de tu cliente**. Muchas veces, las grandes empresas realizan proyectos de eCommerce por años, y luego son un fracaso. O se levanta un castillo a nivel de plataforma, y

no cumplen con lo que los clientes necesitan hoy. Lo que el cliente requería hace un año atrás cuando se comenzó el proyecto, es muy distinto a lo que pasa hoy cuando realizas el lanzamiento.

**Hay que derrumbar ciertos mitos respecto a que es inalcanzable el tener un eCommerce si se es una empresa pequeña o mediana.**

Según el resultado de tus ventas puedes ir creciendo y escalando en sistemas más robustos. Hay muchas plataformas accesibles, pero desconocimiento respecto a su existencia, porque por lo general están posicionadas las grandes plataformas.



## ¿Qué ventajas existen al vender en un Marketplace?

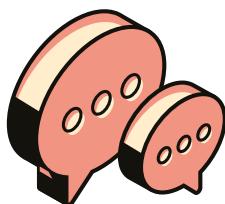
**Bruno Caramori - Marketplace Manager (VTEX Chile):**

**Vender en un Marketplace es una opción muy interesante para los negocios que están partiendo en el eCommerce, que desean probar nuevas líneas, liquidar stock o estudiar comportamiento de clientes.** Algunas ventajas que pueden tener son la ganancia en tráfico, ya que es simple, más rápido menos costoso llegar a más personas a través de un marketplace en vez de un eCommerce propio. Es también un canal adicional de ventas, donde se pueden reducir costos ya que los clientes pagan directamente al marketplace y el seller reduce los costos bancarios, método de pago,

logística, etc. Junto con esto, **los marketplace por lo general tienen un buen posicionamiento online**, el SEO, entonces te ayuda a generar tráfico orgánico a tus productos, por su puesto siempre y cuando contengan las palabras claves. Y si tienes productos que puedan ser, por ejemplo, complementarios, la venta cruzada dentro de un marketplace es bien grande porque existe la posibilidad de incrementar la venta por la variedad de artículos que se venden dentro de ese mismo marketplace, entonces se aprovechan las recomendaciones, productos relacionados, etc.

## ¿Cómo ves el alcance de usar tecnologías de procesamiento de datos para las pymes?

**Kamal Valero – Gerente de business Intelligence:**



Los avances tecnológicos han democratizado mucho todo este tema, porque yo ya no necesito hacer una inversión gigante en hardware para tener un servidor con todos los datos, procesarlos y sacar distintos modelos predictivos de inteligencia que quiera tener, ni tampoco necesito armar un equipo gigante de data scientist. En el fondo ahora voy, **contrato un servicio en la nube que**

**me cuesta muy barato**, que el espacio del disco duro casi me lo regalan, que me cobran el análisis, y ocupo un modelo de inteligencia artificial que ellos mismos, en el cual yo les pongo un poco de plata, **y me entrega resultados casi inmediatos**, entonces lo que eso ha permitido es que todas las empresas puedan hacer uso de todo esto.

Hoy en día muchas empresas buscan estar y utilizar más de un canal para sus ventas...

### ¿Qué beneficios consideras que tiene para las compañías desarrollar una estrategia omnicanal?

#### Álvaro Ramírez - Business Director (VTEX Chile):

La omnicanalidad **juega un rol trascendental para facilitar el fulfillment, acelerar los tiempos de entrega, economizar en los costos**, y así llevar la experiencia de clientes a un nivel superior. Estrategias como retiro en tienda utilizando el inventario disponible en la misma tienda logra aumentar la profundidad del catálogo de pro-

ductos e inventario hacia el eCommerce, y a su vez, habilita entregas express para el mismo día o en un rango corto de horas. **Utilizar las mismas tiendas como "hub" de despacho directos a domicilio de los clientes**, sobre todo en regiones más lejanas a Santiago, permite conseguir tarifas de despacho y tiempos de entrega menores.

### ¿Bajo qué modelos de eCommerce funcionan ustedes?

#### Rodrigo Gelinek - eCommerce & Consumer Engagement Director (The Estée Lauder Companies):

Cuando tú eres el manufacturero o el oferente tienes que tomar una primera decisión, si quieres ir **directo o indirecto**. Si quiero ir **directo** tengo que montar mi propio eCommerce, armar mi modelo B2C en el que yo como marca levanto un sitio y pongo los productos a disposición del consumidor y hago todo: picking, embalaje, despacho, servicio de atención al cliente, devoluciones, todo.

Y el otro camino es indirecto, es decir, que mis productos se vendan muy bien a través de los canales digitales de nuestras cuentas clave. Por tanto, me tengo que preocupar que el online de esa tienda venda de la mejor manera posible, y ahí es preocuparse de que los productos estén disponibles, que estén bien expuestos, que tengan

un buen contenido, un buen performance, etc.

Nosotros manejamos 4 modelos distintos. Hoy en Chile nuestras marcas tienen sitios de **consumo directo**; luego tenemos todo **lo que es indirecto**, que básicamente nosotros lo llamamos retail.com; ahora estamos mirando nuevos modelos de negocio que son, por ejemplo, la figura de los **Marketplaces**, este me permite ir al cliente final, pero básicamente lo que hago es arrendar una tienda en un mall virtual (Mercado Libre, Dafiti, etc.). En estos sitios muchas veces tienes más exposición que en un retail, porque hay mucha gente que entra, por tanto, no tengo que hacer tanto esfuerzo en derivar tráfico como lo es a mi sitio directo.



Y finalmente estamos mirando modelos más de última generación, lo que puede ser una última milla, que busca inmediatez en el producto, por ejemplo, hoy Falabella tiene despacho en 90 minutos en todo lo que es perfumería. En esto la inmediatez aparece como una propuesta de valor.

**Considerando estos modelos, creo que lo importante es pensar qué propuesta de valor de la marca hace sentido con la propuesta de valor del canal.** Muchas veces hay que jugar en todos esos

distintos mundos, porque al final son distintos canales que llegan a distintos consumidores. El cliente que ama la marca quiere vivir la experiencia y entra al **.cl directo**; las personas que se mueven en tiendas departamental prefieren entrar al **retail.com**; quienes buscan oportunidades de precio revisa un marketplace; y personas que quieren su producto ahora y no entrar a un mall, está lo que es última milla. Cada canal te abre una puerta a un consumidor diferente.

### *¿Cuáles consideras que son los principales desafíos de los modelos B2C?*

*Rodrigo Gelinek - eCommerce & Consumer Engagement Director (The Estée Lauder Companies):*

El modelo de eCommerce directo, el B2C de cualquier marca, tiene un desafío por sobre el promedio en Chile para ser exitoso, que es porque por sobre el 60% del eCommerce que se hace en Chile viene de los grandes. Entonces a nivel local tienes que desarrollar harto músculo en hacerte conocer, en capturar tráfico al final del día, entonces es mucho de inversión en planes de medios, mucho de inversión en posicionamiento, es harto esfuerzo en traer clientes. Generalmente una estrategia que he visto que han tomado varias empresas B2C, **es que internamente ser lo más lean posibles, un equipo que se preocupa más en generar valor al producto.** Creo que es importante ser pragmáticos al cuestionar el costo oportunidad, en dónde está mi oportunidad. El modelo directo te

permite generar una experiencia mucho más inmersiva en tu marca, con mayor detalle que una ficha estándar de colores en un retail, por ejemplo, sin embargo, es difícil competir en términos de tráfico con ellos.

Es un camino arduo los primeros años, y hay algunas empresas que toman ese camino, porque cumple un rol importante como góndola virtual, porque es un lugar que tú puedes estructurar mucho mejor, nadie más conoce tus productos como tú.

Si eres puramente financiero, puede que sea muy difícil, pero en otro sentido, se puede ver como una inversión de largo plazo, en el sentido del trabajo de awareness que tú instalas como marca en el mundo virtual.

Como profesionales del área...

### **¿Qué elementos consideran barreras para el crecimiento del eCommerce en Chile?**

**Ronny Groisman - Gerente de Innovación y Digital Commerce (Kayser):**

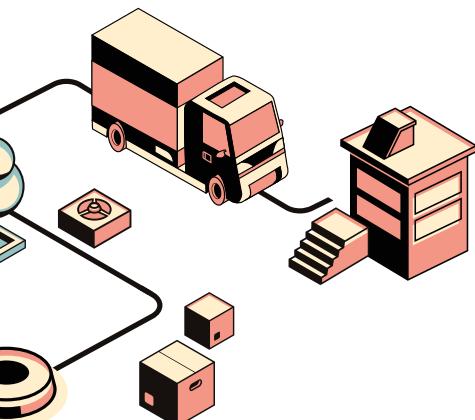
El mayor problema que existe en relación al eCommerce hoy, es **creer que todo este mundo digital**, desde las ventas, los procesos internos, los procesos digitales en general, etc., **son proyectos de TI**, de informática, y que ellos se deberían encargar del problema. **Y está lejos de serlo.** Lo que menos

tiene es TI, por supuesto que hay mucha tecnología de por medio, mucho desarrollo, y un montón de cosas, pero básicamente, **el cambio viene a nivel cultural completo de la empresa, un cambio de formas de pensar desde el directorio hacia abajo**, pasando por todos sin excepción.

**Carmen Gloria Mejías - Jefe eCommerce (Editorial Contrapunto & Mediterráneo):**

Algunas personas que parten desde cero creen que inmediatamente van a vender, y eso es muy complejo. A no ser que sea una marca muy de nicho y el público esté esperando la apertura de un canal digital. Hay todo un proceso muy complejo de crear el sitio web. Además, es necesario posicionar el sitio, tú no vas a aparecer en la primera hoja si tienes un sitio de ayer. Google te tiene que ir reconociendo, tienes que hacer trabajo de imagen, o pagar por promoción, etc. **Para que un eCommerce se haga robusto tienen que pasar por lo menos 2 años**, y además la empresa tiene que darle la importancia al nuevo canal.

Hay un trabajo largo antes de lanzar un sitio, y posterior al lanzamiento uno tiene que buscar diferentes partner de trabajo, como agencias de medios, de servicios eCommerce, etc. **Lo importante es que una marca diga quiero tener un sitio web, estos son mis objetivos, necesito a X personas capacitadas para esto, y ahí, después de 7 meses comenzar a poner metas de ventas**, o sino, es imposible y muy frustrante. Es una inversión grande en tecnología, sistemas, publicidad en medios y personas para llegar a un sitio maduro y tener un eCommerce similar a lo que uno espera.



## Matías Canete - eCommerce manager / Consultor

A nivel macro, la logística y la última milla es lejos lo más anticuado del proceso, y con un poco de tecnología se podrían generar cam-

bios súper importantes. **Todavía queda mucho de cross industria y de preparar a las personas para mejorar esto.**

*¿Qué nivel de profesionalización y expertise técnica...*

**consideras que existe en Chile en materia eCommerce? ¿cómo se empuja a un nivel superior?**

## Álvaro Ramírez - Business Director (VTEX Chile):

Desde VTEX tenemos como convicción que, para lograr escalar nuestro negocio y el eCommerce en Chile, **debemos hacernos cargo de la brecha de conocimiento y profesionalización que existe en el país.** El eCommerce está creciendo a pasos agigantados, y hoy en día en Chile y el mundo, existen incluso carreras profesionales en las cuales te enseñan y explican sobre este nuevo rubro que está dando qué hablar, y empresas ya tienen un gran equipo formado, necesitando expertise. Por su puesto que existen distintos tipos de expertises, y hay

sistemas o plataformas que, sin alguien especializado, no es capaz de sacar un proyecto, y es por eso que es importante usar sistemas user-friendly, que agilicen el time-to-market, o que te permitan enfocar tu tiempo en potenciar tus ventas.

Cada día existen más y más capacitaciones o cursos para profesionalizarse en el eCommerce, donde por su puesto están cada vez más digitalizados y se pueden realizar de manera online, con la misma calidad y profesionalización que uno presencial.

*Considerando tu experiencia en diferentes industrias a nivel nacional, desde tu perspectiva...*

**¿Los modelos y procesos que conlleva el desarrollo de eCommerce difieren mucho entre industrias?**

## Constanza Jiménez - Gerente eCommerce (Comercial Depor):

Yo creo que depende del alcance que quieras tener. **Efectivamente hay un base del que tú puedes empezar, y a medida que vas creciendo, o a medida que quieras**

**ir especializándote, le puedes ir agregando factores que ayuden a tu venta.** Igual hay una fórmula que tiene que ver con tener muy buenos productos, y que estos sean lla-

mativos para los clientes. Y en un porcentaje muy grande, tiene que ver con logística, es el 80/20 que te hace la venta.

## Cristián Campos Rodríguez - eCommerce Manager Chile (Grupo Samsonite):

Según mi experiencia, en el global, **los modelos eCommerce no son los que difieren**, ya que básicamente el fin sigue siendo el mismo y es uno solo: Se trata es de vender el producto o servicio a través de Internet.

**Lo que sí difiere es la manera en que queremos que nuestro producto/servicio sea vendido.** Y es precisamente acá donde la estrategia, el conocimiento y la pasión por lo que hacemos entra en la juguera. Vender una Maleta de viaje no es lo mismo que vender una polera temporada primavera verano 2020.

Para mí, **la estrategia se divide en 2 partes fundamentales:** Conocer tanto la naturaleza de tu producto como la de tu cliente. Entendien-

do esta relación tendrás la mitad del camino hecho. Y, por otro lado, darle la confianza y seguridad necesaria a tu equipo y a tu agencia (en el caso de tenerla).

El conocimiento de procesos logísticos. Entender todo el flujo y el engranaje del proceso te permitirá identificar dónde, cómo y cuándo poder aceitar de mejor manera cada pieza de la estructura, en pro de satisfacer de mejor manera la demanda de tu cliente.

La pasión por las nuevas tecnologías y el tomar riesgos para probar distintas herramientas que ayuden a tu modelo de negocio y así alcanzar los objetivos trazados. Acá no hay "Prueba y Error", hay "Prueba y Mejora".

## Rodrigo Gelinek- eCommerce & Consumer Engagement Director (The Estée Lauder Companies):

Yo creo que no. Sin duda hay algo en la naturaleza de los productos que tú ofreces, pero el flujo completo de cómo hacer clasificación de eCommerce, **no debería ser muy distintos entre industrias.** Lo que tú ves hoy que está apare-

ciendo, son estos proveedores full eCommerce 360, que en concreto es un proveedor que te monta el sitio, hace la operación, contesta el teléfono, etc. Y puedes ver que estos negocios operan de manera muy similar para diferentes marcas.



**¿Nos podrías ayudar a entender cómo funciona el flujo de proceso de pedido y despacho de un ticket online?**

**Kamal Valero – Gerente de business Intelligence:**

No es tanto como un retail particular de eCommerce, en el sentido que el producto que tú estás comprando normalmente es un ticket y este ticket puede tener diferentes formas de presentarlo, es decir, puedes querer tener el ticket físico en cuyo caso también tengo diferentes opciones. Si yo entro al sitio a comprar ticket para un evento, la generalidad es que yo elijo el sector del evento que quiero comprar, decido comprar el ticket, y luego tengo opciones de ir a retirarlo a un punto de venta, donde yo voy con mi orden y pido que se imprima el ticket, o puedo querer que me lo manden, en caso de vivir lejano a un punto de venta o no tengo tiempo para ir a buscarlo; en

cuyo caso me llega a la dirección que yo elija en algunos días hábiles. Esto último tiene un costo comprometido con el despacho.

También puedo querer imprimirlo en boletería, o puedo no querer imprimirlo y tener la versión e-ticket, que es algo que desde nuestra empresa se ha empujado mucho hace tiempo, pero ya con más fuerza este año, para poder quitar un poco el tema del ticket físico y todo lo que eso significa por un mundo más verde, menos huella de carbono, etc. Entonces es el mismo producto que estás comprando, que puede recibirla de distintas formas, o en el caso del e-ticket no recibir nada físicamente.

**Ustedes venden un producto que en la práctica no son propietarios, ¿Cuál es el rol de en esta transacción?**

**Kamal Valero – Gerente de business Intelligence:**

Nuestra empresa de venta de tickets no produce eventos, solamente es el intermediario entre el cliente y la productora, para que ese cliente pueda ir al evento. Si bien es así, también está metido en muchas partes entre medio, en el fondo no es solo la venta del ticket, sino que también hace la validación de los tickets, tiene

que tener puesta una boletería afuera, tiene que tener los diferentes validadores con conexión para verificar que esté en línea en caso de que esté en el correo. Hay un montón de puestas en marchas y partes operativas que están por detrás de todo esto, y que no tienen que ver solamente con la validación del ticket.



## **¿Y ustedes también incluyen un área de marketing y preventa?**

### **Kamal Valero – Gerente de business Intelligence:**

Cada productora maneja su presupuesto de marketing como ellos quieren. Las productoras más grandes generalmente tienen áreas específicas para lo que es el marketing, hace sus propias campañas, pero nuestra empresa también tiene su área especializada en marketing digital para el desarrollo de campañas que las productoras nos puedes decir que necesitan empujar.

Entendiendo que nuestra empresa es el único actor que concentra toda la información de la historia

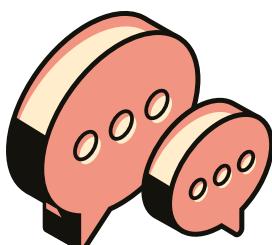
de los eventos que se han vendido, puede ofrecer cierta llegada a los intereses de ciertos clientes que la productora no tiene, porque la productora tiene una vista limitada de los clientes que ellos mismos han podido manejar. No tienen un historial completo como tiene la empresa, por lo tanto, nosotros a través de esa inteligencia y conocimiento del cliente final, podemos ofrecer tener mejores alcances de los que la misma productora pueda tener.

## **¿Cuál es la relación que existe actualmente entre la venta de tickets y el eCommerce en Chile?**

### **Kamal Valero – Gerente de business Intelligence:**

Las ventas de ticket acá en Chile tienen su canal principal fijo en internet, digamos que las ventas físicas tienen bastante menos recurrencia de usuario. Por lo general,

cercano a un 80% de las ventas se hacen por internet, por tanto, es un negocio que está muy ligado al eCommerce en general.



**Kayser es una empresa con amplia trayectoria, y hace un par de años ha estado impulsando el canal digital, justamente bajo tu gerencia, ¿Nos podrías contar cómo se han ido dando esos cambios?**

### Ronny Groisman - Gerente de Innovación y Digital Commerce (Kayser):

El canal digital en Kayser hace 3 años atrás no era nada, el 100% de marketing se gastaba en diarios, televisión, publicidad en el metro, en medios tradicionales que no tienes forma de medir el impacto, y que, además, es carísimo. Y finalmente, tú puedes tomar ese mismo presupuesto, y además tener el feedback de decir a cuántas personas impacté y cómo repercutió en las ventas (porque son datos duros que quedan) abarcas mucho más.

Al principio partimos con una página web con muy poco presupuesto, lanzamos esa página y era un

desastre, horrible, pero vendía. Y cuando empezó a vender se empezaron a abrir los ojos en Kayser, y entre esas cosas, **logramos que el canal web fuera considerado un canal más importante, lo cual nos permitió empezar a invertir en tiempo, recursos, personas, capital, etc. para comenzar a hacerlo crecer.**

En paralelo fuimos mostrando resultados, y así se fueron abriendo las puertas. **Hoy tenemos un directorio 100% comprometido con el tema digital.** De hecho, es prioridad uno. Entonces si lo miras así, el tema es cultura.

### ¿Cómo han estado trabajando el desarrollo de eCommerce internamente?

### Gonzalo Jara - Subgerente de eCommerce & Omnipresencia (Komax): Primero



Primero ha sido importante tener claridad en las áreas, funciones y operaciones para hacer el eCommerce. Segundo, necesitas un centro de distribución que funcione de manera eficiente y rápida; también, un sistema financiero que te permita ingresar pagos o devolución en caso de que sea necesario; por otra parte, una plataforma web a cargo; y por último, un servicio al

cliente que es clave, sobre todo en épocas de alta demanda. Principalmente postventa: un problema con el pedido, el pedido llegó en otro color, etc. Ecommerce necesita de todas esas áreas para hacer un proceso fluido al cliente, ya todo lo otro está en la plataforma: experiencia de usuario, el producto agradable a la vista, etc.

Hay muchas ganas, pero aún no

hay tanta formalidad como estrategia de empresa. Nosotros al ser una empresa mediana, los recursos siempre están limitados. Y siempre hay prioridades más inmediatas que otras, pero en gene-

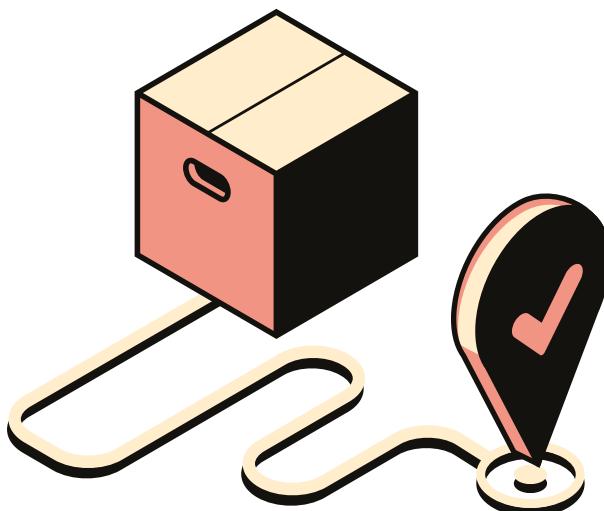
ral tenemos acceso a presupuesto, y con eso **vamos buscando validaciones técnicas, pilotajes rápidos, proyectos para poder entender cómo funcionaría y qué ganaríamos al hacer estos proyectos.**

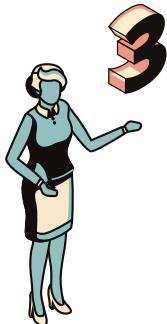
### *¿Cómo se ha ido implementado el ecommerce en la industria editorial?*

**Carmen Gloria Mejías - Jefe eCommerce (Editorial Contrapunto & Mediterráneo):**

Nosotros hemos tenido bastante cuidado en cómo mostramos cada libro. Existe la esencia de que el libro aún es romántico y eso lo queremos traspasar al sitio web. A las personas les gusta hojear el libro, entonces tenemos que crear esa misma experiencia online, o similar, para no perder la identidad. La idea es tener el libro casi completo o la mayor cantidad de fotos e imágenes para ir hojeando. Y nosotros trabajamos todo in house –la

administración del sitio se externaliza-, pero diseño, SEO, todo es interno, y esa decisión es porque es mucha la información para vender un libro, y porque las personas van a recibir algo que no están viendo. Entonces nosotros tratamos de agregarle otros elementos muy identitarios para trasmitir esa información, tales como datos del autor, qué dice la prensa, etc. Y de esa manera, construir una experiencia similar a la que vives en la tienda física.





# TENDENCIAS A CONSIDERAR

en la implementación  
de eCommerce

## Capítulo 3

### Tendencias a considerar en la implementación de eCommerce

#### 3.1

#### Omnicanalidad

**Las maneras de consumir actuales han resignificado a las tiendas físicas.** Si bien en algunos países, como EE.UU., por ejemplo, con el avance del comercio electrónico ha habido un repliegue y caída de la venta física llevando incluso al cierre de centros comerciales, no todo es negativo. Las transacciones que hoy ocurren en tiendas físicas son cada vez más influenciadas por acciones que ocurren en la navegación online, y, por tanto, el eCommerce más que una amenaza para el comercio físico, ha facilitado nuevas maneras de consumir, resignificado a las tiendas tradicionales.

El uso constante de dispositivos inteligentes y de servicios por medios digitales (aplicaciones móviles, dispositivos de autoservicio, aplicaciones web, entre otros) están facilitando la interacción con los clientes, permitiendo la posibilidad de tener diferentes experiencias con ellos. **A nivel global, es cada vez mayor la cantidad de consumidores que prefiere utilizar sus dispositivos móviles o servicios digitales para consumir en la tienda física,** y por tanto, operaciones que antes eran del

dominio exclusivo de la atención presencial, se han visto transformado con la tecnología.

Bajo este contexto, en la que el consumidor está en constante movimiento, las empresas han debido adaptarse al mundo digital abriendo diferentes canales y puntos de contacto, pasando por estrategias de multicanalidad como de omnicanalidad, siempre con la finalidad de llegar de la mejor forma a los clientes.

**Una estrategia multicanal refiere principalmente al funcionamiento de diferentes canales de forma autónoma y con soluciones diferentes que generalmente no conversan entre sí,** lo cual puede provocar que el cliente perciba diferencias entre la forma de relacionamiento a través de los distintos canales, generando cierta incomodidad, frustración y desmotivación para concretar la compra entre quienes esperan que una misma marca maneje la misma información de todos sus canales. Es decir, los comerciantes con este tipo de enfoque de venta si

bien amplían las oportunidades de interacción con los clientes con nuevos canales, no están necesariamente enfocados en entregar un mensaje continuo y consistente a través de múltiples puntos de contacto.

Para principios de la década pasada, diferentes estudios ya sugerían el paso de un modelo de venta minorista multicanal a uno omnicanal (Rigby, 2011; Verhoef, Kannan y Inman, 2015). A diferencia de la multicanalidad, **en la omnicanalidad el usuario ya no percibe el canal de venta, sino que está inmerso en una experiencia donde se desdibujan los canales y la información fluye de modo natural,** un ejemplo de aquello, es cuando los compradores están en la tienda física y simultáneamente buscan información en su dispositivo móvil para obtener más información sobre ofertas y precios más atractivos.

**El concepto de omnicanalidad se centra principalmente en mejorar la experiencia de cliente otorgándole la posibilidad de comprar dónde, cuándo y cómo quiera, bajo un modelo en el que se integran, coexisten e interactúan los diferentes canales disponibles de la marca.** Por tanto, más que abrir un canal de venta digital y que éste funcione de manera paralela o aislada del resto de la empresa, lo que ocurre bajo una experiencia omnicanal es que diferentes canales y puntos de contacto se retroalimentan para ofrecer y facilitar una experiencia de usuario única (Verhoef, Kannan y Inman, 2015).

## Multicanalidad V/S Omnicanalidad



Fuente: Robert Katai, 2019

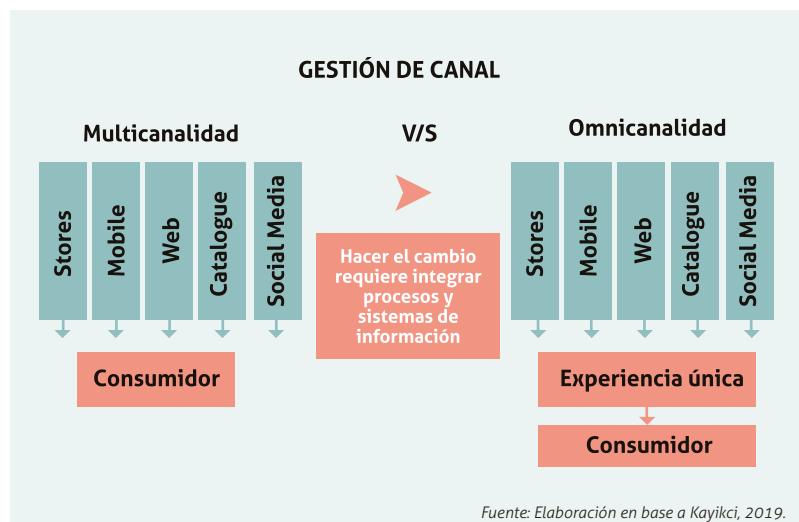
Cabe destacar que una estrategia de omnicanalidad no significa que la empresa deba estar en todos los medios, sino más bien aplicar un plan donde los puntos de contacto con la marca estén coordinados bajo objetivos y una estrategia en común, permitiendo brindar una

experiencia digital consistente desde el punto de vista de la información y del diseño, haciéndola más completa y atractiva. Es decir, ofrecer una experiencia de búsqueda y compra en la que el cliente no sienta que está conversando con 2 empresas diferentes.

## Paradigma de cambio en el eCommerce

Las empresas que deciden emprender un camino hacia la omnicanal se enfrentan a grandes desafíos, uno de ellos es gestionar de la manera más integrada sus procesos y sistemas de información, permitiéndoles ofrecer a los clientes una experiencia perfecta y fluida, sin importar el canal y dispositivo que escojan a la hora de comprar, así como también, requieren de la creación de nuevos modelos de fulfillment (Hübner, Wollenburg y Holzapfel, 2016).

**Bajo un modelo omnicanal, cada posibilidad de interacción debe estar altamente integrada a las demás operaciones para cumplir las expectativas de lo que buscan y esperan recibir los clientes.** Para responder a este desafío, las tecnologías han jugado un rol muy importante, por ejemplo, los softwares del tipo ERP, CRM, WMS y la utilización de datos en tiempo real facilitan la alineación de puntos de contacto importantes en la cadena de operaciones, reduciendo las ineficiencias y ayudando a identificar procesos redundantes.



Fuente: Elaboración en base a Kayikci, 2019.

Por otra parte, la gestión de un stock automatizado que permita una visión holística e integrada del inventario es sin duda uno de los elementos esenciales para operar de manera eficiente y atender indistintamente al cliente físico y al que acude al canal eCommerce, evitando situaciones como la siguiente:

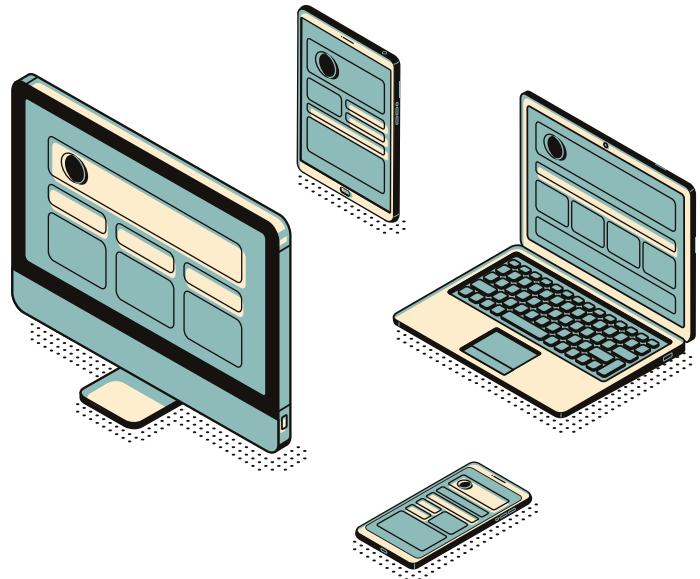


***Este producto no fue comprado en nuestra tienda, es una compra online, por lo que no podemos ayudarlo. Póngase en contacto con el servicio de atención al cliente del sitio web***

Entender que las ofertas digitales y las capacidades internas que las empresas están construyendo son importantes no sólo en sí mismas, sino también en la forma en que apoyan a los otros canales (McKinsey, 2015), es fundamental. Las estrategias omnicanal se están transformando en una tendencia importante entre quienes buscan un diferenciador en la entrega de sus servicios, no obstante, probablemente en los próximos años ya no se hará la distinción entre comercio digital y comercio, sino que la forma de consumir será navegar por los distintos canales según las necesidades e intereses de los clientes. Algunos preferirán realizar todo en la tienda online; otros buscar productos y cotizar de manera online, pero comprar de forma presencial; así como también otros querrán ir al punto de venta y utilizar dispositivos tecnológicos para concretar la venta en el comercio físico.

### **Puntos centrales en una estrategia omnicanal:**

- > El cliente debe estar en el centro de la estrategia.**
- > Tener procesos integrados.**
- > Ofrecer una estrategia personalizada a los clientes.**
- > Permitir que la información esté disponible en todos los canales disponibles.**
- > Crear una continuidad del viaje del usuario entre los sitios web, dispositivo móvil y físico.**
- > Utilizar interfaces que permitan al usuario tener una experiencia similar de navegación en los diferentes dispositivos.**
- > Mantener una personalidad e identidad de marca coherente en todos los canales.**
- > Conocer muy bien las necesidades de los diferentes clientes.**
- > Tener equipos entrenados que permitan desarrollar experiencias similares.**



Entre algunos de los **beneficios de aplicar y desarrollar omnicanalidad en las organizaciones** se encuentran:

#### *Comprender al cliente de manera más sofisticada para fidelizarlo*

Una estrategia de omnicanalidad facilita la comprensión del comportamiento de los consumidores, pues poseer los datos que generan los clientes en su tránsito por los diferentes canales, en conjunto con el análisis correspondiente, se ha convertido en el combustible para la mejora del diseño de negocio. Gracias al conocimiento de sus necesidades, preferencias y expectativas, es posible crear productos, servicios y ofertas más específicas y personalizadas, además, de poder capturar al cliente en el momento oportuno y por el canal de preferencia, incrementando la probabilidad de éxito.

#### *Mejorar percepción de marca*

Una buena experiencia de cliente mejora la percepción de marca y el posicionamiento en la mente del consumidor. Esto genera un efecto positivo en las ventas y una mejora en las conversiones.

#### *Mayor rendimiento*

Las acciones destinadas a optimizar la organización -además de la mejor experiencia de usuario- afecta positivamente al rendimiento del negocio y la optimización de los recursos.

#### *Más información y comunicación*

Aporta mejor información sobre el stock y optimiza la gestión. Además, mejora los procesos de comunicación interna de la empresa y minimiza los pronósticos incorrectos.

### 3.2

## Mobile First

Luke Wroblewski (Director de Productos de Google) en el año 2009 propuso crear un sitio web pensado primero en móvil, para después ajustarlo al computador. Sus 3 argumentos principales para diseñar primero para dispositivos móviles fueron: el crecimiento extremadamente rápido de la adopción del móvil; segundo, diseñar para móvil obliga a centrarse en las tareas clave que los usuarios desean realizar; y tercero, la tecnología del móvil amplía las oportunidades de crear un producto más innovador (Wroblewski, 2009).

En los últimos años esta tendencia ha ido en aumento, lo que se debe en gran parte a que **cada vez más usuarios navegan por Internet con su smartphone o tablet, principalmente por la accesibilidad a la tecnología, así como también, por el aumento de las velocidades de datos que se ha experimentado a nivel global.**

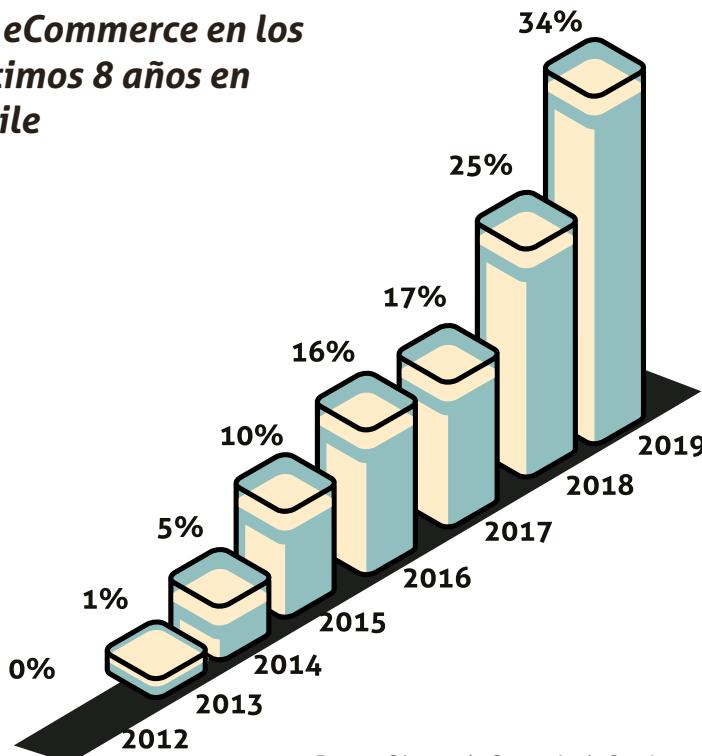
El último paso de compra, desde el carrito hasta el pedido, es un 20% más bajo en teléfonos inteligentes que en computado-

ras de escritorio, sin embargo, según el reporte de eMarketer "The Future of Retail 2019: Top 10 Trends that Will Shape Retail in the Year Ahead" (2019), las tasas de conversión de teléfonos inteligentes están aumentando, más aún, la participación del móvil sobre las ventas online es una de las tendencias con mayor crecimiento en los últimos años, contribuyendo de manera sustancial al eCommerce B2C a nivel global, siendo su tasa de crecimiento incluso mayor que la del mismo eCommerce (Fundación País Digital, 2018).

**Statista (2018) prevé que el tráfico global de datos móviles aumentará casi un tercio entre 2018-2021,** y en Chile las cifras también serían positivas, pues predicciones indican que la adopción de la tecnología móvil superaría el 80% de adopción para el 2025 (GSMA, 2019). No

hay duda que la participación del móvil en nuestra sociedad ha sido explosivo, lo cual ha tenido un impacto en aspectos sociales, culturales, políticos, así como también económicos. **Las proyecciones de la participación del móvil sobre las ventas superan el 53,9% para el año 2021 en EE.UU.**, uno de los líderes en eCommerce, es decir, más de la mitad de las ventas realizadas por canal digital serían mediante un smartphone o tablet. **Ante este fenómeno Chile no se queda atrás, muy por el contrario, las estadísticas indican que la participación de móvil sobre las ventas de eCommerce ha incrementado de un 1% en el años 2013 a un 34% durante el 2019 (Revisar gráfico).**

## **Participación de móvil sobre ventas de eCommerce en los últimos 8 años en Chile**



Fuente: Cámara de Comercio de Santiago, 2019

“

**Mobile First para el comercio electrónico significa que el diseñador web comienza a trabajar directamente para dispositivos móviles”**

(ECN, 2019)

Ante esta tendencia de uso de smartphone para navegar y realizar compras, emerge con mayor fuerza el concepto “mobile first”. Su significado remite a una filosofía de diseño, la cual implica crear primero una versión de sitio web optimizada para dispositivos móviles –pensando en las imágenes, usabilidad y rendimiento, entre otras características–, para luego, basándose en la estrategia de mejora progresiva, ampliar el diseño a las pantallas de los demás dispositivos como las pantallas de un computador o portátil.

**El desarrollo de una estrategia de diseño web móvil permite generar tráfico con una estructura sencilla, limitada a lo esencial y fácilmente adaptable para añadirle nuevas características una vez haya sido terminada.** Es decir, a partir de esta versión móvil, se crean o adaptan códigos y contenido para los demás dispositivos como el computador o portátil.

Si bien la mayoría de los expertos habla de un modelo más sencillo de diseño en el cual no se permite el exceso de infor-

mación, en la creación de una página web enfocada a una estrategia Mobile First, no se debe dejar de lado la calidad del contenido, por el contrario, textos, imágenes, gráficos y otros elementos multimedia deben ser estructurados con mayor rigurosidad para ser visualizados y leídos fácilmente en pequeñas pantallas.

### **Características generales:**

- > **Se concentra en lo esencial.**
- > **Mejora la experiencia de los usuarios que utilizan sus teléfonos para navegar o para acceder a cualquier plataforma.**
- > **Se guía por los principios del diseño web responsive.**
- > **Está pensado para un máximo rendimiento en todos los dispositivos.**
- > **Cuenta con diseños personalizados y pensados para smartphones.**
- > **Evita el uso de imágenes de gran tamaño y características innecesarias.**
- > **Incluye reducciones en el código fuente.**
- > **Permite que el eCommerce esté mejor adaptado y preparado para las ventas omnicanal.**
- > **Un buen diseño mobile first mejora el posicionamiento SEO.**

### **Mejores prácticas en sitios mobile first:**

- > **Acceso fácil al contenido.**
- > **Acelerar los tiempos de carga, de lo contrario, es uno de los aspectos más penalizados por Google.**
- > **Eliminar ventanas emergentes para los usuarios de dispositivos móviles. Todos esos anuncios publicitarios tienden a acaparar toda la pantalla del dispositivo y pueden volverse muy molestos e intrusivos para el lector.**
- > **Los enlaces deben estar visibles y hacer clic sobre ellos debe ser sencillo.**
- > **Títulos cortos y llamativos.**
- > **Subtítulos que faciliten una rápida apreciación del contenido.**
- > **Las imágenes y los videos deben cargar fácilmente y contar con la calidad suficiente para ser visualizados en dispositivos móviles con pantallas de alta definición.**
- > **Eliminar información de poca importancia para ofrecer una mejor experiencia al usuario.**
- > **Es importante trabajar en una versión en la que esté todo bien implementado, dado que es muy poco probable que si los usuarios encuentran problemas para acceder al eCommerce lo intenten nuevamente.**
- > **Utilizar fragmentos enriquecidos (texto que se muestra debajo del enlace).**
- > **Desarrollar una experiencia de usuario (UX) simple e intuitivo.**
- > **Crear contenido con alto valor**

Google desde el 2018 considera a los sitios optimizados para móviles como prioridad para clasificar e indexar lo que los usuarios buscan. A pesar de este requisito, es importante acotar que no siempre el principio del Mobile First es el ideal para un tienda online, especialmente para páginas web dinámicas como es el caso de tiendas online de gran tamaño. Ante estas circunstancias se vuelve fundamental analizar la situación para definir si el desarrollo de una app resulta ser más adecuado.

\*

***Si te gustaría revisar algunos ejemplos de páginas web para dispositivos móviles, ingresa al siguiente link.***

### 3.3

## **Experiencia centrada en el usuario**

En los últimos años, la digitalización del mercado y el entorno altamente competitivo ha sofisticado los procesos de ventas, transformando las transacciones comerciales en algo más que la venta de un producto o servicio. Desde la entrega a tiempo de los productos hasta una comunicación personalizada, son elementos en los que hoy se debe trabajar para construir una experiencia de cliente que cumpla las expectativas que se esperan de parte de los consumidores, quienes están más informados, son menos leales que sus predecesores, pero están dispuestos a pagar por una gran experiencia.

La compra presencial tiene una baja probabilidad de no ser absolutamente feliz si consideramos que el retiro es instantáneo, se paga al final y el cliente tiene la posibilidad de probar en el mismo lugar. Situación muy diferente ocurre en las ventas digitales, en donde el consumidor debe apostar por la empresa antes de tener el producto en sus manos, lo que lo hace un canal con una percepción de mayor riesgo, y en consecuencia, obliga a las empresas a desarrollar un experiencia lo menos friccionada con el cliente, en la cual se cumplan los plazos de entrega, la calidad del producto prometida y las expectativas que el cliente se generó.

riencia del cliente en el corazón de todo el negocio, anticipar y superar sus necesidades, es decir, requiere transformar a toda la empresa para que se centre en cada paso que realiza el consumidor en su viaje, eliminando las posibles fricciones.

En medio de los crecientes costos de adquisición y la disminución del crecimiento de nuevos usuarios, las empresas de comercio digital han debido adoptar un enfoque completamente nuevo para ganar. Expertos indican que trabajar bajo un enfoque centrado en el cliente requiere mejorar el proceso de compra, envío, devolución y experiencia de navegación, customización que permitirá agregar valor a una empresa y diferenciarse de sus competidores que no ofrecen la misma experiencia.

“

***Según McKinsey, “los consumidores de hoy no compran solo productos o servicios; cada vez más, sus decisiones de compra giran en torno a la compra de una idea y una experiencia” (2017).***

Hoy las personas demandan una experiencia del cliente (CX) perfectamente consistente y sin problemas a lo largo de su viaje de compra. Los clientes no solo buscan precios competitivos y de alta calidad, sino que valoran una buena experiencia de compra y una empresa que transmite confianza. Centrarse en el cliente significa instalar la expe-

Por otra parte, una tienda online centrada en el consumidor también requiere construir una relación a largo plazo con el cliente. Eso significa enfocarse no solo en la venta a corto plazo, sino que también, en construir una relación que permita fidelizarlos para que vuelvan. Requisito básico para que eso ocurra es tener una excelente comunicación, proporcionando contenido valioso que permita enriquecer y mejorar la vida del cliente.

Para crear una buena experiencia de cliente, cada interacción es importante, desde los emails que se responden en el servicio al cliente, la participación en las redes sociales hasta cómo los clientes experimentan la tienda online,. A pesar del tiempo y trabajo que requiere convertirse en una empresa centrada en el usuario, la capacidad de transformación abre enormes oportunidades, una de ellas es el aumento del valor de por vida del cliente, mayor rentabilidad, mejor tasa de conversión, y por supuesto, un cliente contento y defensor de la marca.

### ***¿Cómo trabajar en una experiencia de eCommerce centrada en el cliente?***

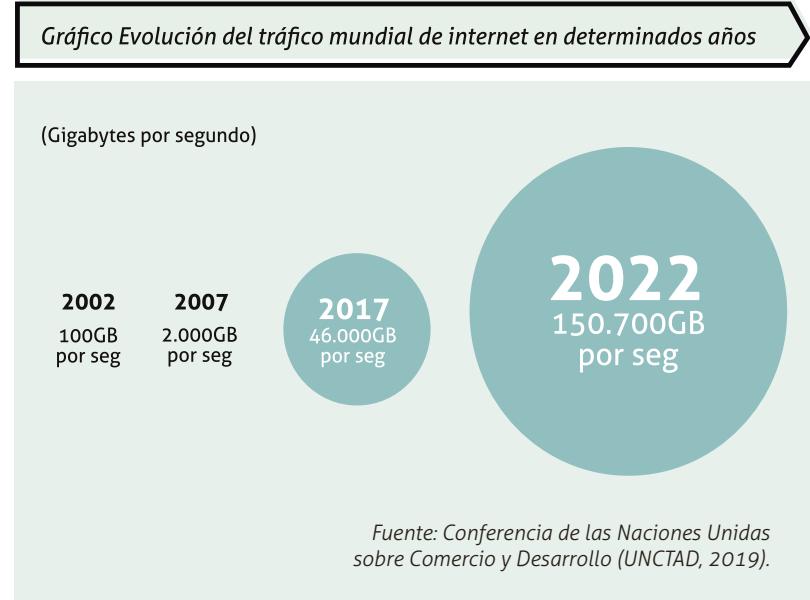
- > ***Las motivaciones del cliente deben estar en el centro de todo.***
- > ***El diseño de la experiencia móvil debe tener prioridad.***
- > ***En la tienda online debe estar toda la información disponible sobre los productos y el proceso de compra.***
- > ***Minimizar la cantidad de pasos para concretar la compra.***
- > ***Trabajar en un sitio web de carga rápida.***
- > ***Ofrecer diferentes alternativas de soporte de atención al cliente para resolver de manera rápida y eficiente según la preferencia del canal del usuario.***
- > ***Transmitir transparencia en la información a los clientes.***
- > ***Cuantificar constantemente el nivel de satisfacción de los clientes para realizar mejoras.***
- > ***Comprender las necesidades y perspectivas del cliente para recomendar productos según sus preferencias.***
- > ***Recopilar datos que permitan personalizar la experiencia ofrecida.***
- > ***Tener una política de devolución simple y directa.***
- > ***Conocer las expectativas de tus clientes.***
- > ***Facilitar y simplificar los procesos de compra online.***
- > ***Trabajar en UX y UI para construir un entorno amigable para los clientes.***
- > ***Buscar inspiración en otras industrias.***
- > ***Transparentar las expectativas para la entrega, incluida una selección de opciones de envío, tiempos de entrega precisos y actualizaciones continuas del estado del pedido.***
- > ***Se requiere de un compromiso de toda la organización para impulsar acciones específicas y medibles, pues cada departamento tiene acceso y una visión de las diferentes partes del ciclo de vida del cliente.***

### 3.4

## Data tu driver

Según el informe "Digital globalization: the new era of global flows", de McKinsey Global Institute (2016), la economía está entrando en una nueva fase, definida por flujos de bienes y capitales, pero no menos por flujos de datos que se han incrementado 45 veces en solo una década. El tráfico mundial a través del Protocolo de Internet (IP), en el año 1992 significaba 100 gigabytes (GB) al día, mientras que para el 2017, se habló de 46.000 GB por segundo, y se prevé que para el 2022 el tráfico IP mundial alcanzará los 150.700 (GB) por segundo (UNCTAD, 2019).

Sin duda con el advenimiento de la tecnología digital, se ha generado una explosión de grandes cantidades de datos, de una "economía de datos", los cuales al ser transformados en conocimiento mediante métodos estadísticos pueden llegar a ser información muy significativa para la creación de valor. Algunos indican que son el corazón de toda estrategia comercial (Catchoom, 2019), principalmente porque contribuyen a la efectividad del proceso de toma de decisiones y al desarrollo de nuevas estrategias, convirtiendo el intercambio eficiente de información en una ventaja com-



petitiva (Lamont, 2016). El éxito de empresas como Amazon, Google y Alibaba se debe en gran parte a su capacidad para procesar y analizar grandes cantidades de datos y utilizar los resultados de dichos análisis para el desarrollo de servicios.

***Con el almacenamiento, análisis y modelización de datos ha surgido una cadena de valor de los datos, pues se transforman en inteligencia y se monetizan a través de su utilización comercial (UNCTAD, 2019).***

Si quisieramos hablar de datos, sin duda, se podría realizar un li-

bro completo, no obstante, específicamente para el eCommerce, es un insumo que permite descubrir y aclarar el comportamiento e interés de los clientes mediante diferentes técnicas de análisis, algunos más complejos que otros, como la clasificación, agrupamiento, reglas de asociación o patrones secuenciales (Hernandez, Alvarez, Fabra y Ezpeleta, 2017). Pero también, permite tomar decisiones estratégicas y facilitar procesos internos.

Organizar grandes flujos de datos en información procesable puede ser muy abrumador, y requiere de diferentes habilidades, tanto técnicas, analíticas como comunicacionales. Sin embargo, **existen herramientas que facilitan los procesos**, como por ejemplo, los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP), los cuales permiten a las marcas integrar áreas funcionales críticas de una empresa en un sistema unificado, y de esta forma los datos internos y externos se pueden linkear, agregando así un amplio espectro de datos transaccionales y de comportamiento en un panel de informes. Esto puede aumentar en gran medida la eficiencia de las operaciones comerciales, especialmente cuando es posible predecir resultados probables en el comportamiento del consumidor.

Por otra parte, para quienes trabajan bajo una estrategia omnicanal la utilización de los datos se ha convertido en un pilar esencial, pues permite conocer información de almacenamiento para estar al tanto de la gestión del inventario, es decir, aprovechar las herramientas analíticas

para sincronizar su inventario en varios almacenes, agilizando la venta directa en sus sitios de comercio electrónico, así como también, mejorar las ventas, promociones y procesos de envío.

Otro de los usos más frecuentes es en estrategias de marketing para la **personalización del contenido y conocimiento del usuario, pues mediante el análisis de datos es posible comprender al cliente, sus demandas, preferencias, necesidades, gustos e intereses**. Por ejemplo, el análisis de las compras pasadas, el abandono del carrito y los clics en los anuncios ayudan a las marcas a tomar mejores decisiones sobre la optimización de precios y el diseño del sitio web, pero además, permite elaborar publicaciones más personalizadas y que puedan capturar a los clientes en el momento y lugar adecuado.



Sin duda existe una infinidad de usos, y cada día emergen técnicas de análisis más sofisticados para capturar y monetizar el valor de los datos. Lo importante a destacar en el presente estudio, es la importancia y lugar que los datos están ocupando en nuestras vidas y el rol que están teniendo en los negocios.

A continuación una lista de posibles usos para el desarrollo y mejoramiento del eCommerce:

- > ***Reducir tiempos de respuesta para satisfacer alguna necesidad o inquietud de los clientes.***
- > ***Obtener la capacidad de rastrear los productos, incluyendo lo que se vende, lo que no y los ajustes necesarios para capitalizar esas tendencias.***
- > ***Mejorar la destreza en marketing para ayudar a que los diferentes canales ganen terreno con su público objetivo.***
- > ***Cultivar una mayor comprensión de sus números de ventas y rendimiento para medir mejor su éxito actual, dónde se encuentra el crecimiento potencial y cómo se ajusta a su segmento comercial específico.***
- > ***Comprender los cambios en la demanda para poder asignar mejor los recursos.***

> ***Mejorar la toma de decisiones.***

> ***Optimizar conversiones.***

***Innovar en nuevos modelos de negocio.***

> ***Mejorar estrategias de precios para productos y servicios.***

***Publicidad segmentada.***

> ***Insights para el desarrollo de productos.***

> ***Mejorar en el servicio al cliente.***

> ***Crear ofertas personalizadas.***

> ***Precios dinámicos.***

> ***Mantener el pulso a los consumidores actuales y futuros.***

> ***Tener información para utilizar los canales adecuados que permitan proporcionar valor al consumidor.***

> ***Mejorar las fichas de productos.***

No hay duda de que hoy se generan muchos datos e información para rastrear. Desde el sitio web hasta la publicidad y cómo los clientes interactúan con la marca, cada actividad produce una métrica rastreable. **Lo importante es tener una estrategia clara y con objetivos bien definidos para saber realmente dónde mirar y qué medir**, para eso es relevante definir indicadores clave de rendimiento para el comercio electrónico, los cuales dependen de las necesidades de cada negocio.



### 3.5

## **Marketplaces: una oportunidad para la micro, pequeña y mediana empresa de visibilizarse y vender por canales digitales**

Este tipo de mercados online se ha convertido en una gran alternativa para las pymes de poder tener presencia digital y ofrecer sus productos y servicios, y se estima que esta forma de comercio representará el 40% del eCommerce global hacia el 2020 (Pro pyme, 2018). Los marketplaces, tipo Mercado Libre, Dafiti, Amazon, Alibaba, Mercado Ripley, Linio, entre otros, han reducido la barrera de entrada a las pymes, pues son herramientas de fácil acceso que no exigen amplios conocimientos para su funcionamiento, y además, no requiere un alto costo de inversión para comenzar a vender por Internet, por tanto, tienen un efecto democratizador y estimulante para la economía colaborativa.

“

***Es un diagnóstico común que las pequeñas y medianas empresas que no están en internet están perdiendo clientes”***

**Estos servicios visibilizan los productos y/o servicios de una variedad de terceros, es decir, funcionan como un centro comercial digital.** Los marketplaces facturan principalmente mediante comisiones referentes al costo de marketing, pago, despacho, fraude y financiación, dependiendo de los servicios que tenga a disposición. El principal beneficio de estar en estas plataformas es que permiten una asignación más eficiente de los recursos de marketing y los gastos de operación. Para el comercio, el costo de generación de tráfico, las comisiones cobradas por los operadores de tarjetas, el mantenimiento de la plataforma, los costos de sistemas y procesos resultan mayores que el porcentaje observado en grandes retailers que, al trabajar a gran escala, tienen mejores precios y menores costos.

Ante esta situación, para los micro y pequeños vendedores, cuyos niveles de tráfico y transacciones son más pequeñas, el potencial que ofrece un marketplace puede ser de gran beneficio para el negocio, permitiendo alcanzar una audiencia

que quizás nunca se llegaría por otros canales. Para algunos, es una tendencia destacable durante los últimos años, pues permiten a las pequeñas y medianas empresas ser parte de un ecosistema digital que ofrece una variedad de medios de pago, reducción de tiempos, así como también de costos para las empresas y consumidores, lo cual genera un impacto positivo en la inclusión de las personas a la economía digital (Círculo TICs, 2018).

Si analizamos el formato de estos negocios, es posible identificar que **existen principalmente dos tipos de marketplace: el generador de leads y el generador de pedidos.**

## 1) Generador de pedidos

Este es el modelo más tradicional utilizado en el mundo. En el que el marketplace reúne miles de productos de cientos de tiendas en la misma tienda virtual. El cliente cierra un pedido, concluye una compra y paga con un carrito único, del propio marketplace. Eso significa que el cobro del valor referente al pedido fue hecho por el marketplace y no por el vendedor.

## 2) Generador de leads

En este modelo, el marketplace funciona inicialmente de la misma manera, juntando varios productos en un único portal. La diferencia está en el carrito de compras, cuando el pedido es finalizado. En este caso, el ítem del pedido es enviado automáticamente para la plataforma del vendedor, siendo suya la responsabilidad del cobro. De esta forma, (1) la facturación (2) la gestión del fraude y (3) fulfi-

llment, queda en manos de la empresa que ofrece el producto, por tanto, el pedido debe ser enviado por el vendedor al cliente final, mientras que en otros modelos de marketplaces se encargan incluso del proceso de fulfillment, permitiendo que la empresa puedan asignar sus recursos de forma más eficiente.

De esta manera, la mayor diferencia de los modelos radica en la responsabilidad y la división de los costos. En el generador de pedidos, el marketplace es responsable por la atracción del tráfico, carrito, cierre del pedido y el cobro del valor correcto. Mientras que en el generador de leads, el marketplace es responsable hasta el cierre del pedido, a partir de allí, el sistema se integra automáticamente con la plataforma del vendedor que a su vez realizará el cobro al cliente.

Según algunos especialistas, la combinación entre la tienda online y presencia en mercados de terceros tipo marketplaces es un buen juego de participación en el mercado para aumentar los ingresos, y un motivo fundamental “es la necesidad de tener un intermediador que garantice la satisfacción de ambas partes, oferentes y consumidores” (Pro pyme Chile, 2018). Además, agregan que suelen ofrecer mejores resultados a negocios que no suponen una alta fidelidad del cliente, sino más bien, apuntan a un consumo en el que factor precio predomina.



**Ventajas a la hora de vender productos y servicios en marketplaces:**

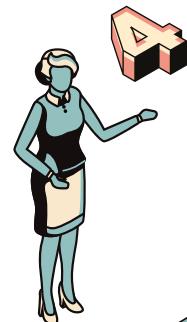
- > Mayor alcance a compradores potenciales.
- > Mayor tráfico.
- > Mejoras en el posicionamiento si se complementa con una tienda online.
- > Visibilidad de la empresa y sus productos en internet a bajo costo.
- > Análisis de oferta respecto a la competencia.
- > Facilidad para las empresas que no tienen experiencia ni los recursos para invertir en la creación de su propia tienda virtual.
- > Ofrece a las marcas principales mayor poder de branding y confianza.

- > Más alternativas de pago
- > Mayor alcance de despacho.
- > Según la madurez digital y capacidad de despacho, pueden ser una alternativa para dar el salto de vender a otros países, es decir, internacionalizar el negocio.

**Desventajas:**

- > Costos de comisión por venta.
- > Los datos de los clientes no son propios.
- > Exige a las empresas realizar cambios internos para poder estar a la altura y estándares que exigen algunas plataformas para ser parte del ecosistema.





¿Cuáles son los

PERFILES

PROFESSIONALES

Y FABRICIDADES

que se requieren para  
implementar un eCommerce?

## Capítulo 4

### ¿Cuáles son los perfiles profesionales y las habilidades que se requieren para implementar un eCommerce?

Los avances tecnológicos de los últimos años han generado cambios importantes en el mercado laboral, generando un contexto en que algunas profesiones están desapareciendo, otras se están transformando y un número importante se está creando. **La apertura de nuevos canales de venta, como los digitales, han requerido tanto del desarrollo de nuevas habilidades en los colaboradores, así como, de la contratación de nuevos profesionales para llevar a cabo este proceso,** lo sin duda ha sido un tremendo desafío para el desarrollo de las empresas, considerando que América Latina es una de las regiones con mayor brecha de habilidades (CEPAL, 2019), información que coincide con lo expuesto anteriormente por el Banco Mundial (2018), entidad que indica, que entre los principales obstáculos para el desarrollo de negocios en América Latina y el Caribe, se encuentra la falta de trabajadores con habilidades específicas.

**¿Pero qué efecto genera la falta de habilidades?** La sociedad en su conjunto podría verse perjudicada cuando existen amplias brechas de habilidades, ya que estas "implican una mala asignación de recursos que se traducen en pérdidas de productividad y bienestar" (CEPAL, 2019, p. 10), ante esta necesidad, conocer el déficit de talento que existe en Chile en materia de comercio electrónico se convierte en un aspecto vital para gestionar iniciativas que permitan el desarrollo de talento digital para hoy y el futuro del país.

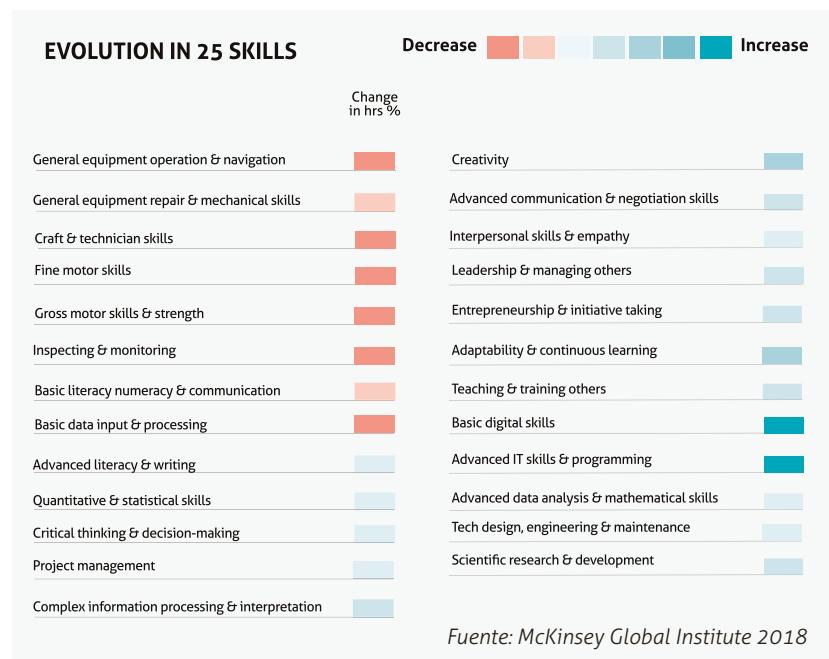
Los expertos y la literatura coinciden en que para la conformación de un equipo para el desarrollo y funcionamiento del eCommerce, se requiere perfiles laborales con habilidades técnicas combinadas con habilidades "soft". En la sistematización de

los procesos detrás de la promoción y venta de productos y servicios a través de canales digitales, los entrevistados clave dieron cuenta de su percepción de algunas brechas de talento que se han ido generando con el tiempo, sobre todo, con cargos más especializados, lo que ha llevado a una rotación constante de un grupo pequeño de profesionales entre empresas.

La literatura sugiere que "**el mercado laboral se ha vuelto más exigente tanto en términos de habilidades cognitivas como no cognitivas, con énfasis en el manejo de nuevas tecnologías, pero también dando importancia a habilidades blandas**" (CEPAL, 2019, p. 9).

Según un estudio realizado por el Instituto McKinsey Global (2018), **la demanda de habilidades tecnológicas y digitales aumentaría en un 55%, mientras que la demanda de habilidades sociales y emocionales, como el liderazgo y la gestión, crecería en un 24%**. Las habilidades cognitivas más altas aumentaría moderadamente, en particular la demanda de habilidades de creatividad. Sin embargo, se estima que la demanda de habilidades cognitivas básicas disminuiría en un 15%, y las habilidades físicas y manuales en un 14% (Revisar la siguiente figura).

En relación con el mercado laboral, la noción de habilidades implica no solo tener el conocimiento o la capacitación necesaria para realizar una tarea sino tener la capacidad de utilizar este conocimiento para responder a situaciones particulares y resolver los problemas que se presentan (Almeida y Packard, 2018; Banco Mundial 2018 y OCDE, 2017). Considerando este panorama, y en conjunto con la información recaba de los entrevistados de diferentes industrias, se propuso una serie de habilidades necesarias para la gestión y funcionamiento de la venta por canales digitales en Chile.



Fuente: McKinsey Global Institute 2018

La clasificación para el presente estudio será de habilidades “transversales” y grupos de “perfiles laborales”. Esta segunda denominación se realizó de esta manera principalmente porque, si bien se reconocen ciertas habilidades específicas para el desarrollo de operaciones, estas habilidades responden a un mundo muy heterogéneo de empresas y rubros que dificultan proponer un “cargos” estándar a nivel nacional.

Por tanto, las habilidades transversales se entenderán como aquellas que se valoran en la mayoría de las posiciones, y per-

miten que el trabajador se desenvuelva en un entorno laboral, más allá de los conocimientos técnicos, por lo que incluyen habilidades cognitivas (como por ejemplo la pensamiento crítico), habilidades no cognitivas (organización, trabajo en equipo, etc.), así como también actitudes y destrezas. Mientras que las habilidades específicas son aquellas que se relacionan con un trabajo, ocupación o sector en particular, es decir, se refieren a conocimientos técnicos o habilidades prácticas específicas (por ejemplo, conocimientos de HTML, CSS, lenguajes de programación y gestión de contenidos).

# Competencias transversales en eCommerce

## 1. Adaptación al cambio:

Resiliente con una actitud positiva para asumir desafíos en un entorno que cambia rápidamente, responde adecuadamente ante cambios y situaciones de incertidumbre. **Capacidad para adaptarse y enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a los cambios del medio**, ya sean externos o de la propia organización, del usuario o de los requerimientos del trabajo en sí.

## 2. Orientación al cliente y al servicio:

Mentalidad de servicio sólida para **crear una experiencia positiva para los clientes**. Implica un deseo de ayudar a las necesidades, y de dirigir todas sus acciones en la búsqueda de satisfacción de los mismos.

## 3. Trabajo en equipo:

Es la **habilidad para participar activamente de una meta común**, incluso cuando la colaboración conduce a un objetivo que no está directamente relacionado con el interés personal. Supone facilidad para las relaciones interpersonales y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones en equipo. Cooperativo y capaz de

trabajar con una fuerza laboral diversa para lograr el objetivo común.

## 4. Organización y gestión del tiempo:

Capacidad para **gestionar el tiempo y priorizar tareas**.

## 5. Liderazgo

**Capacidad de influir en otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de los objetivos comunes.** Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo de personas.

## 6. Empatía:

**Capacidad de comprender a los demás** y entender con acierto sus pensamientos, estados de ánimo, motivaciones y, en general, las razones que explican sus decisiones y formas de actuar.

## 7. Pensamiento estratégico:

Responde tanto al conocimiento como a las habilidades necesarias para **comprender cómo el fenómeno digital puede afectar (positiva o negativamente) la propuesta de valor y modelo de negocio en una empresa, proyectándose hacia el futuro**.

Si bien esta competencia tiene la ventaja de ampliar el abanico de posibilidades de acción ante la toma de decisiones de los proyectos de una organización, una parte importante de su dominio implica enfocar a la organización en esas oportunidades a través de una estrategia realista y con planes de acción específicos. Es una competencia vital para desarrollar y ejercer liderazgo (Magro, Salvatella, Álvarez, Herrero, Paredes & Vélez, 2014).

## 8. Pensamiento crítico y resolutivo:

**Se actúa de forma ágil y resolutiva utilizando los recursos con pragmatismo.** Se integran diferentes perspectivas, las cuales se enjuician permanentemente para encontrar la mejor solución.

## **9. Pensamiento creativo:**

**Capacidad para modificar las cosas,** incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad, y de generar soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el mismo puesto de trabajo, la organización o los clientes.

## **10. Habilidades digitales básicas:**

Responde al conocimiento y habilidades necesarias básicas para **conectarse con otros mediante herramientas digitales** y para hacer uso de TICs como: notebook, pc de escritorio, smartphone, medios sociales, software y/o aplicaciones.

## **11. Habilidades comunicacionales:**

Capacidad para **transmitir ideas con claridad y precisión**, en forma verbal y escrita, verificando la comprensión de sus mensajes y utilizando un lenguaje que se ajusta a sus interlocutores.

## **12. Resolución de problemas:**

Habilidad para **enfrentar múltiples situaciones, aprender y aplicar conocimientos para buscar, implementar y evaluar posibles soluciones**, lo cual requiere de flexibilidad y apertura a nuevas alternativas no necesariamente conocidas.

## **13. Aprendizaje continuo:**

**Construcción del propio aprendizaje**, de forma ágil, utilizando canales digitales y conectando el conocimiento que proviene de otras personas.





**En relación a la sistematización de procesos para la venta por canales digitales, en conjunto con la literatura, se consideran relevantes para la conformación de un Team eCommerce, los siguientes grupos de perfiles:**

### 1. Perfiles técnicos TI:

Corresponden principalmente a **perfiles con habilidades avanzadas en tecnología y programación**- Por ejemplo: especialista en Back y Front end, programador, diseñador web, diseñador de interfaces y experiencia de usuario, soporte informático y redes, etc.

### 2. Perfiles analíticos:

Están entre los perfiles más solicitados de los últimos años, principalmente porque permiten **gestionar grandes volúmenes de datos para convertirlos en información y conocimiento para las empresas** - Por ejemplo: analista de social media, científico de datos, analista de inteligencia de negocio, etc.

### 3. Perfiles comerciales y de marketing:

**Es necesario posicionar muy bien a la marca en plataformas digitales para generar ventas,** por lo que es importante tra-

jar con un equipo con capacidad comercial, pero también, que sea capaz de gestionar una estrategia de promoción adecuadamente - Por ejemplo: Growth Hacker, especialista en SEO o SEM, encargado de marketing digital, especialista en conversión web, content manager, diseñador, Product Owner, etc.

### 4. Perfiles de gestión y operación del eCommerce:

**Desarrollar un team eCommerce también requiere de perfiles no relacionados directamente con tareas digitales**, los cuales son necesarios para completar la venta digital (gestión de pedido-tiempos de despacho-tareas administrativas- gestión de ERP, etc.). Sin duda, están entre los perfiles más importantes para cumplir con la promesa de compra realizada a los clientes - Por ejemplo: operador picking y packaging, encargado de operaciones de logística, coordinador de reparto, operador de vehículo, etc.

### 5. Perfiles orientados al servicio del cliente:

Además de habilidades comunicacionales y una alta empatía, se requiere de un excelente **manejo de base de datos de clientes, de un gran conocimiento de las necesidades de éstos, así como poseer una visión integradora de los procesos**- Por ejemplo: community manager, ejecutivo de atención al cliente online, analista de inteligencia de cliente, etc.

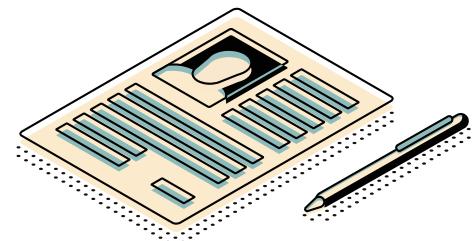
### 6. Perfiles estratégicos y directivos:

Responden a la necesidad de **cargos de toma de decisiones en cada área** - Por ejemplo: eCommerce manager, gerente operacional, responsable de estrategia digital, etc.

Cada uno de estos perfiles refiere a diferentes ocupaciones que pueden cambiar de nombre entre empresas, independiente del cargo que se le asigne en una organización, se espera que cada uno de ellos posea y desarrolle un conjunto de habilidades, que van desde las más técnicas –según el rubro y

capacidad de la empresa– hasta habilidades sociales y no cognitivas, muy requeridas en este último tiempo. A continuación se mencionan en mayor detalle una serie de perfiles y habilidades necesarias para el desarrollo de eCommerce, trabajo

realizado en base a diferentes estudios de habilidades y perfiles digitales (Michael Page, 2019; Inesdi, 2018; Halpern y Castro, 2018).



## **Perfiles laborales relacionados al ecommerce**

### **1. Perfiles técnicos en TI:**

#### **Desarrollador web:**

Puede especializarse en Front, es decir que diseña y desarrolla la programación de cara al usuario; o en Back, quien programa y conecta -en forma digital y en tiempo real- los servicios de la empresa con el cliente.

- > Conocimientos básicos de Java, asp.net (C #), PHP, JSP.
- > Se valoran conocimientos de Python, Ruby.
- > Conocimientos de Bases de Datos como MySQL o SQL Server.
- > Conocimientos avanzados de programación web y bases de datos.

- > Se valora experiencia en metodologías ágiles de trabajo en equipos (Scrum, Kanban).

- > Conocimiento de CSS y de Web Services.

- > Capacidad de combinar habilidades de investigación y diseño para comprender las necesidades de los usuarios y producir conceptos/diseños/soluciones que éstos quieran utilizar.

#### **Diseñador/ desarrollador de interfaces (UI) y de experiencia de usuario (UX):**

- > Uso de software como Illustrator o Photoshop.
- > Uso de Sketch.
- > Conocimientos de CSS.
- > Conocimientos de User Experience en las distintas plataformas (móvil, web, escritorio).

- > Conocimientos y experiencia en desarrollo web.

- > Capacidad de implantación de test AB y mapas de atención.

## 2. Perfiles analíticos

### **Analista medios digitales:**

- > Perfil técnico/ tecnológico con amplios conocimientos de marketing y estrategia de negocio.
- > Capacidad analítica y comunicativa para informar sobre los resultados de medición cuantitativos y cualitativos.
- > Conocimiento de herramientas de medición online.
- > Se encarga de la elaboración, desarrollo y mantenimiento de las técnicas de medición; y de optimizar los canales y plataformas por los que acceden los clientes a la tienda online.
- > Capacidad de otorgar sentido a grandes cantidades de datos
- > Rigurosidad y habilidad para comunicar bien los resultados.

### **Analista de inteligencia de datos**

- > Conocimientos de programación (para interactuar con bases de datos) y específicos en las bibliotecas de análisis de datos.
- > Capacidad de recoger y analizar grandes cantidades de datos en distintos formatos; y convertir todos estos datos en información útil y relevante para la compañía.
- > Capacidad de creación de planes de análisis de datos en entor-

nos masivos relacionados con la temática del eCommerce.

- > Conocimientos técnicos avanzados.
- > Predecir tendencias y generar modelos predictivos.
- > Agilizar la toma de decisiones de manera más inteligente.

## 3. Perfiles comerciales y de marketing:

### **Experto en Inbound Marketing:**

- > Conocimientos de captación de atención, atracción y conversión de los visitantes al site de la compañía y landing pages.
- > Capacidad analítica para entender el comportamiento del usuario online.
- > Experiencia en redacción de contenidos y con herramientas de marketing online.

- > Conocimientos en bases de datos y CRM.

### **Expertos en SEM y SEO:**

- > Conocimientos de Google Adwords
- > Experiencia en herramientas de medición online (analítica digital), con el objetivo de recopilar y analizar los datos de búsqueda y métricas y tomar decisiones al respecto.

- > Conocimientos de HTML, CSS, lenguajes de programación y gestión de contenidos.

### **Especialista en conversión web:**

- > Amplios conocimientos en gestión de plataformas de RTB, compra programática y conocimientos de marketing para gestionar campañas.

- > Experiencia suficiente en SEM, que permita crear estructuras correctas de grupos de anuncios orientadas a los diversos públicos objetivos.

- > Conocer muy bien el embudo de conversión del negocio, y cómo funciona un eCommerce. Capacidad analítica, e iniciativa a la hora de proponer e implementar soluciones.

### **Responsable de tráfico**

- > Conocimientos de programación.
- > Habilidades analíticas y de resolución de problemas.
- > Capacidad de adaptación al cambio y rápido aprendizaje de nuevas plataformas tecnológicas.

### **Responsable de cuentas digitales:**

- > Planificación, manejo de agenda y tiempos, capacidad de anticipación.
- > Enfocado a cliente, buen comunicador.
- > Conocimientos y pasión por los medios digitales; interés por mantenerse permanentemente actualizado en el uso de herramientas y productos digitales.
- > Experiencia en publicidad en plataformas digitales.
- > Identificación y creación de nuevas oportunidades de negocio.
- > Contar con un amplio conocimiento del mundo digital y de las estrategias online; y estar orientado a resultados.

### **Responsable del contenido digital:**

- > Capacidad de redacción, sintaxis y comprensión de entornos de comunicación digitales.
- > Conocimiento avanzado de los formatos de publicación.
- > Conocimientos avanzados de gestores de contenido.

### **Diseñador digital:**

- > Conocimiento de los lenguajes y herramientas de diseño web y gráfico habituales.

- > Conocimientos de usabilidad.

### **GH o Growth Hacker:**

- > Gran conocimiento en el manejo de las herramientas de analítica, motores de búsqueda y modelos de precios, con el objetivo de rentabilizar la inversión publicitaria.

- > Diseñar contenidos con un alto potencial de penetración y respuesta por parte del consumidor (virales).

- > Experiencia en marketing, digital, analítica web y desarrollo de producto.

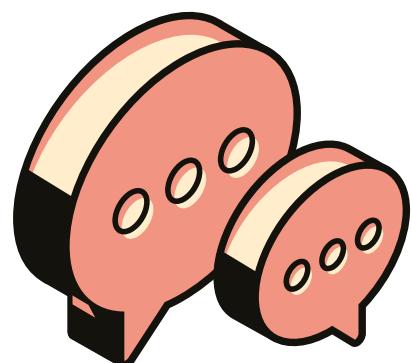
- > Conocimientos tecnológicos avanzados

### **PO o Product Owner:**

- > Capacidad de gestionar el ciclo de vida de un producto y/o servicio.

- > Conocimientos tecnológicos para mantener comunicación fluida con el equipo técnico.

- > Visión tecnológica para definir la estrategia del producto bajo la presión del cambio constante.



## **4. Perfiles offline relacionados con la operación eCommerce:**

### **Encargado de operaciones de gestión de pedido:**

- > Capacidad de definir, implementar, optimizar y controlar los procesos y las operaciones más importante de la empresa, desde las compras hasta la atención al cliente.
- > Capacidad de entender y aplicar las nuevas tecnologías en cadena de gestión de pedido. Capacidad de integración multifuncional de áreas en pro de los objetivos comunes de compañía.
- > Entender los mercados en omnicanalidad, integrando sus necesidades.
- > Capacidad de comunicación, colaboración y coordinación con el resto de actores de las cadenas de suministro, internos y externos.
- > Capacidad de análisis y mejora en paralelo tanto de procesos de planificación como de procesos de ejecución, con el soporte de la medición de indicadores clave (kpi's).
- > Capacidad de adaptación a los desafíos que conlleva el aumento de la demanda y el cambio en el comportamiento del consumidor.

> Capacidad de identificar oportunidades para minimizar costos, mejorar la calidad y reducir los tiempos.

### **Responsable de la gestión de almacén:**

- > Competente en la utilización de diferentes opciones de diseño para optimizar los flujos de trabajo, permitiendo el desarrollo de procesos de almacén y procedimientos operativos estándar.
- > Capacidad de identificar áreas para mejorar la infraestructura de almacén existente, la integración del sistema y diseño de procesos, en línea con la cadena de suministro y la estrategia logística.

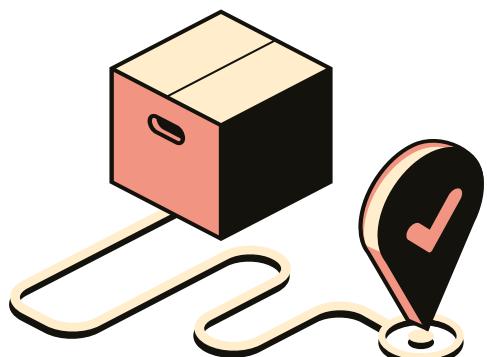
### **Operario picking y packaging**

- > Eficiente gestión de su tiempo, capacidad para diferenciar urgencias del día y de los temas importantes a medio y largo plazo.

> Capacidad de recepcionar, preparar y despachar productos ejecutando una planificación.

> Conocimiento en métodos de identificación de carga: Códigos de Barra, Códigos QR, etiquetado.

> Conocimiento de los canales de distribución interno y externo, así como de la cadena de abastecimiento de un centro de distribución.



## **5. Perfiles orientados al servicio al cliente:**

### **Responsable de la gestión de comunidades y RR.SS.**

- > Experiencia y conocimientos en comunicación, así como en marketing ventas, publicidad y periodismo.
- > Buena redacción.
- > Habilidades para implicar de forma activa a grupos de personas.
- > Capacidad de organización, resolución y de trabajo en equipo.
- > Identificar necesidades del cliente y gestionar el camino hacia la venta en medios digitales.
- > Formular estrategia de social media marketing y gestión de la reputación en canales digitales.
- > Capacidad de organización, resolución y de trabajo en equipo

### **Analista de inteligencia de clientes**

- > Conocimientos en el manejo de bases de datos y lenguaje de programación.
- > Capacidad de entender el negocio y de comunicar insights.

### **Analista de inteligencia de clientes.**

- > Conocimientos sobre herramientas CRM, análisis y segmentación de datos de clientes.
- > Conocimiento en marketing digital, eCommerce, estrategias de ciclo de vida del cliente, investigación, estudios de mercado y análisis web.
- > Conocer el customer journey del usuario y facilitarle el proceso de compra con una asistencia personalizada.
- > Capacidad resolutiva.
- > Orientación al servicio y al cliente.

## **6. Perfiles estratégicos y directivos:**

### **eCommerce Manager**

- > Gran conocedor del producto o servicio y del funcionamiento de la cadena de suministro
- > Conocimientos de las plataformas tecnológicas más utilizadas (ERP, OMS, IMS, etc.) así como de estrategias de marketing digital y logística.
- > Visión transversal del negocio.
- > Conocimientos o experiencias previas en eCommerce.
- > Conocimientos de las plataformas tecnológicas más utilizadas, así como de estrategias de marketing digital y logística.
- > Conocer el panorama global de su empresa en los mercados en los que opera.

> Dirigir diferentes grupos de trabajo, internos y externos, relacionados con el entorno digital.

> Capacidad no sólo de responder ante los cambios, sino de promoverlos proactivamente.

> Capacidad organizativa y de analítica web; habilidades comunicativas y de liderazgo.

**Gerente de operaciones:**  
responsable por la operación de fulfillment, facturación, pedidos, SAC y logística.

### **Responsable de Estrategia Digital**

- > Conocimientos de gestión de empresas (orientado a negocio), marketing (on y off) y tecnologías digitales.
- > Experiencia en la creación, implantación y monitorización de planes de Estrategia Digital (identificación de KPI).
- > Liderazgo directivo y perfil afín a la innovación y emprendimiento.

### **Responsable de Seguridad de la Información**

- > Conocimientos en estándares de seguridad, gestión de riesgos, normatividad nacional e internacional en seguridad y mejores prácticas.
- > Experiencia en auditoría y áreas de seguridad corporativa.
- > Capacidad de definir riesgo y estrategias de gestión sobre cómo proteger los datos.

### **Responsable de Marketing Digital**

- > Gran comprensión de los conceptos de marketing más actuales, así como de estrategia y mejores prácticas.
- > Conocimientos en herramientas de CRM, big data, BB.DD. y analítica digital.
- > Experiencia en la gestión acciones tácticas enfocadas al funnel de conversión, como email marketing, redes sociales, SEO, PPC y afiliación.
- > Experiencia en gestión de comunicación y conocimiento estratégico de las redes sociales.
- > Capacidad para diseñar y proponer una estrategia corporativa única en canales sociales.



El desarrollo de nuevas habilidades y competencias para sobrevivir y prosperar en el contexto actual es cada vez más importante (Luka, 2019). Las habilidades de empleabilidad están cambiando, y el avance tecnológico, la digitalización y la globalización han creado desafíos y oportunidades para las economías y la sociedad. Según el Informe del Futuro del Empleo (Foro Económico Mundial, 2016), **el 44% de los empleados ya han sentido el impacto de los entornos laborales cambiantes.**

No obstante, a pesar de que las TIC hacen que muchos trabajos se vuelvan obsoletos, también crean nuevos empleos, pero que requiere entrenar un conjunto de nuevas habilidades. DuFour (2010) señala que los trabajadores de hoy necesitan principalmente producir bienes y servicios de alto valor impulsados por la tecnología y la innovación.

El contexto actual indica que **el desarrollo de la economía como el de la sociedad dependen en gran parte de la tecnología, pero más aún, de garantizar que las personas estén prepara-**

**das para el futuro y sigan siendo empleables.** La formación de capital humano avanzado es un elemento central de las estrategias de desarrollo tecnológico de los países y de las empresas, pues para alcanzar los beneficios que prometen las TIC, se requiere invertir no solo en capital físico para el desarrollo de procesos más automatizados, que es donde se ha focalizado la inversión pública en los últimos años, sino en capital humano.

**Las tendencias tecnológicas conviven y afectan directamente el tipo de habilidades que se requieren, pero no encasillan el desarrollo de éstas en un grupo específico de tecnologías,** por tanto, la importancia no radica solo en saber o no utilizar una tecnología en particular, sino más bien en la capacidad de los individuos de adaptarse y desempeñarse en entornos cambiantes y especializados acorde a la dinámica de la cuarta revolución industrial (SCT, 2019).

Considerando que la falta de habilidades en los trabajadores es una de las principales barreras para la adopción de las

tecnologías digitales, y que una mejor calidad de vida, depende en gran parte del desarrollo de competencias para sobrevivir al futuro, lo cual se expresa en mejores niveles de salud, participación cívica y confianza (OECD, 2016). Para una segunda etapa de este proyecto se espera cuantificar las habilidades que tienen actualmente los colaboradores (oferta), la relevancia (demanda) que éstas tienen en las empresas para el desarrollo y ejecución de la venta por canales digitales, y lo mismo para los grupos de perfiles anteriormente mencionados. **Con esta información será posible acercarnos a comprender de mejor manera la actual demanda de habilidades y perfiles laborales, identificando una posible brecha en el mercado laboral, el cual está migrando a nuevas formas de organización, mucho más flexibles, pero en donde se requiere de nuevas habilidades y un perfeccionamiento continuo.**

## Metodología

- \* **Sistematización de literatura internacional y nacional.**
- \* **Análisis de contenido de 30 entrevistas semi-estructuradas a profesionales de eCommerce de diferentes industrias del país.**

## Agradecimientos

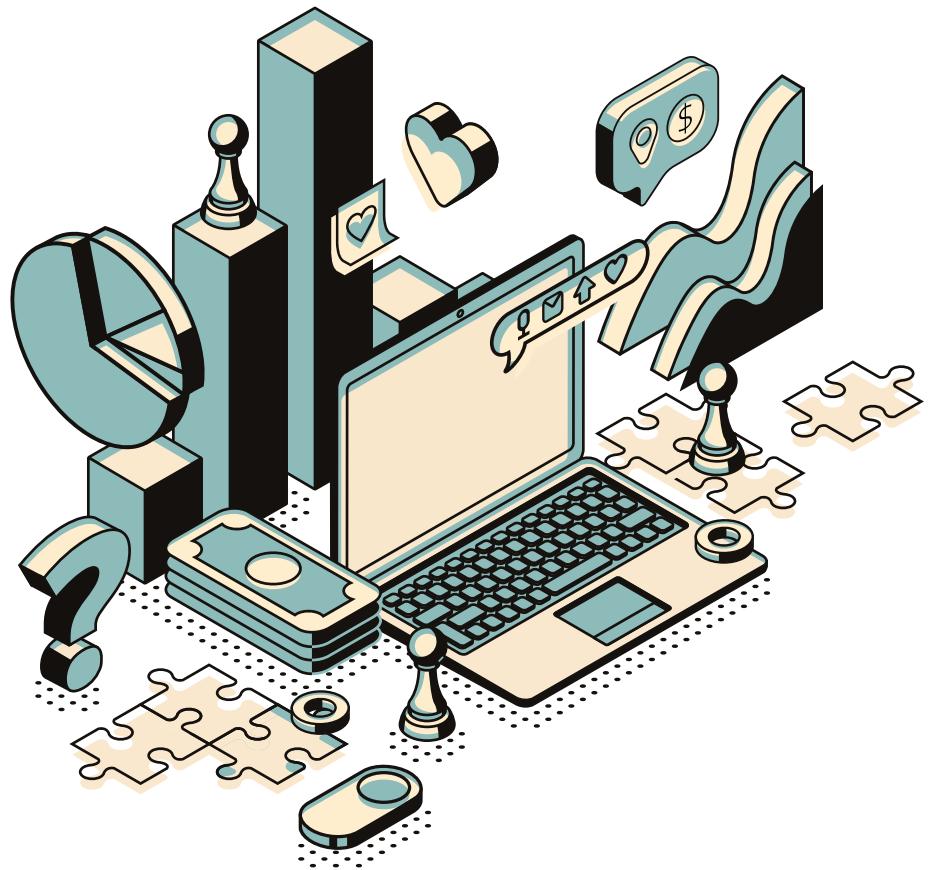
Como Centro de Estudios de Economía Digital de la Cámara de Comercio de Santiago y equipo de investigación de TrenDigital, think tank de la Pontificia Universidad Católica de Chile, agradecemos

a todos quienes colaboraron con su visión y experiencia para la elaboración de este estudio, especialmente a:

- > **Cristian Norambuena** - Jefe Proyectos eCommerce & Canales Remotos
- > **Agustín Martínez** - Gerente Comercio Electrónico - Transformación Digital
- > **Ronny Groisman** - Gerente de Innovación y Digital Commerce
- > **José Ignacio Calle** - Director Consultora especializada en eCommerce y Transformación Digital /Docente
- > **Gonzalo Jara** - Subgerente de e-commerce & Omnicanalidad
- > **Ximena Rodríguez** - Global eCommerce Business Project Manager
- > **Matías Canete** - eCommerce manager
- > **Mario Miranda** - CEO & Co-Founder (Ecomsur)
- > **Sebastián Hercovich** - Founder & CEO
- > **Carmen Gloria Mejías** - Jefe e-Commerce
- > **José Antonio Rojas** - Director de Operaciones / ecommerce
- > **David Berdichevsky** - Co-Founder - Chile Lead
- > **Juan Francisco Powditch** - Ecommerce Logistics Director
- > **Tomás García** - Digital & E-Commerce Latam Manager
- > **Elías Zafe** - Gerente de Negocios Ecommerce (Ecomsur)
- > **Felipe Arancibia** - Subgerente Canal Digital E-commerce
- > **Rodrigo Gelinek** - eCommerce & Consumer Engagement Director
- > **José Pablo Berardi** - Gerente Negocio eCommerce
- > **Kamal Valero** - Gerente de business Intelligence
- > **Carla Alarcón** - Gerente de Experiencia Clientes
- > **Jaime Fernández** - Gerente de canales de venta
- > **Allan Guiloff** - Co-Founder
- > **Constanza Jiménez** - Gerente e-commerce
- > **Ronald Bernstein** - Gerente Comercial
- > **Marcelo Figueira** - Jefe de Proyectos y Servicios eCommerce
- > **María Sol Velilla** - Digital Marketing Specialist
- > **Diego Richard** - Director Ejecutivo Agendas Sectoriales & Talento Digital para Chile
- > **Mónica Retalmal** - Emprendedora social y empresaria tecnológica
- > **Verónica Cid** - Jefa de proyecto Agendas Sectoriales – Desarrollo Humano
- > **Alvaro Ramírez** - Business Director
- > **Bruno Caramori** - Marketplace Manager
- > **Cristián Campos** - eCommerce Manager
- > **Andrea Labatut** - CoFundadora
- > **Rodrigo García** - CMO Impresee

## Recursos online

- > [Tendencias del Comercio Electrónico en Chile - 2019](#)
- > [¿Cómo está la ciberseguridad de tu PYME?](#)
- > [Guía de ciberseguridad para pymes](#)
- > [Guía para la digitalización en Pymes](#)
- > [Cómo crear un plan de Marketing Digital](#)
- > [Libro Blanco de Comercio Electrónico](#)
- > [SEMrush para analizar tu competencia Web](#)
- > [Manual de eCommerce 2019 con estudios de caso](#)
- > [Guía paso a paso para la rentabilidad del envío en eCommerce](#)
- > [The last mile delivery challenge report](#)
- > [Adaptando la Empresa a la Sociedad Digital](#)
- > [Libro Blanco de Comercio Electrónico](#)



## Fuentes

- > Accenture Digital (2018). "El avance de la economía digital en Chile". Optimizando las capacidades digitales para multiplicar el crecimiento. Obtenido de: [https://www.accenture.com/t00010101T-000000Z\\_w/\\_cl-es/\\_acnmedia/PDF-71/Accenture-Digital-Index-Chile.pdf](https://www.accenture.com/t00010101T-000000Z_w/_cl-es/_acnmedia/PDF-71/Accenture-Digital-Index-Chile.pdf)
- > ACTI y Fundación País Digital (2016). "Consultoría para Estudio de Diagnóstico del Comercio Electrónico en Chile". Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño.
- > Almeida, R., y Packard, T. (2018), "Skills and Jobs in Brazil. An agenda for youth", International development in focus. Washington, D.C: Banco Mundial.
- > Auger, P. (2005). The impact of interactivity and design sophistication on the performance of commercial websites for small businesses. Journal of Small Business Management, 43(2), 119-137.
- > Banco Mundial (2018), "World Development Report 2018. Learning to realize education promise" world Bank Group Flagship Report.
- > Banco Mundial (2018b). Connecting to compete 2018: trade logistics in the global economy - the logistics performance index and its indicators (English). Washington, D.C. : World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/576061531492034646/Connecting-to-compete-2018-trade-logistics-in-the-global-economy-the-logistics-performance-index-and-its-indicators>
- > Barenji, A. V., Wang, W. M., Li, Z., & Guerra-Zubiaga, D. A. (2019). Intelligent E-commerce logistics platform using hybrid agent based approach. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 126, 15-31.
- > Accenture Digital (2018). "El avance de la economía digital en Chile". Optimizando las capacidades digitales para multiplicar el crecimiento. Obtenido de: [https://www.accenture.com/t00010101T-000000Z\\_w/\\_cl-es/\\_acnmedia/PDF-71/Accenture-Digital-Index-Chile.pdf](https://www.accenture.com/t00010101T-000000Z_w/_cl-es/_acnmedia/PDF-71/Accenture-Digital-Index-Chile.pdf)
- > ACTI y Fundación País Digital (2016). "Consultoría para Estudio de Diagnóstico del Comercio Electrónico en Chile". Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño.
- > Almeida, R., y Packard, T. (2018), "Skills and Jobs in Brazil. An agenda for youth", International development in focus. Washington, D.C: Banco Mundial.
- > Auger, P. (2005). The impact of interactivity and design sophistication on the performance of commercial websites for small businesses. Journal of Small Business Management, 43(2), 119-137.

- > Banco Mundial (2018), "World Development Report 2018. Learning to realize education promise" world Bank Group Flagship Report.
- > Banco Mundial (2018b). Connecting to compete 2018: trade logistics in the global economy - the logistics performance index and its indicators (English). Washington, D.C. : World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/576061531492034646/Connecting-to-compete-2018-trade-logistics-in-the-global-economy-the-logistics-performance-index-and-its-indicators>
- > Barenji, A. V., Wang, W. M., Li, Z., & Guerra-Zubiaga, D. A. (2019). Intelligent E-commerce logistics platform using hybrid agent based approach. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 126, 15-31.
- > Cámara de Comercio de Santiago & Kawésqar Lab (2019). Confianza en el canal, periodo 2018 y trimestre enero-marzo 2019. Panel & observatorio trimestral de comportamiento de uso de canal eCommerce en RM y regiones II, V & VIII. Obtenido desde: [https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2019/10/CCS\\_8-Confianza-Canal-Ecommerce-2018\\_2019T1.pdf](https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2019/10/CCS_8-Confianza-Canal-Ecommerce-2018_2019T1.pdf)
- > Cerrillo, R. Á. (2016). La economía digital y el comercio electrónico. Su incidencia en el sistema tributario. Dykinson.
- > Círculos TICs (2017). Estrategias TICs. Política de Tecnologías Digitales en Chile. Una apuesta conjunta del sector público, privado la ciudadanía.
- > Developmental Perspective. *Journal of Internet Commerce*, 8(1–2), 113–134. doi:<http://dx.doi.org/10.1787/5jlwqvhg3l31-en>
- > Dufour, P. (2010). Supplying demand for Canada's knowledge society: A warmer future for a cold climate? *American Behavioral Scientist*, 53(7), 983–996.
- eCommerce Institute (2019). eCommerce Report 2018/2019. Documento online.
- > Ecommerce Nation. (2019). Mobile First: 5 best practices for your ecommerce store. Obtenido desde: <https://www.ecommerce-nation.com/mobile-first-best-practices-ecommerce/>
- > eMarketer (2019). The Future of retail 2019. Top 10 Trends that Will Shape Retail in the Year Ahead. Documento online.
- > Eppright, D. R., & Hawkins, R. R. (2009). Determinants of Emerging e-Commerce Markets: A Euromonitor International. (2018). Internet Retailing in Latin America. Retrieved from <https://www.euromonitor.com/internet-retailing-in-latin-america/report>
- > Gevaers, R., Van de Voorde, E., & Vanelslander, T. (2014). Cost modelling and simulation of last-mile characteristics in an innovative B2C supply chain environment with implications on urban areas and cities. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 125, 398-411.

- > Ghandour, A. (2015). Ecommerce website value model for SMEs. " International Journal of Electronic Commerce Studies", 6(2), 203-222.
- > Gontero, S. y Albornoz, S. (2019). "La identificación y anticipación de brechas y habilidades laborales en América Latina: experiencias y lecciones", Serie Macroeconomía del Desarrollo, N° 199 (LC/TS.2019/11) Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- > Grandón, E. E., Nasco, S. A., & Mykytyn Jr, P. P. (2011). Comparing theories to explain e-commerce adoption. Journal of Business Research, 64(3), 292-298.
- > GSMA. (2019). The Mobile Economy Latin America 2019 (p. 7). Obtenido desde: <https://www.gsma.com/r/mobileconomy/latam/>
- > Halpern, D. & Castro, C. (2018). En la era digital repensando las competencias y la gestión para las organizaciones. Cámara de Comercio de Santiago (CCS) y TrenDigital - Facultad de Comunicaciones Pontificia Universidad Católica de Chile. Online: <http://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2018/07/informe-CCS-Competencias-Digitales-1.pdf>
- > Hempel, P. S., & Kwong, Y. K. (2001). B2B e-Commerce in emerging economies: i-metal. com's non-ferrous metals exchange in China. The Journal of Strategic Information Systems, 10(4), 335-355.
- > Hernandez, S., Alvarez, P., Fabra, J., & Ezpeleta, J. (2017). Analysis of users' behavior in structured e-commerce websites. IEEE Access, 5, 11941-11958.  
<http://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2018/07/informe-CCS-Competencias-Digitales-1.pdf>
- > <https://doi.org/10.1080/15332860903341364>
- Hübner, A., Wollenburg, J. and Holzapfel, A. (2016), "Retail logistics in the transition from multi-channel to omni-channel", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 46 No. 6/7, pp. 562-583. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-08-2015-0179>
- > INESDI. (2018). Top 25 profesiones digitales, 2018. Digital Business school. 6º edición.
- > Kalakota, R., & Robinson, M. (2001). E-business 2.0: Roadmap for Success. Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc.
- > Kayikci, Y. (2019). E-Commerce in Logistics and Supply Chain Management. In Advanced Methodologies and Technologies in Business Operations and Management (pp. 1015-1026). IGI Global.
- > Lamont J (2016) E-commerce: managing complexity. In: KMWorld.
- > Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2017). E-commerce. Business, technology and society (pp. 101-102). 13 edition, Global Edition - ebook.

- > Lever, G. (2019). Tendencias del Comercio electrónico en Chile. Centro de Economía Digital, Cámara de Comercio de Santiago. Chile.
- > Linio (2019). Índice mundial de comercio electrónico. Obtenido 6 de enero 2020, desde <https://www.linio.cl/sp/indice-ecommerce>
- > Luka, I. (2019). Design thinking in pedagogy: Frameworks and uses. European Journal of Education.
- > Magro, C., Salvatella, J., Álvarez, M., Herrero, O., Paredes, A., & Vélez, G. (2014). Cultura digital y transformación de las organizaciones. 8 competencias digitales para el éxito profesional. Barcelona: Roca Salvatella
- > Manyika, J., Lund, S., Bughin, J., Woetzel, J. R., Stamenov, K., & Dhingra, D. (2016). Digital globalization: The new era of global flows (Vol. 4). San Francisco: McKinsey Global Institute.
- > McCrea, B. (2017). Retail and e-commerce operations chase accuracy and flexibility. Obtenido de Logistics Management: <http://logisticsmgmt.com>
- > McKinsey. (2015). Six building blocks for creating a high-performing digital enterprise. Obtenido de: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/six-building-blocks-for-creating-a-high-performing-digital-enterprise>
- > McKinsey. (2017). The expanding role of design in creating an end-to-end customer experience. Obtenido desde <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/the-expanding-role-of-design-in-creating-an-end-to-end-customer-experience>
- > Michael Page. (2019). 100 in-demand skills for 2019.
- > Ministerio de economía, fomento y turismo (2019). Boletín: Tecnologías de la información y comunicación en las empresas e Investigación y Desarrollo: Santiago. Centro para la Seguridad Alimentaria.
- > OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) (2017), "Diagnóstico de la OCDE sobre la estrategia de competencias, destrezas y habilidades de México. Resumen ejecutivo" policies for the successful diffusion of ICT. OECD Digital Economy Papers (256).
- (2016). Stimulating digital innovation for growth and inclusiveness: The role of
- (2013), "Electronic and Mobile Commerce", OECD Digital Economy Papers, No. 228, OECD Publishing, París, <http://dx.doi.org/10.1787/5k437p2gxw6g-en>
- (2013). "Glossary of Statistical Terms - Electronic commerce Definition. Guide to Measuring the Information Society, <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=4721>
- (2019), Unpacking E-commerce: Business Models, Trends and Policies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/23561431-en>

- > Pro Pyme Chile. (2018). eCommerce en 2018: el año del Marketplace. Obtenido desde: <http://www.propymechile.com/columnas/18662-pymes-columnas-opinion-pyme-alan-meyer.html>
- > Rigby, D. (2011). The future of shopping. Harvard business review, 89(12), 65-76.
- > Sandhaus, G. (2019). Trends in E-commerce, Logistics and Supply Chain Management. In Operations, Logistics and Supply Chain Management (pp. 593-610). Springer, Cham.
- > Stanford-Smith, B., & Kidd, P. T. (Eds.). (2000). E-business: key issues, applications and technologies. IOS press.
- > Statista. (2018). Number of mobile phone users worldwide from 2015 to 2020. Statista Research Department. Obtenido desde: <https://www.statista.com/statistics/274774/forecast-of-mobile-phone-users-worldwide/>
- > Suominen, K. (2017). Accelerating digital trade in Latin America and the Caribbean (No. IDB-WP-790). IDB Working Paper Series.
- > Turban, E. (2010). Electronic commerce 2010: a managerial perspective. Upper Saddle River: Pearson Education.
- > UNCTAD (2019). Informe sobre la economía digital 2019. Creación y captura de valor: Repercusiones para los países en desarrollo. Versión online: [https://unctad.org/es/PublicationsLibrary/der2019\\_overview\\_es.pdf](https://unctad.org/es/PublicationsLibrary/der2019_overview_es.pdf)
- > Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. Journal of retailing, 91(2), 174-181.
- > Wang, Y., Zhang, D., Liu, Q., Shen, F., & Lee, L. H. (2016). Towards enhancing the last-mile delivery: An effective crowd-tasking model with scalable solutions. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 93, 279-293.
- > Wroblewski, L. (2009). LukeW | Mobile First. Obtenido desde: <https://www.lukew.com/ff/entry.asp?933>
- > Zijm, H., Klumpp, M., Regattieri, A., & Heragu, S. (Eds.). (2019). Operations, Logistics and Supply Chain Management. Springer.