



Tipo de documento: Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación

Título del documento: De la atracción al deleite: inbound marketing en logística para ecommerce

Autores (en el caso de tesis y directores):

Leonel Frattesi

Ariel Idez, dir.

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis): 2018

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)

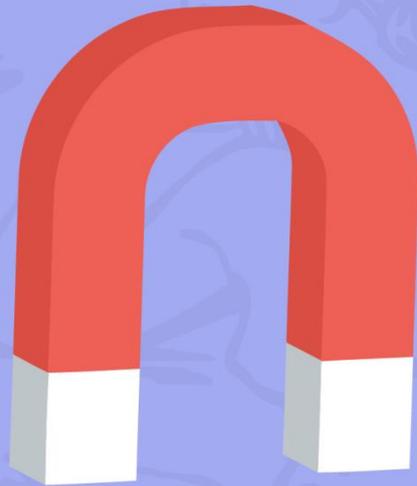


La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR



TESINA DE GRADO | LEONEL FRATTESI

DE LA ATRACCIÓN AL DELEITE



INBOUND MARKETING EN
LOGÍSTICA PARA ECOMMERCE



Índice

1. OBJETIVO	3
2. INBOUND MARKETING	3
2.1 EL NACIMIENTO DE UN CONCEPTO	3
2.2 DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA.....	7
2.3 DE LA ESTRATEGIA A LA IMPLEMENTACIÓN	8
3. EL ECOMMERCE.....	11
3.1 EL CONTEXTO MUNDIAL	11
3.2 EL CASO ARGENTINO.....	12
3.3 LA CUESTIÓN LOGÍSTICA	13
4. APLICABILIDAD DE LA METODOLOGÍA AL CASO	13
5. BUYER PERSONA.....	15
5.1 DEFINIENDO EL CONCEPTO.....	15
5.2 DEFINIENDO? LA CANTIDAD DE BUYERS PERSONAS	18
6. LA IMPORTANCIA DE LAS APIS EN EL BUYER JOURNEY.....	21
7. MATRIZ DE BUYER JOURNEYS	26
8. HUB DE CONTENIDOS.....	29
9. GESTIONANDO EL VIAJE DEL ECOMMERCE MANAGER	30
9.1 ETAPAS 1 Y 2 DE LA MATRIZ.....	31
9.1.1 Desplazamiento del foco del consumidor de contenido.....	44
9.2 ETAPAS 3 y 4 DE LA MATRIZ.....	45
9.2.1 Lead Nurturing	54
9.2.2 Nuevos contactos	58
9.3 ETAPA 5 DE LA MATRIZ	60
10.NACIMIENTO DEL B2D.....	65
11.PALABRAS FINALES.....	73
12.BIBLIOGRAFÍA.....	75
13.Bibliografía Online.....	75
14.ANEXOS	78
14.1 ENTREVISTAS.....	79
14.2 GLOSARIO.....	109

ACLARACIÓN PARA EL LECTOR

La presente tesina contiene términos en el idioma inglés en abundancia, debido a que se trata de expresiones propias de la disciplina que son generalmente utilizadas en su idioma original, tanto en el ámbito argentino como latinoamericano.

Con un afán de fidelidad a la industria en la que el desarrollo de la presente tesina se enmarca, se mantuvieron en el mismo idioma en que son generalmente utilizadas.

Así mismo, por tratarse el comercio electrónico de una disciplina fuertemente entrelazada con el mundo de las tecnologías de la información, se podrá observar el uso de expresiones técnicas con cierta frecuencia.

Adicionalmente a las aclaraciones pertinentes durante el desarrollo de la tesina, para facilitar la lectura se incluirá un glosario como anexo donde podrán encontrarse las definiciones pertinentes.

1. OBJETIVO

La presente tesina de grado constituye un trabajo ensayístico que apunta a diseñar una estrategia comunicacional sobre canales digitales. El producto a ser comunicado será una solución integral de logística para eCommerce. En consecuencia, el Target, a grandes rasgos, serán aquellos responsables del canal de ventas online de cualquier compañía del rubro retail.

La estrategia en cuestión se enmarcará dentro de la metodología inbound, un nuevo modo de hacer marketing que altera de raíz las prácticas precedentes. En consecuencia, en primer lugar será necesario desplegar a modo de marco teórico, una definición conceptual de esta nueva tendencia. Dicha conceptualización servirá para sentar el precedente y las expectativas que la estrategia en sí misma deba cumplir.

En segundo lugar, el marco teórico deberá confluir con la realidad concreta del caso a través de una presentación del estado actual de la industria del comercio electrónico y especialmente de los servicios de logística para eCommerce. En tercer lugar, dicha descripción del sector deberá desarrollarse especialmente en la definición de un perfil del target de la estrategia. A partir de estos tres factores se justificará la decisión de enmarcar la comunicación en una estrategia inbound.

A continuación la presente tesina se adentrará en el desafío de adaptar la sistemática de esta estrategia a la particularidad del servicio en cuestión, definiendo un plan de acción concreto con el objetivo de atraer extraños, convertirlos en clientes y finalmente ganarlos como promotores.

2. INBOUND MARKETING

2.1 EL NACIMIENTO DE UN CONCEPTO

Conceptos como inbound marketing, marketing de contenidos, etc., son términos que en gran medida se usan indistintamente. Todos estos conceptos, sin significar exactamente lo mismo, hablan de una misma tendencia presente en el Marketing Digital en los últimos años, que se aleja de estrategias más propias del mundo offline para incursionar en explotar las nuevas posibilidades de los medios digitales y adaptarse a las nuevas prácticas de los consumidores. Optamos por centrarnos en el primero de estos conceptos, porque

consideramos que es el más inclusivo y articulador de los distintos factores que componen el conjunto. La metodología inbound triunfa en definir el modo en que las distintas herramientas digitales deben articularse en una estrategia que les genere la sinergia necesaria para obtener los mejores resultados.

Es importante tener en cuenta que estos conceptos nacen como antítesis a un modo tradicional de hacer marketing, al que se oponen radicalmente. Cuando Brian Halligan y Dharmesh Shah, fundan HubSpot y le dan nacimiento al concepto de *Inbound Marketing*, lo hacen en oposición a lo que definen como *Outbound Marketing*, que consideran en estado de crisis.¹ N c u " g u v t c v g i k c u " Q w v d q w p f " u q p " n c u " s w target, e interrumpirlo con una comunicación o propuesta comercial. Dentro de estas prácticas se encuentran los email *blasts*, la publicidad masiva tradicional, el *cold calling* y cualquier otra técnica que apunte a forzar un mensaje a un potencial consumidor. Según los autores, el problema de estas técnicas, es que han dejado de garantizar resultados con el paso del tiempo, en la medida en que los consumidores se vuelven más eficaces a la hora de bloquearlas.²

El termino Permission Marketing, acuñado por Seth Godin, también nace en oposición a esa vieja metodología. Para denominarla, en lugar de *Outbound Marketing*, utilizó el concepto de *Interruption Marketing*³, ya que considera que la clave en común de este tipo de comunicaciones es la intención de interrumpir lo que el consumidor está haciendo para lograr que piensen en alguna otra cosa.⁴ Según el autor existe una crisis de la atención que se basa en el exceso de mensajes recibidos por el consumidor.⁵ También sostiene que dicha crisis se intensificó en la medida en que la principal respuesta que los expertos en marketing ofrecieron ante la pérdida de efectividad de las interrupciones publicitarias, fue incrementar el volumen de las mismas.⁶ El autor plantea que todo el sistema publicitario debe ser revisado, comparándola a la paradoja planteada en la Novela Antibélica de Joseph Heller *Catch-22*.⁷ En dicha novela los aviadores de bombarderos intentan demostrar locura para poder evitar volar en misiones de riesgo. Cada vez que un

¹ Cfr. **Halligan, Brian y Shah, Dharmesh**, *Inbound Marketing: get found using Google, social media, and blogs* p. xxii.

² Cfr. **Halligan, Brian y Shah, Dharmesh**, Op cit., p. 3.

³ *Ibidem*, p. 16.

⁴ *Idem*.

⁵ *Idem*.

⁶ **Godin, Seth**, *Permission Marketing: Turning Strangers Into Friends And Friends Into Customers*, p. 17.

⁷ *Ibidem* p. 22.

aviador ingresa en un proceso de demostración de no poseer las facultades mentales necesarias para volar, se lo considera cuerdo, ya que cualquiera en sus cabales intentaría escapar de ese modo de los riesgos de ir en una misión. En consecuencia, no hay salida al sistema. De igual forma, el modo en que las compañías encontraron de destacarse sobre el ruido, es aumentando el ruido, resultando en una nueva vara más alta, que aumenta los niveles de inversión necesarios para encontrar un retorno de la inversión positivo y desafía la mismísima posibilidad de la existencia de dicho retorno.

El límite de las estrategias *outbound* o interruptoras se evidencia en numerosos factores. Las campañas de email blast han ido perdiendo su efectividad con los años.⁸ El *Click through rate* de las campañas de banners tradicionales ha caído sustanciosamente también (hasta un piso de 0,06%⁹), al mismo tiempo que aumentaron la tasa de clic inválidos¹⁰. No solo se trata del viejo concepto de *Banner Blindness*, acuñado por Benway y Lane¹¹, según el cual los usuarios tienden a bloquear cognitivamente aquellos contenidos que se parecen a un banner. Un reciente estudio realizado conjuntamente por PageFair y Adobe, *Ad Blocking Goes Mainstream*,¹² del creciente uso de *Adblock*, la principal herramienta diseñada para bloquear anuncios publicitarios. Según el estudio en el segundo trimestre de 2014, un 4.9% de todos los usuarios de internet estaban usando la herramienta, lo que significó un crecimiento en la base de usuarios en un 69% en 12 meses.¹² En algunos países el 24% del total de los usuarios de internet lo usan. Según el estudio, la mayor parte de los usuarios de esta aplicación solo rechazan los anuncios que apuntan a distraerlos con sonidos y animaciones, o aquellos que son intrusivos, como videos pre-roll¹³ sin botón de omitir, pop-ups, interstitial¹⁴, etc.¹⁵ Estos resultados son muy desafiantes para la industria publicitaria y editorial, en la medida en que se prevé un aumento cada vez más considerable en la adopción de estas herramientas.

⁸ Halligan, Brian y Shah, Dharmesh, Op cit., p. 3.

⁹ Stec, Carl, 20 Display Advertising Stats That Demonstrate Digital Advertising's Evolution, en <http://blog.hubspot.com/marketing/horridisplayadvertisingstats>

¹⁰ Hochman Jonathan, The Cost of Pay-Per-Click (PPC) Advertising—Trends and Analysis, en <https://www.thomanconsultants.com/articles/johmanbenchmark.html>

¹¹ Benway Panero, Jan y Lane, David M., Banner Blindness: Web Searchers Often Miss "Obvious" Links.

¹² PageFair y Adobe, Adblocking goes mainstream, p. 3.

¹³ Anuncios audiovisuales que se presentan antes de la reproducción de un video seleccionado por el usuario, por ejemplo en youtube.com

¹⁴ Son páginas que se muestran al usuario antes del contenido al que el usuario está intentando acceder, mayormente con fines publicitarios. Muchas veces requieren que el usuario permanezca unos segundos en la página intermedia antes de permitirle continuar hacia el contenido de interés.

¹⁵ PageFair y Adobe, Adblocking goes mainstream, p. 11.

Adicionalmente, las leyes antispam y e iniciativas como el registro No-Llame limitan aún más este tipo de prácticas. Halligan y Shah escriben:

Nuestra conclusión fue que las técnicas de outbound marketing basadas en la interrupción se estaban fundamentalmente rotas, y para destacar con éxito sobre ruido y conectarse con las personas, las empresas debían replantearse completamente la forma en que comercializaban sus productos.

De esta crisis es de donde nace la visión Inbound. Los cambios de los consumidores producto de los nuevos medios y las nuevas prácticas no solo tienen esta faceta negativa. En 2011 Jim Lecinski, Vicepresidente de Google, acuña el término ZMOT para referirse a algo que viene sucediendo hace tiempo¹⁷. Mucho antes de la era de internet, los expertos en marketing se referían al primer momento de la verdad, o FMOT (*First moment of truth*) como esos 7 segundos en que el comprador se encuentra, frente a la góndola de una tienda, con los productos, y debe decidir cuál comprar. El segundo momento de la verdad, ocurre cuando los consumidores utilizan el producto, y deciden si se encuentran satisfechos o no.¹⁸

El ZMOT (*Zero Moment of Truth*) es algo que sucede antes. Consiste en un nuevo momento crítico de decisión que ocurre en las notebooks, smartphones, tablets y cualquier otro dispositivo con conexión a internet en que los consumidores puedan buscar online información sobre los productos. El proceso de decisión de compra ha cambiado y vivimos en una época en que cada vez más, el viaje del comprador comienza con una búsqueda en alguno de los principales motores de búsqueda. Comenzó con los productos más caros e importantes, pero se trata de un comportamiento que ya alcanza a todas las categorías¹⁹. Por supuesto, cuanto más importante es la decisión en términos de costos y compromiso, mayor será la tendencia a invertir tiempo en el ZMOT. Una de las principales características del ZMOT, según lo define Lecinski, es que el consumidor es quien tiene el poder, extrayendo (*pulling*) la información en lugar de siendo presionado

¹⁶ Halligan, Brian y Shah, Dharmesh, *Op cit* p. xxii.

¹⁷ Lecinski, Jim, *Winning the zero moment of truth*, p. 9. Traducción del autor, texto original: "Our conclusion was that interrupted, outbound marketing techniques were fundamentally broken and in order to successfully break through the noise and to people, companies needed to rethink the way they marketed from the bottom

¹⁸ *Ibidem* p. 11.

¹⁹ Bob Thacker. Gravitytank Strategic Advisor y ex CMO de OfficeMax, visto en Lecinski, Jim, *Winning the zero moment of truth*, p. 15.

por otros para recibirla (*push*). Es en este último punto donde el concepto de *ZMOT*, el de *Permisión Marketing* y el de *Inbound Marketing* se superponen.

Según la definición de Steeburgh, Avery y Naseem, el Inbound Marketing es:

*“una colección de estrategias y técnicas de marketing centradas en atraer prospectos relevantes y clientes hacia un negocio y sus productos. Los inbound marketers ofrecen información útil, herramientas y recursos diseñados para atraer a posibles clientes a la empresa durante el tiempo en que los prospectos participan activamente en la búsqueda de un producto o servicio en particular”*²⁰

El concepto de Inbound Marketing fue acuñado por Brian Halligan y Dharmesh Shah, dos egresados de MIT que en 2006 fundaron HubSpot, una empresa de software para marketing. Ambos hablan del nacimiento del Inbound Marketing como una revolución.

La primera experiencia de Haligan y Shah desarrollando una estrategia de este tipo fue con su propia compañía, la cual es acreedora de una basta y profunda estrategia Inbound, que puede constatarse con solo visitar su sitio.²¹ Hubspot ha construido un exitoso negocio dándole la espalda a las metodologías outbound tradicionales y enfocándose exclusivamente en las innovadoras técnicas inbound.²²

2.2 DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA

A la hora de desarrollar una estrategia de Inbound, como en cualquier otro caso, el primer paso es recopilar información para comprender el contexto. En consecuencia, toda estrategia de Inbound Marketing comienza con la construcción de los siguientes dos pilares:

1. El perfil del target objetivo. En esta metodología, dicho perfil suele definirse a través de la construcción de uno o varios personajes ficticios que constituyen el ideal de un comprador, denominados *Buyer Persona*. Así lo plantean por ejemplo

²⁰ Traducción del autor. Texto original: “a collection of marketing strategies and techniques focused on pulling relevant prospects and customer toward a business and its products. Inbound marketers offered useful information, tools, and resources designed to attract prospect to the company”

Steenburgh, Thomas, Avery, Jill, Dahod Naseem, HubSpot: Inbound Marketing and Web 2.0, p. 3.

²¹ www.hubspot.com

²² Steenburgh, Thomas, Avery, Jill, Dahod Naseem, Op. Cit., p. 1.

los evangelizadores detrás de HubSpot²³ que "gn" c w v q t " f g n " c e n c o c f q T w n g u " q h " O c t m g v k p i " (" ²⁴ Es crucial identificar las **demandas de información** que tiene cada *buyer persona* respecto a su decisión de compra. Veremos este punto en más detalle en el próximo capítulo.

2. *El **Proceso de decisión** de compra*, que consiste en el proceso por el cual los prospectos pasan desde la detección de una necesidad hasta la elección de una solución, o incluso hasta la satisfacción postventa. Es crucial en esta etapa identificar la demanda de información que presenta cada *Buyer Persona* en cada etapa de su *Buyers Journey*, para ofrecerles recursos que se ajusten a sus necesidades, y generar una experiencia óptima con la marca.²⁵

Una vez definidos esos principios fundamentales, se construye una estrategia que consiste en desarrollar un proceso de marketing automatizado en el que se intenta ingresar la mayor cantidad de prospectos para acompañarlos desde el inicio con la información adecuada para sus demandas. Esto logra ganar el *Top of Mind* y posicionar el producto adecuadamente en la mente del comprador para el momento en que se encuentre listo para generar una transacción. Con contenidos hipersegmentados y workflows automáticos no solo se acompaña, sino que incluso se empuja a los prospectos a través del embudo de conversión. Finalmente cuando se determina que los mismos están listos para realizar una transacción, son contactados por el personal comercial.

2.3 DE LA ESTRATEGIA A LA IMPLEMENTACIÓN

El modo más claro de comprender el impacto en la práctica de la filosofía detrás del inbound marketing es observando uno de los esquemas que típicamente representan la organización de forma articulada de las distintas acciones que componen la estrategia en su conjunto.

El siguiente es un esquema de Inbound Marketing que agrupa las acciones más típicas en cada uno de los pasos el buyer journey, y expresa su articulación de forma gráfica²⁶:

²³ <http://www.hubspot.com/inbound-marketing>

²⁴ **Meerman Scoot, David**, The new rules of marketing and PR, p. 76.

²⁵ **Revella, Adele**, Buyer Persona: How to Gain Insight Into Your Customer's Expectations, Align Your Marketing Strategies, and Win More Business, p. 68.

²⁶ Gráfico inspirado en el desarrollado por el equipo de HubSpot, disponible en: <http://www.hubspot.com/inbound-marketing>



PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA

ATRAER

CONVERTIR

CERRAR

DELEITAR

EXTRAÑOS

VISITAS

PROSPECTOS

CLIENTE

PROMOTORES

- Blogs
- SEO
- SEM
- Distribución de contenidos mediante pauta
- Redes Sociales
- Foros

- Landing pages de ofertas gratuitas mediante formularios. (Whitepapers, eBooks, sorteos, Webinars, etc.)
- Formularios de Suscripción a Newsletter.

- Lead Nurturing
- Lead Scoring
- Campañas de Televentas.

- Contenidos de interés
- Welcome Kit
- Beneficios
- Monitoreo SM.
- Interacción con SM.
- Eventos para Clientes
- Encuestas

Las etapas del proceso descritas en el gráfico son las siguientes:

1. **Atraer:** gracias a un estudio psicográfico sustentado en información de campo, se elabora una estrategia de contenidos orientados a responder a las demandas de información que tienen los potenciales consumidores en cada etapa del *customer journey*. En esta etapa, además de un estudio de los contenidos en sí mismos, es necesario realizar una investigación sobre las *palabras claves* con que esos potenciales compradores realizarán sus búsquedas online. Los contenidos se publican en blogs oficiales o satélites²⁷ y a través de una estrategia de SEO se posicionan orgánicamente para las palabras clave seleccionadas. Esta estrategia es apoyada por una distribución de los contenidos a través de redes sociales y pauta. En esta etapa se apunta a generar tráfico calificado, es decir visitas adecuadas al target.
2. **Convertir:** para poder acompañar al comprador en su viaje es necesario identificarlo y obtener sus datos de contacto. Habiendo ganado su confianza a través de los contenidos ofrecidos en la etapa de Atracción, se ofrecen contenidos de mayor valor para cada *Buyer Persona*, como eBooks, Whitepapers, Webinars, Templates, etc. Esos contenidos se encuentran detrás de un formulario y, para descargarlo, el visitante debe dejar algunos datos personales, convirtiéndose de visitas, en prospectos, lo que permite avanzar a la etapa 3.
3. **Cerrar:** disponiendo ya del mail y/o perfil de redes sociales de los visitantes, se elaboran procesos de *marketing automation, lead nurturing* o *drip marketing*. Estos procesos automáticos consisten en Workflows que se comunican con los prospectos de forma automática, en períodos espaciados de tiempo y que pueden variar su operatoria de acuerdo al *feedback* obtenido (Aperturas y Clics). Apuntan a prospectos, ofreciéndoles contenidos de interés cada vez más comerciales. Cuando el comprador está listo para realizar la compra, la marca debería estar en su *top of mind* posicionada como experta en el tema, al

²⁷ Se entiende por Blog Satelite aquellos que siendo desarrollados y mantenidos por la compañía, apuntan a posicionarse como marca blanca.

haberle ofrecido los contenidos que necesitaba. Se definen acciones denominada *õ u g ° c n g u ö " s w g " c r w p v c p " c " k p f k e c t " c n " g s w k r* listo para una transacción. En ese entonces la información es comunicada al equipo comercial, que lo contacta y cierra la venta.

4. **Deleitar:** en una cuarta etapa se debe monitorear la satisfacción de los clientes a través de Redes Sociales, encuestas y atención a través de un CRM centralizado, a la vez que se ofrecen todos los contenidos y beneficios necesarios para mantener clientes fieles y aumentar su *Customer Lifetime Value* y convertirlos en promotores. Esta cuarta etapa presenta el cierre del círculo ya que los promotores contribuyen, mediante el *boca en boca* a la atracción de nuevos clientes. Sin embargo es importante mencionar que, para la filosofía *Inbound*, el deleite no es algo que llega en la etapa de fidelización, sino que es parte de todo el viaje del comprador. El concepto de atraer a los prospectos hacia los mensajes de la compañía ofreciéndoles una experiencia de valor para ellos encierra la idea de crear una experiencia de deleite incluso para los prospectos²⁸.

3. EL ECOMMERCE

3.1 EL CONTEXTO MUNDIAL

El comercio electrónico es a nivel mundial un negocio enorme que no cesa de crecer a pasos agigantados. Los números hablan por sí solos: según un estudio de eMarketer publicado meses antes del cierre del 2017, se estimó un cierre del año con un incremento de 23.2% de ventas realizadas por este medio frente al 2016, tratándose ya de nada menos que el 10% de las ventas totales del retail²⁹. Si bien se estima que la tasa de crecimiento mundial se vea aminorada en los próximos años, en 2021 se prevé que el 15,5% de todas las transacciones retail sean eCommerce³⁰. Teniendo en cuenta el crecimiento pronosticado para el retail en general (on y offline), ese 15% representa un crecimiento para el eCommerce de

²⁸ <https://blog.hubspot.com/marketing/delight-customers-inbound-methodology-questions>

²⁹ <https://www.emarketer.com/Report/Worldwide-Retail-Ecommerce-Sales-eMarketers-Estimates-20162021/2002090>

³⁰ Idem

más de un 100%, pasando de representar U\$s 2,290 billones en 2017 a U\$s 4,479 billones en 2021³¹.

Como es esperable, el crecimiento varía mucho de país en país. En el Reino Unido, por ejemplo, el share de eCommerce sobre las ventas retail totales ya hace tiempo ha superado los dos dígitos, mientras que en nuestro país se ubica, según el estudio de eMarketer, en un 1,4%.³² Sin embargo, como es habitual en este tipo de tendencias de consumo apalancadas por desarrollos tecnológicos, el fenómeno se observa al principio más pronunciadamente en los países centrales y pronto se refleja en los países en vías de desarrollo. Según Nielsen, en un estudio publicado en 2015, Latinoamérica y Asia del pacífico son las regiones donde la industria presenta mayores tasas de crecimiento.³³

3.2 EL CASO ARGENTINO

Durante el 2016, según datos del estudio anual de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, la facturación del sector creció un 51%³⁴ y se espera que siga creciendo en valores cercanos. Son números que aun ajustados por la inflación superan el crecimiento de países donde la industria está más asentada, como Estados Unidos, donde en 2016 se percibió un crecimiento del 15,6%³⁵.

El crecimiento está impulsado principalmente por un exponencial incremento en la base de compradores online, que pasó de representar al 49% de los usuarios adultos de internet en 2014, al 90% en 2016.³⁶ En consecuencia, Argentina se encuentra muy por encima de la media regional en términos de penetración del eCommerce. Uno de los impulsores para dicho crecimiento son los grandes eventos promocionales exclusivos para el canal online que organiza la industria a través de la Cámara que los representa, como el HotSale y el Cyber Monday. Mediante el impacto comunicacional de dichas acciones, más los descuentos ofrecidos, se logra que mayores usuarios prueben el canal, conozcan las ventajas y pierdan

³¹ Idem

³² Idem

³³ 6 tendencias del retail en latam, <http://www.nielsen.com/ar/es/press-room/2016/6-tendencias-del-Retail-en-Latam.html>

³⁴ **Cámara Argentina de Comercio Electrónico**, Estudio anual de Comercio Electrónico 2015.

³⁵ **Zaroban, Stefany**, US e-commerce sales grow 15.6% in 2016, <https://www.digitalcommerce360.com/2017/02/17/us-e-commerce-sales-grow-156-2016/>

³⁶ **Cámara Argentina de Comercio Electrónico**, Estudio anual de Comercio Electrónico 2015.

sus miedos. En 2015, entre los usuarios de internet que no realizan compras online, un 40% mencionó como motivo la desconfianza e inseguridad frente al canal, especialmente respecto a introducir datos personales. Esa desconfianza se vio reducida a un 32% el año siguiente. La efectividad de los descuentos y beneficios para atraer compradores al canal es notable, ya que en 2016 un 45% de los que compran online mencionan el precio como uno de los principales motivos por los que elegir este medio. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el motivo ganador para elegir el canal sigue siendo la comodidad, con un 85% de los compradores eligiéndola como uno de sus principales motivadores.

En cuanto a la división en rubros, el segmento con mayor crecimiento durante 2016 es el de los artículos para el hogar, con un 124% de incremento en su facturación. En segundo lugar, el rubro con mayor crecimiento fue el de los cosméticos y perfumería, que vio incrementada su facturación en un 104% frente al año anterior, con un 206% de crecimiento acumulado frente a 2014. En cuanto a la participación en el total, si excluimos el turismo que es un rubro en la práctica casi totalmente independiente de la logística, el segmento más notable sigue siendo la venta de electrónica.

3.3 LA CUESTIÓN LOGÍSTICA

El rol de la logística en este crecimiento es fundamental, ya que es gracias a ella que se cumple la promesa central del ecommerce: entregar un producto. Así lo perciben los propios vendedores online de nuestro país, ya que dos de los tres principales impulsores que la industria requiere para desarrollarse positivamente forman parte del factor logístico.³⁷

4. APLICABILIDAD DE LA METODOLOGÍA AL CASO

Los desafíos que se presentan a las compañías de correo y logística liviana en contexto del auge del comercio electrónico son los apropiados para la implementación de una estrategia inbound, por varios motivos. En primer lugar, tratándose de un mercado relativamente nuevo, en auge y en constante cambio, existe una demanda de información insatisfecha. Si bien en el plano del marketing digital aplicado a eCommerce existe una mayor difusión informativa, debido en gran medida a la proliferación de estrategias inbound;

³⁷ Cámara Argentina de Comercio Electrónico, Estudio anual de Comercio Electrónico 2016.

5. BUYER PERSONA

5.1 DEFINIENDO EL CONCEPTO

Para la definición de la *Buyer Persona*, utilizaremos como principal marco teórico los desarrollos realizados por Adele Revella, tanto g p " u w " n k d t q ð 'ð Ð w é g t g p R g t u t q g contenidos publicados por el *Buyer Persona Institute* que dirige.

Es muy importante destacar que el concepto de *Buyer Persona* y el de *Buyer Journey* están intrínsecamente ligados. En palabras de Revella:

Construida alrededor de en una historia sobre la decisión de compra del cliente, la buyer persona revela las expectativas e inquietudes del comprador al decidir si hace negocios con la compañía, elige a un competidor o simplemente opta por no hacer nada en absoluto.

Elaborar una *buyer persona* está ligado a gestionar un negocio centrado en el cliente, pero no sencillamente desarrollando el perfil de un target que se considera puede interesarse en un determinado producto, como es muy habitual observar⁴⁰. En lugar de esto, lo que se plantea es realizar entrevistas en profundidad con compradores reales, para conocer historias auténticas y capturar las expectativas y factores que los influyeron en su proceso de decisión.⁴¹ Uno de los motivos es que los perfiles psicográficos muchas veces indican una gran cantidad de información general sobre los estilos de vida, los valores y la personalidad de los consumidores, pero no cubren el abismo que queda entre esa información y la toma de decisiones concretas que tiene que realizar la compañía a la hora de intentar gestionar el proceso de decisión de compra de sus potenciales clientes. El hecho de que el responsable de marketing se vea obligado a hacer un salto a ciegas sobre ese abismo demuestra que esas antiguas metodologías no son las mejores para ser aplicadas en estos contextos.

Es importante tener en cuenta también que estas metodologías de estudio del target han tenido una gran asociación a las estrategias inbound porque ambas encuentran su máximo

³⁹ Revella, Adele, *Op. Cit.* p. 24. Traducción del autor. Texto Original: "Built around a story about your customer's buying decision, the buyer persona reveals insight into your buyer's expectations and concerns as they decide whether to do business with you, choose your competitor, or simply opt to do nothing at all"

⁴⁰ Ibidem, p. 26.

⁴¹ Idem

potencial en las transacciones de mediana a larga consideración, ya sean B2B o B2C, en las que los compradores realizan inversiones considerables de tiempo y atención.⁴² Esto se debe a que los motivos para decisiones impulsivas de baja consideración usualmente tienen razones inconscientes, mientras que las decisiones de alta consideración por definición incluyen altos niveles de pensamiento consciente, que puede ser recordado y expresado en retrospectiva.⁴³

Un dato curioso, es que las *buyer persona*, como su nombre lo indica, se presentan en la forma de personajes imaginarios, muchas veces incluso con nombres y fotografías ficticias. Si bien a los fines teóricos este modo de presentar la información no aporta ningún valor extra, dicha práctica se volvió habitual porque ayuda a los responsables de marketing a desarrollar en el día a día una relación con su segmento objetivo más natural e íntimo de la que podrían establecer con una descripción anónima del target.⁴⁴

Debido a que el objetivo de este tipo de indagación es el de encontrar nuevo e inesperado conocimiento acerca del proceso de compra, el acercamiento cualitativo de la entrevista en profundidad se presenta superior al de una encuesta de preguntas cerradas. Este último solo presenta valor como una confirmación de la información obtenida de las entrevistas.

Siguiendo a Revella, las entrevistas serán guiadas por 5 tipos de insights que intentaremos obtener:

1. Priority Initiative. Principal motivo o necesidad por el cual los compradores están dispuestos a invertir tiempo, dinero o capital simbólico dentro de la organización para contratar una solución. Este insight es especialmente útil para las acciones en la etapa de atracción.⁴⁵ El concepto de *Priority Initiative* es muy similar al de *pain points*.

⁴² Ibidem, p. 29.

⁴³ Ibidem, p. 50.

⁴⁴ Ibidem, p. 46.

⁴⁵ Ibidem, p. 64.

2. Success Factor: Este insight apunta a conocer qué consideraría el comprador un éxito en caso de contratar la solución elegida.⁴⁶ Por ejemplo: aumentar las ventas, optimizar la operación, reducir los costos.

3. Percieved barriers: Los motivos por los cuales el comprador puede ser reticente a contratar el producto o servicio ofrecido, ya sea para optar por la competencia, un sustituto o sencillamente no hacer nada.⁴⁷

6. Buyer's Journey: Como ya se trató anteriormente, se trata de todo el proceso por el cual los usuarios pasan al evaluar competidores, tomar una decisión y relacionarse con el producto/servicio. Permite conocer los factores influyentes en cada etapa del proceso y alinear los esfuerzos de marketing en cada etapa, a través de recursos que les ayuden a generar puntos de impacto y a comprender el valor de la solución ofrecida para ellos.⁴⁸

5. Decision Criteria: se trata de un insight que en lugar de centrarse en los beneficios, se centra en el producto⁴⁹: Se trata de las características específicas del producto que los usuarios evalúan como criterio de decisión. En el caso de procesos de decisión de alta consideración es muy importante ya que los usuarios realmente evalúan las características de cada producto desde un punto de vista racional, y toman la decisión de acuerdo a su adaptación o no a las particularidades de las necesidades que los apremian.

Las entrevistas a los compradores serán complementadas con otras realizadas a referentes de la industria, tanto de empresas proveedoras de estos servicios como de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, que tienen amplio y frecuente contacto con el target.

El concepto de comprador es problematizable, ya que en las empresas muchas veces no son las mismas personas las que firman una compra que las que recorren el *buyers journey* y toman realmente la decisión. Revella considera que existen los *economic buyer*, que son los responsables del presupuesto utilizado, generalmente con un cargo más alto en la

⁴⁶ Idem.

⁴⁷ Ibidem, p. 65.

⁴⁸ Idem.

⁴⁹ Ibidem, p. 66.

organización, y los *technical buyers*, que son aquellos en los que descansa la responsabilidad de investigar las soluciones, sopesar las ventajas de cada una, y optar por una. La recomendación de la autora es obviamente enfocarse en los segundos, y así lo haremos.⁵⁰

5.2 DEFINIENDO? LA CANTIDAD DE BUYERS PERSONAS

Para una definición de la cantidad de *Buyer Personas* apropiadas para el caso, es necesario acceder a la información de campo ya que, en definitiva, el número dependerá de cada proceso de decisión de compra distinto que se detecte.

A priori, el aspecto más evidente a tener en cuenta es el del tamaño de la empresa, ya sea en términos de cantidad de empleados o de facturación. Puede considerarse que el proceso de decisión y las necesidades de un emprendimiento unipersonal difieren de las de una gran corporación, y dicha suposición es respaldada por las experiencia de diversos referentes del área entrevistados como parte de la presente tesina.

Al ser consultado por la homogeneidad o heterogeneidad del mercado, Norberto Cerasale, CCO de ShipNow, indica en principio, como factor diferenciador, el tamaño de la empresa.⁵¹ Con él coincide Martín Urquizo, Director de la Comisión de logística de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, quien indica a su vez como uno de los principales diferenciadores la cuestión del tamaño de la compañía, que impacta en lo esperado por cada consumidor de la solución logística.⁵² Por su parte, Claudia Zelazny, Jefa de nuevos negocios y servicios de eCommerce en Andreani, indica que de hecho en la compañía en la que desempeña sus funciones, los clientes se agrupan primariamente por tamaño, en cuatro categorías: A, B, C y D⁵³. Las dos primeras se componen de empresas con mayor nivel de envíos. Los A son generalmente multi-marca y multirrubro. En esta categoría podrían ubicarse clientes como Netshoes, Dafiti y Dexter en el rubro indumentaria, o Avenida.com y Falabella como multi-rubro. Son clientes que apuntan a la venta directa y a

⁵⁰ Ibidem, p. 18.

⁵¹ **Norberto Cerasale**, entrevista con Leonel Frattesi, 2016, p. 1.

⁵² **Martín Urquizo**, entrevista con Leonel Frattesi, 2016, p. 1.

⁵³ **Claudia Zelazny**, entrevista con Leonel Frattesi, 2016, p. 1.

la competencia por precio. Para ellos es fundamental tener un buen precio y muchas veces suman varios proveedores para ponerlos a competir por código postal en este aspecto. En contraposición, en la categoría B Zelazny indica que se encuentran aquellos que llama "õbranderos"⁵⁴, que tienen un cuidado más artesanal por la experiencia de compra en su conjunto, y que buscan un servicio de calidad. Por otro lado, las empresas C y D son pequeñas empresas y emprendedores, que muchas veces tienen dificultades para ser atendidos por grandes proveedores de logística, ya que la atomización de la cartera de clientes que implica atenderlos puede darse en detrimento de la calidad de servicio.⁵⁵

Como mencionamos anteriormente, el análisis de una *Buyer Persona* debe estar enfocado en el *Technical Buyer*, que puede o no superponerse con el *Economic Buyer*. Si bien en empresas pequeñas los roles pueden muchas veces poseer una especificidad mucho menor, incluso en emprendimientos unipersonales suele ser necesario contar con un tercero que pueda resolver las cuestiones técnicas referidas a la integración de la plataforma de eCommerce con la plataforma logística, siempre que el emprendedor no posea un dominio avanzado de desarrollo. Podríamos decir que existen desde un punto de vista funcional dos intervinientes en el proceso, que pueden en la práctica aglutinarse en las mismas personas físicas o no:

- ◁ Responsable de eCommerce / comercial / operativo
- ◁ Responsable de IT

En la mayor parte de los casos, ante la ausencia de un sector de eCommerce, el área comercial, o en su defecto de operaciones, suele ser el área que encabeza el proyecto⁵⁶. Es cierto que en la práctica algunos aspectos pueden recaer de un lado u otro. Por ejemplo: comercial puede ser en la mayoría de los casos el que negocia el precio, con una visión puesta en cuánto de ese costo puede transferirse al consumidor final sin perderlo, y operaciones puede ser el que analiza la integración de ambas operaciones, por ejemplo en términos de sincronización de horarios para que los pedidos permanezcan el menor tiempo posible demorados en un depósito. Sin embargo, si bien existen sutiles diferencias respecto al

⁵⁴ Idem

⁵⁵ Idem

⁵⁶ Norberto Cerasale, op. Cit., p. 6.

acercamiento que en principio pueden tener sobre las mismas problemáticas, el análisis del proceso de eCommerce necesariamente integra ambos factores de forma superpuesta. La operación solo puede ser entendida desde un punto de vista comercial, ya que la decisión de qué tipo de experiencia de compra se quiere dar al cliente, y qué importe se está dispuesto a invertir en ello, es netamente comercial. Simultáneamente, la experiencia del cliente y el costo de brindarla, solo puede ser comprendidas y optimizadas realmente con las vista puesta en la operación. Por este motivo creemos que el acercamiento que tienen a la temática los que encabezan el proyecto, ya sean formalmente de un sector comercial, de operaciones, de eCommerce u otro, no debería ser sustancialmente diverso, y podrían catalogarse en un mismo *buyer persona*.

El segundo caso, el responsable de IT o desarrollo, es otra persona que generalmente está sentado en la mesa de decisión, según indican la mayor parte de los entrevistados⁵⁷⁵⁸. Por ejemplo, en palabras de Nur Malek Pascha, acerca del Rol de IT en el proceso de elección de un proveedor logístico de *avenida.com* afirma que:

La verdad que [IT tuvo] un rol fundamental, porque definitivamente son la parte que terminan de concretar todo lo que es la negociación comercial y la implementación operativa. Si ellos no lo hacen bien, no tenés trazabilidad de los envíos, no tenés nada. Tienen un rol fundamental como en cualquier empresa de eCommerce, son quienes materializan la relación con el operador⁵⁹ logístico.

Generalmente se encuentra diferenciado como una persona física independiente, debido a los conocimientos y habilidades específicas que requiere. Aún en el caso en que se trata de emprendedores, puede ser un desarrollador externo⁶⁰. Es muy importante tener en cuenta que muchas veces el responsable de IT puede ser una figura muy atípica como influenciador, ya que puede tratarse de terceros que realizan integraciones para diversas plataformas, propias o no, y las ponen en el mercado, sin estar trabajando específicamente para un cliente en particular. Ese mercado de plataformas e integraciones constituye un ecosistema que obviamente tiene una influencia directa en las decisiones de elección de proveedores logísticos. En el siguiente capítulo se ofrecerá

⁵⁷ **Martín Urquiza**, op cit., p. 1.

⁵⁸ **Norberto Cerasale**, Ibidem.

⁵⁹ **Nur Malek Pascha**, entrevista con Leonel Frattesi, 2016, p.3.

⁶⁰ **Norberto Cerasale**, Ibidem.

un primer acercamiento a la importancia de dichas integraciones en el proceso comercial de adopción de un proveedor de logística, así como las diversas formas en que dicho ecosistema de integraciones puede influir sobre las mismas.

Un tercer aspecto que atraviesa la construcción del *Buyer Journey* tiene que ver con la distinción entre aquellos prospectos que están comenzando a buscar una primera solución logística para ayudarlos a explotar el canal online y aquellos que buscan sumar o cambiar un proveedor⁶¹.

Una matriz con los distintos Buyer Journey posibles, basado en los puntos expuestos hasta aquí, podrá encontrarse en el apartado 5.4

6. LA IMPORTANCIA DE LAS APIS EN EL BUYER JOURNEY

Las APIs (Application Programming Interfaces) son conjuntos de reglas, protocolos o procedimientos que una aplicación pone a disposición para que puedan ser utilizadas por otro software. En otras palabras, es el modo en que dos aplicaciones pueden comunicarse entre sí. Mientras que la interfaz de usuario es la encargada de la comunicación máquina-persona, las APIs son las responsables de la comunicación máquina-máquina. Las APIs pueden ser utilizadas solo al interior de una misma compañía, estar abiertas a determinados partners o ser públicas para el acceso de cualquiera.

Mediante una API, un software puede operar sobre otro, consultar o alterar su base de datos, aprovechar funciones y procesamientos, etc. Algunos ejemplos de los usos de las APIs son:

- ◀ Permitir compartir contenidos de otras aplicaciones en redes sociales.

⁶¹ Martín Urquiza, op. cit., p. 2.

- ◁ Descargar información en tiempo real de distintas plataformas (Por ejemplo: Adwords, Google Analytics) para generar tableros de control.
- ◁ Utilizar la cuenta de un tercero (Por ejemplo Google Account, Facebook) para autenticarse en aplicaciones sin necesidad de pasar por un proceso de registro.
- ◁ Gestionar pagos online a través de sistemas de gestión de transacciones, como PayPal o MercadoPago.

Las APIs pueden ser más o menos extensas en su repertorio de operaciones. Puede ofrecer todas las mismas funcionalidades que la aplicación ofrece desde su propia interfaz de usuario, o puede ofrecer un set menor de operaciones, e incluso una sola.

En la web, las API son conocidas como Web Service o Web API, y en la mayoría de los casos consisten en *Requests HTTP* que devuelven datos en formatos estandarizados (Como *XML* o *JSON*). La ventaja de este tipo de comportamiento es que es completamente agnóstico desde un punto de vista tecnológico. No importa el lenguaje, framework o cualquier otro aspecto tecnológico que se utilice para desarrollar un sistema web: todos pueden interactuar entre sí a través de los estándares *HTTP* y *XML* o *JSON*.

El mundo del Marketing está fuertemente atravesado por la cuestión API. Por un lado porque el Marketing Digital las utiliza constantemente como parte de su operatoria. Pero por otro lado, y es este el aspecto de la cuestión que será crucial en el desarrollo de la presente tesina: porque el Marketing B2B no es otra cosa que buscar lograr una determinada interacción entre dos compañías, y en el mundo digital actual, donde las operaciones de las empresas son completamente dependientes de sus sistemas, las interacciones entre compañías tienen como parte fundamental de su dinámica la cuestión de las APIs.

Es cada vez más moneda corriente que en cualquier mesa de negociación entre dos empresas que están evaluando algún tipo de acuerdo o contratación, uno de los principales temas de la agenda sea la integración entre sus sistemas. Las dificultades para integrar los sistemas de ambas empresas serán en definitiva las dificultades para integrar sus negocios.

En el mundo del eCommerce, la integración es fundamental para tener una operatoria fluida tanto al interior de la compañía como hacia el cliente⁶². Hacia el interior porque evita

⁶² <http://clipsdelogistica.blogspot.com.ar/2015/05/conoces-las-ventajas-de-integrar-tu.html>

y simplifica tareas operativas reduciendo notablemente el error humano y las horas hombre requeridas para las tareas. De cara al consumidor final, una integración adecuada garantiza una experiencia óptima. Según el estudio Anual realizado por la Cámara Argentina de Comercio electrónico⁶³ el principal motivo por el cual los compradores online eligen el canal es la comodidad, por lo que es muy importante que los responsables del canal online tengan una fuerte visión anclada en la experiencia de usuario y logren mantener la vivencia de la compra online lo más alejada posible de una tarea engorrosa. Algunas de las ventajas que ofrece para el comprador contar con una plataforma integrada son las siguientes:

- ◁ Calcular en tiempo real el costo del envío de acuerdo al código postal del receptor, las dimensiones y el peso del paquete, para permitirle pagar el valor que le corresponde en la misma operación.
- ◁ Disponer en tiempo real de las sucursales habilitadas por los operadores logísticos y elegir las para los envíos *click and collect*⁶⁴.
- ◁ Calcular en tiempo real al momento de un pedido un plazo estimado de entrega que contemple los imponderables coyunturales, y las diferencias que existen entre distintas regiones del país.
- ◁ Obtener un código de seguimiento al finalizar la compra que le permita verificar en tiempo real el estado de su envío, buena práctica que ya es un estándar en la industria.
- ◁ Recibir comunicaciones vía email del vendedor informándole los cambios de estado del paquete durante el ciclo de vida de un envío.

En palabras de Nur Malek Pascha, hablando del caso Avenida.com:

... ¿cómo era la infraestructura de los webservices a ver si estaban habilitados para lo que necesitábamos o no. Nosotros para la plataforma que teníamos en el momento teníamos que evaluar quién era el mejor proveedor que se adaptaba más rápido y mejormente a nuestra operación. OCA en ese momento tenía una plataforma que era fácil de integrar y que tenía varios contratos habilitados. Por ejemplo el servicio

⁶³ Cámara Argentina de Comercio Electrónico, Estudio anual de Comercio Electrónico 2016.

⁶⁴ Se entiende por "Click and collect" aquellas compras en que el consumidor solicita que el envío sea realizado a una tienda física, que puede ser de un tercero, y lo retira por la misma.

n

Es importante comprender que una integración puede tomar muchas formas y el tiempo y complejidad de la tarea puede variar en un espectro muy amplio, incluso en casos en que se busca integrar las mismas funciones. Utilizar llamados directos a un Web Service tiene la ventaja de un nivel alto de personalización, ya que toda la interfaz de usuario queda del lado del que se está integrando (en este caso el eCommerce), sin embargo tiene la importante desventaja de implicar mucha mayor complejidad y horas de desarrollo. El desarrollador además de requerir un fuerte componente de trabajo técnico, debe comprender funcionalmente⁶⁵ cómo y cuándo utilizar cada una de esas operaciones, con suerte amparándose en la documentación, si esta es lo suficientemente completa y comprensible. A raíz de esto, en el mercado existen otros agentes que tienen un rol fundamental en los procesos de decisión de compra de las empresas que buscan una solución de logística para eCommerce integrada en sus plataformas. Los *plugins* por ejemplo son un software que, e q o q " u w " p q o d t g " n q " k p f k e c . " r w g f g p " ñ g p e j w h c t u adicionales que no son parte de su núcleo f g " u g t x k e k q u 0 " N c "(plug) se t g u k » p " utiliza para destacar la sencillez de su implementación. Si bien los plugins también operan contra el webservice, son programados una vez y pueden descargarse e incluirse en la tienda propia casi sin conocimiento técnico, ya que la integración de estos complementos se hace mediante una instalación asistida para la que en la mayoría de los casos no es necesario escribir ni una línea de código.

Cada *plugin* es propio de un determinado sistema, es decir que los *plugins* de *Magento*⁶⁶ (llamados ñ O » f w)n p p r u e j e m p l o , no son utilizables en *PrestaShop*⁶⁷, y viceversa. Las principales plataformas de eCommerce disponen de bibliotecas de plugins que incrementan sus funcionalidades y facilitan la integración con algunas de las plataformas que cada compañía que vende online puede necesitar para su operación: plataformas de pago,

⁶⁵ Se entiende como Funcional aquella visión que, en contraposición a la mirada técnica, se enfoca en analizar el negocio y los procesos, en lugar de en su implementación tecnológica.

⁶⁶ Magento es plataforma de eCommerce Open Source que cualquiera puede descargar libremente y montar en su propio servidor para tener una tienda online.

⁶⁷ Prestashop es el principal competidor de Magento en el rubro Open Source.

proveedores de logística, etc⁶⁸. Este tipo de integraciones, si bien son mucho más cerradas en las posibilidades de personalización, ya que no están hechas "a medida", reducen abruptamente los costos de integración, y para compañías con bajos presupuestos pueden ser determinantes a la hora de elegir un proveedor logístico.

Muchas veces dichos *plugins* son realizados por terceros, y no por los propios operadores logísticos, y en consecuencia tienen un costo de adquisición. Sin embargo incluso en dichos casos el costo es notablemente inferior al de un desarrollo a medida realizado contra los webservices del proveedor.

Un segundo caso son las soluciones SaaS⁶⁹, como Tienda Nube o MercadoShops, que pueden estar a su vez integradas con proveedores logísticos. En dichos casos el vendedor que elige la herramienta no tiene ningún tipo de acceso al código ni a los servidores en que se almacena su tienda, por lo que no puede integrar ninguna solución si la misma no fue integrada ya por el proveedor de la plataforma.

En los dos casos anteriores, el responsable de IT toma una forma atípica, pero no deja de existir y tener un rol fundamental. En lugar de ser un miembro o contratado de la compañía dueña del eCommerce, es un tercero que entra en relación con ella a través de un producto que desarrolló con anterioridad y para un público más amplio que esa compañía en cuestión. Sin embargo no deja de constituir un importante target, ya que lograr incrementar ese ecosistema de integraciones económicas es un modo claro de ganar acceso a un segmento muy específico de clientes para los que otras integraciones son muy costosas. En palabras de Norberto Cerasale:

La pregunta fundamental es si se puede integrar o no, pero también qué herramientas tenés para integrarte. Ahora la pregunta es si tenés un plugin, es decir: ¿qué tan sencilla es la implementación?. De repente un emprendedor que está implementando un proveedor de

⁶⁸ Ver por ejemplo: <https://www.magentocommerce.com/magento-connect/> o <https://addons.prestashop.com/es/>

⁶⁹ SaaS es una sigla que representa la expresión "Software as a service". Se entiende por SaaS a un modo de contratar Software en el que la aplicación no se descarga e instala en hardware propio (local o servidores), sino que el mismo proveedor lo tiene disponible en sus servidores y aquel que lo adquiere ingresa a utilizarlo desde un acceso web.

plataformas si existena integración sencilla si no tenés por más buen servicio que des, es un im

En cuanto al mecanismo por el cual la integración del proveedor de plataformas de eCommerce SaaS se torna determinante en la elección de un proveedor logístico puede observarse en el caso de Ringo:

Puntualmente el proveedor se dio por simbiosis al haber elegido Tienda Nube. El sitio es un # "bueno, sobra". Siempre fue a pulmón, entonces en esta deo estar hábil en su parte, de alguna manera nos ayudó a no tener que contratar por ejemplo a alguien que nos haga una página, la hicimos nosotros. (...) Cuando estuvimos eligiendo la plataforma, quedó Tienda Nube, y bueno, Tienda Nube ya tiene comio con OCA, entonces fue nuestra elección⁷⁰directa.

Adicionalmente es importante tener en cuenta que dichas plataformas SaaS en algunos casos pueden derivar en socios comerciales o re-vendedores de los operadores logísticos y obtener beneficios por los volúmenes de envíos derivados.

A raíz de los puntos expuestos en el presente apartado, se deberá considerar al universo de los responsables de la integración como una parte fundamental del target al que se le debe vender el producto, aun en los casos en los que no trabajan de forma directa para un potencial adquisidor del servicio de logística para eCommerce.

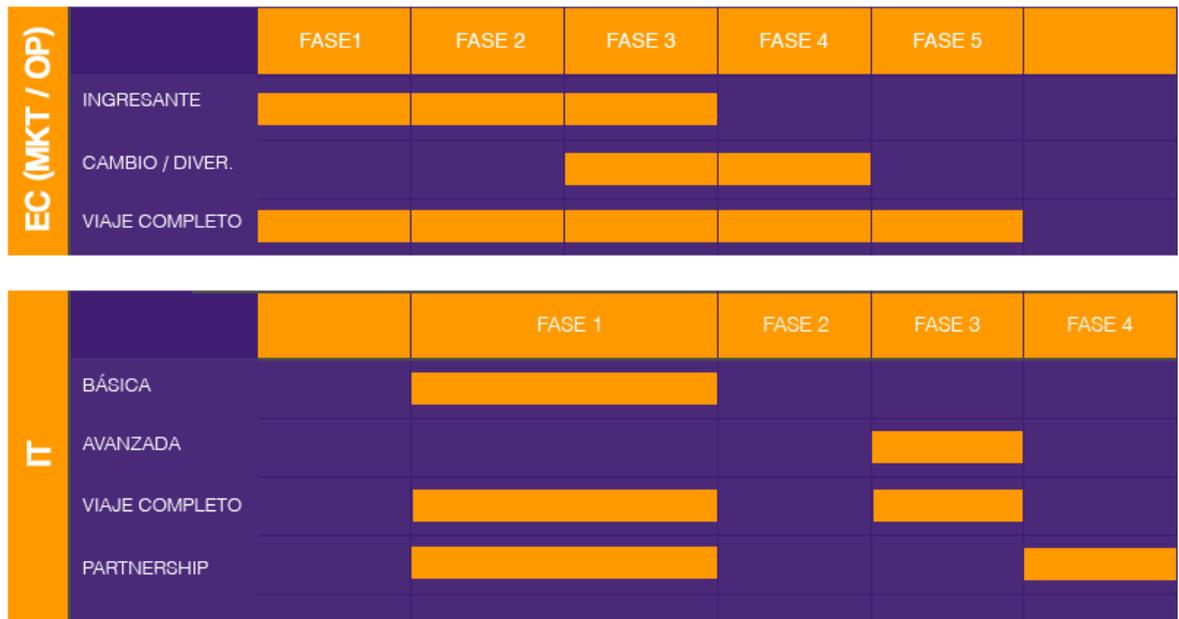
7. MATRIZ DE BUYER JOURNEYS

En el presente apartado de la tesina, presentará un esquema simplificado de los distintos viajes del consumidor que pueden formar el marco de los distintos contactos con la marca, con la posibilidad de resultar en algún tipo de contratación o acuerdo comercial con la compañía.

⁷⁰ Norberto Cerasale, op. cit., p. 5.

⁷¹ Gerardo Falsarella, entrevista con Leonel Frattesi, 2016, p. 1.

En el siguiente esquema se presentará el viaje del comprador dividido en los dos roles que se mencionó con anterioridad: eCommerce y IT. En un nivel más granular, el esquema se dividirá en diversos tipos de viaje que pueden presentar los prospectos, principalmente debido a sus características propias como empresa y a su momento específico en el desarrollo del canal online.



Una de las diferencias planteadas en su conjunto por los referentes de la industria es la diferenciación entre los distintos tamaños de las empresas que pueden contratar el servicio. Los cuatro grupos planteados por Zelazny podríamos agruparlos en dos: el AB corresponde a las grandes compañías, con necesidades más específicas y recursos menos limitados. Las compañías CD son aquellas con menos recursos que pueden conformarse con soluciones que siempre que puedan acoplarse con facilidad y sin costos excesivos a su operación⁷³. Si bien estos dos grupos de compañías tienen necesidades y posibilidades distintas que impactan en su buyer Journey, a modo expositivo las agruparemos dentro del mismo Journey y luego al interior de cada etapa diferenciaremos el comportamiento esperable de los AB y de los CD, así como la estrategia diferenciada para lograr acompañarlos e impulsarlos a lo largo del Journey.

⁷² Claudia Zelazny, entrevista con Leonel Frattesi, 2016, p. 1.

⁷³ Como mencionamos anteriormente, la simplicidad de la integración tecnológica es fundamental.

A continuación definiremos en breves palabras cada paso del viaje del comprador para ambos casos, con el fin de plantear un panorama general antes de pasar a analizar en detalle cada uno y proponer acciones para llevar adelante:

Responsable de eCommerce (Marketing + Operaciones):

- ◁ **Fase 1 | Acercamiento al canal digital:** como veremos más adelante, este caso se refiere al primer acercamiento del potencial vendedor al canal digital con el fin de planificar el negocio, ya sea diseñando un plan de negocios formal o no.
- ◁ **Fase 2 | Primer acercamiento a la cuestión logística:** este acercamiento es posterior, anterior y simultáneo a la fase 1, y constituye la experiencia del prospecto con el canal y ecosistema digital que construye su idea de cómo debería funcionar la cuestión logística y su *top of mind* de proveedores.
- ◁ **Fase 3 | Comparar Prestaciones:** en esta etapa el potencial cliente analiza y compara las características y prestaciones de los distintos proveedores para elegir uno.
- ◁ **Fase 4 | Comparar Calidad:** esta etapa aplica para aquellos que ya tienen una notable experiencia con el canal digital, ya sea porque están cambiando de proveedor o porque los proyectos son liderados por gente que ganó experiencia en otras compañías. En este caso el usuario busca comprender aspectos de la calidad del servicio más específicos.
- ◁ **Fase 5 | Posventa:** una vez que la conversión finalizó, una fluida comunicación debe llevarse adelante para la retención de los clientes. Aquí juegan un rol aspectos de fidelización, de profundización de la integración tecnológica, capacitación, etc.

Responsable de IT o ecosistema de desarrolladores de integraciones:

- ◁ **Fase 1 | Integración básica:** esta etapa funciona en paralelo a las etapas 2 (*Primer acercamiento a la cuestión logística*) y la 3 (*Comparación de prestaciones*). Esto se debe a que un primer acercamiento a la cuestión logística desde un punto de vista de la integración tiene que ver con conocer el mercado de integraciones existente (APIs, plugins, etc.). Luego de conocer el set de posibles soluciones a integrar, el desarrollador deberá analizar las prestaciones tanto de la solución una vez integrada (en cuanto a valor otorgado tanto al vendedor como al comprador online) así como la

experiencia de integración que ofrezca al equipo técnico durante el proceso (documentación detallada e intuitiva, un sandbox⁷⁴, formularios para la prueba de requests, soporte, etc.).

- ◁ **Fase 2 | Avanzada:** luego de una integración que permita una experiencia fluida para el comprador final y una simplificación operativa para el responsable de operaciones del eCommerce a través de una carga automática de pedidos, existe una integración más avanzada para aquellas empresas que desean que distintos módulos de su ERP⁷⁵ puedan recolectar diversos tipos de información del proveedor logístico.
- ◁ **Fase 3 | Partnership:** una última etapa de relación con los agentes del ecosistema digital es el partnership. En nuestro país, algunos integradores dentro del ecosistema digital, especialmente soluciones SaaS, cobran comisiones por cada envío que se realiza a través de su integración.

8. HUB DE CONTENIDOS

La presente tesis apunta al desarrollo de una estrategia y no se detendrá en las cuestiones técnicas respecto a las herramientas óptimas o sus requerimientos ideales para llevar adelante cada aspecto de la estrategia. Sin embargo, como veremos a continuación, muchas de las recomendaciones asumirán que la compañía que aplica la estrategia cuenta con, como mínimo, las siguientes herramientas:

1. Blog: un blog con un CMS⁷⁶ detrás que permita a distintos usuarios con poco conocimiento técnico generar y publicar contenidos, pudiendo adosarle además los banners y call to action⁷⁷ necesarios para derivar tráfico a otras landings. Por motivos de

⁷⁴ Fundamentalmente, el sandbox de una API es un entorno que los desarrolladores pueden usar para imitar las características del entorno de producción de la API y crear respuestas simuladas de todas consultas de las que la aplicación depende

⁷⁵ Siglas de Enterprise Resources Planning. Se trata del software integrado de gestión de procesos core de negocio, por ejemplo SAP, que permite gestionar de forma centralizada finanzas, ventas, inventario, recursos humanos, etc.

⁷⁶ CMS: siglas de *Content Management System*. Se trata de un software, generalmente online, que permite el alta, baja o modificación de los contenidos disponibles en una plataforma digital, como por ejemplo un blog, una aplicación mobile o un sitio web.

⁷⁷ Se conoce como Call to Action (referido habitualmente por sus siglas CTA), aquella expresión, generalmente imperativa, que invita al usuario a generar una acción concreta (como realizar una compra, solicitar una demostración, etc.). La expresión se refiere tanto al contenido textual de dicha invitación, como al elemento que lo contiene (generalmente en la forma de un botón o enlace).

- SEO, idealmente el blog debería estar en el mismo dominio que el sitio principal, por ejemplo: nombredelsitio.com/blog.
2. Landings⁷⁸: un CMS de *landings* que permita subir los contenidos de interés que serán ofrecidos a cambio de información personal.
 3. Foro: como veremos en el apartado 8, será recomendable contar con un foro en el que los usuarios puedan hacer consultas.
 4. Plataforma de eMail Marketing: será necesario contar con una plataforma que pueda enviar tanto mails masivos, como envíos automáticos y *workflows* para los procesos de *lead nurturing*.
 5. CRM: una plataforma integral de gestión de contactos con el cliente donde se centralice la información.
 6. Sitio *SEO Friendly*: más allá de la estrategia de contenidos llevada adelante para atraer usuarios y links entrantes, será necesario que el sitio posea desde un punto de vista técnico una optimización de SEO que permita a los contenidos generados por los usuarios ser correctamente maquetados para que el motor de búsqueda pueda jerarquizar correctamente la importancia del contenido. Esto aplica a la utilización de tags html de tipo <h1> para los títulos, el uso adecuado de las meta-etiquetas *description* y *title*, la inclusión de atributos *alt* en las imágenes, tiempos de carga de página óptimos mediante compresión y minificación de recursos, etc.
 7. *Social Media Friendly*: los artículos y páginas relevantes susceptibles de ser compartidas deberán tener los recaudos necesarios para optimizar y facilitar ser compartidos en redes sociales mediante los botones adecuados en la UI y la inclusión de meta tags en el código del sitio que indiquen a las redes sociales como mostrar el contenido compartido en sus plataformas.

9. GESTIONANDO EL VIAJE DEL ECOMMERCE MANAGER

En la matriz del *Buyer Journey* planteada observamos primero el caso del responsable de eCommerce. Allí se plantea dos tipos de viajes principales, así como uno tercero que ilustra la totalidad de los pasos. El primero de los viajes tiene que ver con la distinción planteada en el capítulo 5.2 por la cual existen diferencias fundamentales entre aquellos

⁷⁸ Se conoce como *Landing page* aquellas páginas realizadas específicamente para funcionar como canal de entrada del tráfico generado a un sitio web, generalmente a través de una determinada campaña.

proveedores que están en proceso de lanzar un nuevo negocio (el canal online de un negocio existente). El segundo, por el contrario, se refiere a aquellos que teniendo ya experiencia con el canal online, están en la búsqueda de diversificar o cambiar su operador logístico. De acuerdo al marco de la constitución de un Buyer r g t u q p c " r n c p v g 5.1öq. "" g p " g n podríamos definir que la diferencia entre estos se da por una discrepancia en sus *priority initiatives*, el primero de los cinco insights que debemos conocer sobre el comprador, y aquel que tiene impacto directo en la etapa de atracción o comienzo del *Buyers Journey*.

9.1 ETAPAS 1 Y 2 DE LA MATRIZ

El viaje de compra de los primeros ó aquellos que están comenzando en el canal onlineó poseerá en muchos casos unos pasos iniciales de acercamiento al canal e investigación sobre las cuestiones más básicas del mismo, que los segundos pasarán por alto. Además, como veremos más adelante, el nivel de sofisticación de aquellos que buscan sumar proveedores para diversificar su logística será mucho mayor, ya que este fenómeno suele darse en empresas con un mayor volumen de actividad. Recordemos las dos primeras fases, que son las que puede presentar el comprador **ingresante**:

- ◀ **Fase 1 | Acercamiento al canal digital**
- ◀ **Fase 2 | Primer acercamiento a la cuestión logística**

La diferencia entre la fase 1 y la 2 es que la primera no está relacionada exclusivamente con la logística. Este primer acercamiento al canal online incluye muchos aspectos que exceden a la cuestión logística, y en un muchos casos incluso pueden desplazarla. La investigación acerca de la plataforma, la estrategia y herramientas de marketing, el producto y los medios de pago forman parte de dicha etapa.

Estas etapas pueden ser vividas de dos formas según el tipo de prospecto. Aquellos emprendedores que parten de presupuestos más bajos (Clientes C y D según la definición anteriormente desarrollada) y de un nivel de informalidad mayor, en muchos casos trabajan con una solución SaaS y presentan en general disociadas las etapas 1 y 2, dejándola la cuestión logística para último momento, o incluso obviándola completamente. En cambio, aquellos que desde un principio afrontan el desafío de presentar un plan de negocios formal, por ejemplo por formar parte de una incubadora o de una empresa más grande, estarán

obligados a investigar la cuestión logística en profundidad. Esto último también sucede con aquellos que emprenden una integración a medida y en consecuencia pueden necesitar estar en contacto desde un punto anterior con el operador. En palabras de Norberto Cersale:

Los emprendedores
 Aunque tenés de todos los casos: existe una tienda Nube lo dejó para último
 O *era lo*
 deja para el final, a último momento. No lo tiene en el mapa cuando piensa el negocio, no lo considera central en su plan. Hay distintos grados de emprendedor: principalmente el que tiene presupuesto y el que no tiene presupuesto, y eso *te tiene* Nube por ejemplo tiene una integración, y con eso se confían, y piensan que se olvidan del problema, de la parte administrativa y de sentarte con el operador y entender cómo es el proceso, cómo funciona, qué es parte tan fundamental como la inte *u*
 están haciendo un desarrollo a medida, si te consultan con mucho más tiempo de⁷⁹anticipación.

Otros entrevistados también destacan la existencia de estos casos en que la logística no es tenida en cuenta en las primeras etapas del negocio. En este sentido podemos encuadrar un comentario de Claudia Zelazny:

Nos encontramos con infinidad de clientes que vienen a decirnos que quieren contratar un operador logístico para gestionar sus ~~encom~~ ya tienen todo listo para salir a atender, y nunca involucraron la logística en el plan de negocios. Muchos por ejemplo no funcionan porque o no soportan el costo logístico, o los productos no son transportables y no podemos garantizar la integridadEl otro día nos vinieron a ver una empresa del interior del país que vende rosales, y diseñaron un mega packaging para poder vender rosales y distribuirlos a todo el país. Compraron 10.000 unidades de packaging. Nosotros podemos transportar este ~~tercero~~ pero a las localidades frecuentadas, tardamos 9, 12 días. ¿En qué condiciones llega el ~~producto~~ producto? cliente que dice "yo fabrico estas biromes, la gente hace cola en mi local para comprarlas". Desarrollé un eCommerce en el que gaste ~~\$180.00~~ le digo: "bueno, la distribución de una birome o de 50 te sale lo mismo, \$100". "No, pero nadie me compra 50 biromes, y una birome sale \$30, no puedo cobrarles \$130 por internet".⁸⁰

⁷⁹ Norberto Cerasale, op. Cit., p. 5.

⁸⁰ Claudia Zelazny, Op Cit., p. 6.

Según Martin Urquizo, la cuestión logística no es de las centrales en el principio del viaje de comprador:

Empieza a capacitarse sobre ecommerce: sobre plataformas, sobre métricas, sobre analítica, sobre adWords y sobre analytics, pero la logística es el cuarto o quinto punto⁸¹ a ver.

En esta línea también se encuentra el caso de Ringo citado en el capítulo 5.3, en el que la solución logística se consideró solucionada por la integración con la herramienta SaaS, sin tener mayor importancia en el desarrollo del plan de negocio. Sin embargo, como explicó Norberto Cerasale, emprendedores más formales al armar su plan de negocio tienen en cuenta la cuestión logística desde el momento cero. Un claro ejemplo es el de Avenida.com:

[En la concepción el negocio] la logística ocupó un lugar fundamental obviamente, porque nosotros sabíamos que para armar un proyecto como este, si vos no controlas la experiencia punta a punta, la experiencia de usuario, la experiencia de compra, la experiencia de entrega, la experiencia de devolución, la experiencia de soporte, la experiencia de atención al cliente, la experiencia de todo eso tiene que ser excelente, y no hay forma de lograr una experiencia excelente si vos no controlas la logística desde el primer momento, porque es el punto donde está la mayor parte del gasto en costo fijo, porque obviamente es un capital intensivo de inversión en un centro de distribución y demás, y por lo tanto estuvo contemplado desde el principio.⁸²

El eje central en este punto es el hecho de que, si bien no son todos, un relevante segmento de vendedores online no pone un foco en la solución logística y difícilmente pueda un proveedor logístico intervenir en los inicios de su emprendimiento para acompañarlo durante el proceso de decisión. Existen dos estrategias para afrontar dicha problemática, que desarrollaremos en mayor detalle posteriormente:

1. **Desplazar el foco temático del contenido:** Incluir en la estrategia de atracción presente en estas primeras etapas del viaje un foco puesto en información que exceda la cuestión logística. Es decir la producción de contenidos relacionados con aspectos más generalistas de los negocios online.

⁸¹ Martin Urquizo, Op. Cit., p. 2.

⁸² Nur Malek Pascha, Op Cit, p. 1.

2. **Desplazar el foco del consumidor del contenido:** Cambiar el foco no del contenido, si no del comprador. Si aquellos que emprenden un proyecto de comprar online reducen la cuestión logística al uso del operador que se encuentra integrado con las soluciones elegidas, ganar un espacio relevante en ese ecosistema de soluciones logísticas e integraciones es una excelente forma de asegurarse ser finalmente la opción elegida por el comprador desinteresado.

La primera de las dos opciones planteadas (cambiar el foco de la temática) trae aparejado un problema adicional, que es aquel relacionado con la competitividad. Como vimos anteriormente, la generación de contenidos y su posicionamiento orgánico es una parte fundamental de la etapa de atracción de cualquier estrategia de Inbound Marketing. Y a su vez, una parte vital de cualquier estrategia de SEO es el análisis de la competitividad de las keywords⁸³. Cuantos más competidores trabajan en optimizar para una determinada keyword, con una autoridad de dominio mayor⁸⁴, más complejo es para un nuevo competidor generar contenidos que puedan posicionarse en posiciones elevadas en el SERP⁸⁵. La cantidad de competidores aumenta debido a la cantidad de rubros que se superponen: distintas herramientas de marketing, blogs de profesionales, proveedores de soluciones SaaS de eCommerce, proveedores de hosting, agencias y consultoras, etc. Cómo comentamos anteriormente, los primeros en lanzarse en el camino del inbound marketing fueron los propios proveedores y desarrolladores de servicios y productos de Marketing. Observemos a modo de ejemplo los casos recientemente nombrados de SEO MOZ o HubSpot, y sus exitosas estrategias de inbound marketing.

Otra limitación se relaciona con que el target de usuarios que realizan búsquedas en motores de búsqueda relacionadas con este tipo de contenidos exceden a los vendedores online: no todos los negocios o canales digitales implican la venta de un bien físico que

⁸³ Jerri L. Ledford, The SEO Bible, p. 81.

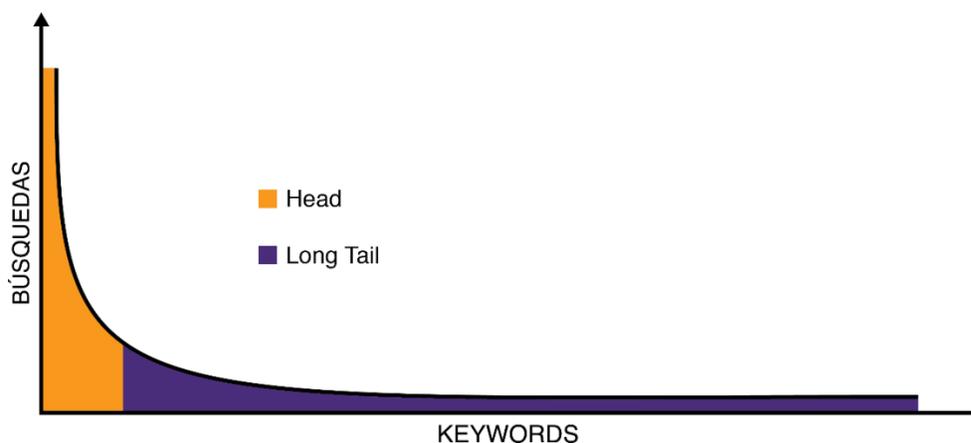
⁸⁴ Luego de que Google dejara de actualizar el Page Rank, MOZ (a la vez una de las comunidades más grandes de SEO y uno de los más relevantes desarrolladores de software para SEO) desarrolló el concepto de la autoridad de dominio. Este indicador (un número del 0 al 100) indica que tan factible es posicionar páginas de un dominio. Se basa en más de 40 indicadores, como cantidad de links entrantes al dominio, antigüedad del sitio, calidad de los links entrantes, etc. Ver: <https://moz.com/learn/seo/domain-authority>

⁸⁵ SERP: Siglas que refieren a la página de resultados de un motor de búsqueda. Las siglas refieren a Search Engine Result Page.

requiera de un servicio logístico para llegar a su consumidor final. En consecuencia, esta constituirá otra de las desventajas de elegir la primera estrategia de las mencionadas: la tasa de visitante a cliente será afectada por cierta dificultad a la hora de atraer el target adecuado con precisión.

Debido a los factores expuestos en los párrafos anteriores, este camino tiene sus obvias limitaciones, y considerarlo como único eje central de la estrategia de atracción es arriesgado y sesgado: un camino que probablemente logre rendir frutos en un largo plazo y solo a las grandes corporaciones logísticas establecidas o correos nacionales que dispusieran del presupuesto y la espalda necesaria para disputar una posición relevante para keywords altamente competitivas por las que pugnan también algunos de los jugadores más relevantes de los negocios digitales.

Si bien el adentramiento en este camino no es la recomendación central de esta tesis, de emprender este camino y adentrarse en el desafío de posicionar palabras claves en grupos temáticos así de amplios y competitivos es importante, por lo menos en un principio, trabajar sobre keywords long tail. Se conocen como Long Tail aquellas aquellas keywords que no son las más buscadas, sino que presentan un nivel mayor de especificidad. Si bien en términos de búsqueda por keyword los volúmenes pueden ser menores, debido a la notablemente mayor cantidad de keywords únicas en este grupo, pueden generar igual o mayor tráfico que las keywords que no pertenecen al long tail. El siguiente gráfico ilustra el concepto:



R q t " g l g o r n q . " e q p u w n v c p f q " g p " n c " j ⁸⁶ el t c o k g p v
 análisis de dificultad⁸⁷ f g " n c " m g { y q t f " ñ q p n k p g " d w u k p g u u ö " g u "
 m g { y q e t a i f o n l i n e b u s i n e s s ö " g u " f g " 6 0 / 1 0 0 ⁸⁸ B u s i n e s s p l a n f o r e c o m m e r c e ö " g u " f g "
 31/100 y la de $\text{cost of starting an online business}$ " g 30/100⁸⁸. A medida que la keyword
 se hace más específica disminuye tanto el potencial tráfico que puede generar como la
 competencia por la misma. Será difícil encontrar dentro del rubro de los negocios online
 (eCommerce, SEM, SEO, email marketing, programatic, video ads, social media, etc.)
 keywords con una dificultad menor a 30/100.

Según inferimos anteriormente del material obtenido en las entrevistas, existe un grupo de prospectos que gracias a un desarrollo de negocio más profesional, tendrá un interés directo en la cuestión logística en etapas tempranas de planificación. Si bien este segmento puede ser menor en términos de cantidad de prospectos, será relevante en términos de negocio debido a los mayores niveles de envíos que cada uno de esos prospectos puede representar. Este segmento no debe ser desatendido en esta etapa, y todas las expresiones relacionadas con la logística para eCommerce (que naturalmente pertenecen al long tail) deben ser tenidas en cuenta, generando contenidos asociados. Estos casos serán más sencillos de posicionar, debido a la competencia menor, pero generarán bajos niveles de tráfico en comparación.

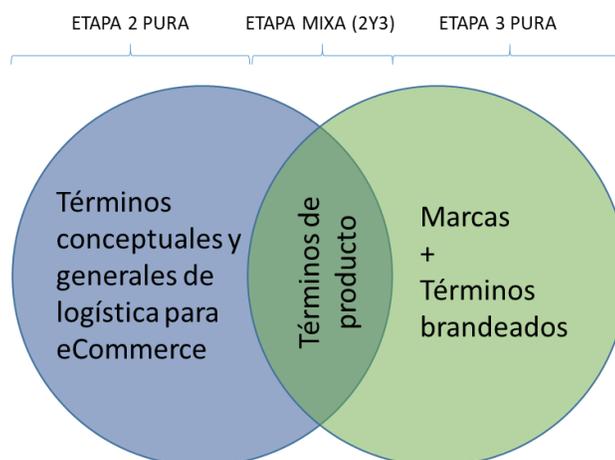
En el caso de los prospectos que se encuentran investigando la cuestión logística en esta etapa inicial, la frontera en este aspecto con la etapa 3 se torna difusa, ya que la investigación de dicha cuestión es difícilmente agnóstica del servicio real ofrecido por los operadores. La cuestión de la distribución logística es terciarizada prácticamente en la totalidad de los casos, y por su naturaleza se trata de servicios locales, por lo que para entender y planificar la distribución necesariamente el cliente tiene que centrarse en el mercado existente de proveedores. Sin embargo esta superposición entre la etapa 2 y 3 no es total, y es por ese motivo que mantenemos la etapa 2 como un paso más en el viaje de compra, con la aclaración de su importancia relativa es menor, en cuanto a cantidad de compradores

⁸⁶ <https://moz.com/explorer/keyword/>

⁸⁷ El cálculo del Keyword Difficulty Score se basa principalmente en el Page Authority y Domain Authority de los 10 resultados de búsqueda superiores del SERP para la palabra clave en cuestión, sumado a otros factores relacionados. Más información en: <https://moz.com/community/q/what-is-a-good-keyword-difficulty-score>

⁸⁸ Consultado el 19/06/2017 para el mercado de Estados Unidos de Norteamérica a modo de ejemplo.

que pasan por ella de forma pura en su proceso de decisión de compra. Para mayor claridad expresémoslo a través del siguiente diagrama:



ETAPA	EJEMPLOS
2 PURA	Picking, plazos de entrega ideales, métodos de entrega más valorados, packaging para ecommerce, etc.
MIXTA (2 Y 3)	Logística para eCommerce, distribución para ecommerce, servicios de paquetería, etc.
3 PURA	Envíos OCA, eCommerce Correo Argentino, integración eCommerce Andreani, Shipnow, etc.

En pocas palabras, la etapa 2 contiene información sobre la logística para eCommerce que no está asociada a los productos en particular. Entre la etapa 2 y la 3, se encuentra un área gris en la que se encuentran palabras clave relacionadas con el nombre del servicio, y que ofrecen como resultados la oferta de proveedores posibles. La etapa 3 pura incluye la indagación específica sobre la oferta de los diversos proveedores. Debido a lo expuesto en párrafos anteriores, estas últimas dos etapas serán más relevantes que la primera, y ambas serán tratadas en mayor detalle en el apartado 9.2.

El SEO no es la única forma de atraer extraños a un sitio para convertirlos en visitas, y es una buena práctica probar otros canales. Hace algunos años, en línea con el desarrollo de la metodología inbound, una vieja frase de Bill Gates se popularizó hasta convertirse en un concepto ⁸⁹ Esta frase indica, en línea con lo que proponemos en la presente tesis, que lo más importante para cualquier campaña de atracción de prospectos

⁸⁹ <https://www.silkstream.net/blog/2014/07/content-is-king-bill-gates-1996.html>

es la generación de contenidos. Sin embargo, algunos años más tarde, otra frase se r q r w n c t k | » < " ò g n " e q p v g p k f q " g u " g n " T g { . " r g t q " r r c p v c ⁹⁰. Esta frase irónica apuntaba a sumarle importancia a la forma en que ese contenido es puesto a disposición de los usuarios y a los mecanismos que se llevan adelante para que los usuarios accedan al mismo, los cuales exceden el tradicional SEO.

Las redes sociales son un buen canal para la difusión de contenidos, aunque el alcance orgánico se encuentra cada vez más limitado⁹¹. En este aspecto es importante considerar que para algunas redes sociales, como Facebook, el alcance orgánico es prácticamente inexistente si no se consiguen niveles de engagement muy altos, difíciles de conseguir para una empresa en el rubro de la logística B2B, provocando que cada vez sea más necesario invertir en pauta para alcanzar al target por este canal. El lado bueno es que el alcance orgánico no se encuentra igual de limitado en todas las plataformas. En LinkedIn, por ejemplo, el alcance orgánico puede llegar a un 60%⁹². Para un negocio B2B como el mencionado, LinkedIn es una plataforma interesante por varios motivos: allí los usuarios buscan contenidos relacionados con su profesión, las redes de contactos a su vez tienen un fuerte sesgo de pertenecer a la misma industria ópor lo que los contenidos compartidos llegan a audiencias relevantesó y permite segmentar campañas de acuerdo a aspectos profesionales.

Si bien la presente tesis mantiene una visión a alto nivel, estratégica, sobre el plan de comunicación digital que deberá llevar adelante una compañía de logística para ecommerce para atraer a su target y convertirlo en un cliente satisfecho, y no profundizará sobre la estrategia específica de contenidos a generarse en cada red social, es importante destacar que, en caso de contar con el presupuesto necesario, es una buena práctica generar contenidos ad hoc para cada una de ellas⁹³. Además de compartir los artículos publicados en el blog, en twitter, por ejemplo, será muy interesante poder lograr que la marca o reconocidos

⁹⁰ <https://contently.com/strategist/2013/09/27/content-is-king-distribution-is-queen-and-she-wears-the-pants/>

⁹¹ <https://blog.hootsuite.com/organic-reach-declining/>

⁹² https://help.linkedin.com/ci/fattach/get/2352183/0/filename/Company_Pages_Status_Updates.pdf

⁹³ <https://contently.com/strategist/2013/09/27/content-is-king-distribution-is-queen-and-she-wears-the-pants/>

representantes de la compañía intervengan en conversaciones con otros; den soporte ante consultas de los usuarios para ganar visibilidad; o *twitteen* el minuto a minuto de un evento⁹⁴.

En LinkedIn, por mencionar otro ejemplo, será interesante además de publicar notas, publicar contenido audiovisual (o cómo mínimo: visual) de rápido consumo y poca demanda de atención. En esta red social, los posteos que incluyen imágenes tienen una tasa de comentarios un 98% mayor, y los que incluyen videos, presentan un incremento del 75% en la tasa de compartidos.⁹⁵

Si bien obtener seguidores en redes sociales, debido al bajo alcance orgánico presente en la actualidad, puede parecer correr detrás de una métrica de vanidad⁹⁶, también es cierto que es una buena forma de construir una audiencia que luego se puede impactar. Sin embargo esta no es una regla de oro y cada compañía debe analizar si los costos de generar likes o seguidores para luego pautar a esa audiencia en particular le resulta redituable, algo que puede no ser una estrategia con un retorno de la inversión óptimo en algunos casos.⁹⁷

Además de lograr difusión de contenidos a través de redes sociales (de forma paga y orgánica), otra forma de distribuir contenidos es a través de plataformas de pago por clic (PPC) o de pago por impresión (PPI). Si bien estas plataformas se utilizan muchas veces para la difusión de notas sensacionalistas, curiosas y de escaso valor, la herramienta en sí ofrece otras posibilidades. Estas redes posicionan debajo o a los laterales de otras notas, enlaces a notas relacionadas de otros sitios web. Permiten segmentar mediante características de la nota en la que aparece el anuncio o mediante características del usuario, y son una buena forma de generar tráfico que esté de humor para continuar leyendo una nota.

Otra forma de distribuir los artículos publicados en el blog es a través de email marketing, aunque esto supone que los usuarios ya se convirtieron en prospectos y será

⁹⁴ https://cdn.cms-twodigitalassets.com/content/dam/business-twitter/resources/b2bebookloc/B2B_ebook_ES.pdf

⁹⁵ <https://business.linkedin.com/marketing-solutions/company-pages/best-practices>

⁹⁶ Métricas fáciles de medir y accionar, pero con una relación indirecta con los objetivos de negocio.

⁹⁷ <https://blog.kissmetrics.com/facebook-likes-data-driven-answer/>

⁹⁸ Se conoce como clickbait a la práctica de generar titulares sensacionalistas en notas recomendadas que apunten a obtener clics de los usuarios basándose la mayor parte de las veces en la curiosidad, generalmente en detrimento de la calidad del contenido y/o de la precisión del titular.

tratado en la sección de *lead nurturing*. Si el RSS ha muerto o no es un debate abierto, aunque es cierto que la mayor parte de los grandes jugadores del ecosistema digital lo abandonaron⁹⁹. De cualquier forma los principales CMS de blogging lo tienen incorporado y no requiere costos adicionales disponer de la funcionalidad.

Es importante recordar que en cada etapa del proceso de inbound es necesario lograr que el usuario transite a la siguiente. En este caso tengamos en cuenta que el flujo debe atraer extraños para convertirlos en visitas, y luego convertirlos en prospectos.



El proceso para convertir extraños a visitas fue el desarrollado en los párrafos anteriores. A continuación es necesario desarrollar una forma para aumentar el nivel de compromiso en la relación, que básicamente consiste en obtener información de contacto e introducirlos en el CRM, de forma de poder realizar campañas de *lead nurturing* sobre ellos, así como centralizar la información sobre su comportamiento para identificar señales de que el prospecto está lo suficientemente calificado como para poder formar parte de una campaña outbound de contacto comercial.

Como mencionamos anteriormente, para obtener dicha información de contacto es necesario ofrecer contenido o funcionalidades de valor al usuario que requiera su registro. Según las encuestas citadas con anterioridad, los usuarios que llegan a esta etapa están en un proceso educacional donde intentan aprender sobre aspectos generales y diversos de los negocios online, desde plataformas a marketing y medios de pago, pasando en algunos casos por la logística. En consecuencia, en esta etapa, el valor adicional ofrecido detrás del registro puede ser:

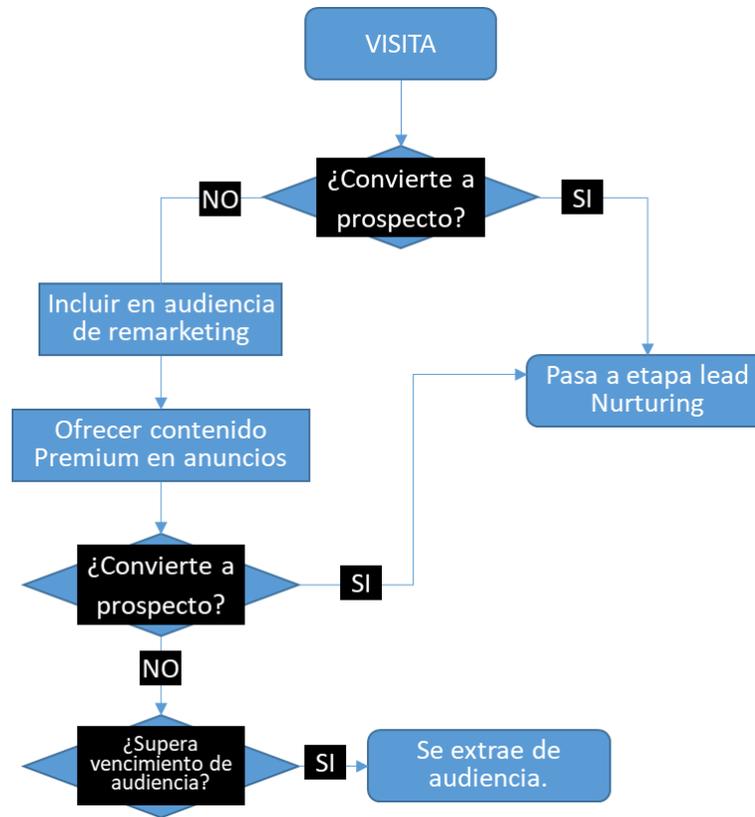
- ◁ Incentivarlos a comentar las notas para realizar consultas, y mantener dicha funcionalidad exclusiva para usuarios registrados.

⁹⁹ <http://www.makeuseof.com/tag/rss-dead-look-numbers/>

- ◁ Ofrecer en banners en las páginas de los artículos whitepapers y/o ebooks relacionados con las temáticas generales o particulares que se están utilizando para atraer tráfico. (Marketing, plataformas, plan de negocio, medios de pago, logística, etc.). En este caso en que la información será relativa a temáticas que exceden la logística para eCommerce, los whitepapers pueden ser realizados en colaboración con empresas expertas en cada temática particular y co-brandeados.
- ◁ Ofrecer templates relacionados con dichas temáticas. Por ejemplo: *Template para diseñar tu plan de negocios para eCommerce*, o *Template para diseñar tu plan de Marketing para eCommerce*.
- ◁ Ofrecer webinars de capacitación en dichas temáticas. Al igual que en el caso de los whitepapers, los webinars pueden ser brindados por invitados externos a la organización de ser necesario.
- ◁ Ofrecer la inscripción a eventos presenciales: para un negocio como el de la logística, que tiene un fuerte anclaje geográfico, se pueden organizar eventos presenciales de introducción en las temáticas brindados en distintas oficinas de la compañía, que pueden realizarse periódicamente con inscripción vía el sitio web.
- ◁ La posibilidad de suscribirse al newsletter también debe ser ofrecida para aquellos usuarios lo suficientemente interesados en la compañía y los contenidos que genera como para hacerlo.

Es importante tener en cuenta que cuando los usuarios visitan un sitio, aunque no completen sus datos personales en un formulario, pueden ser convertidos en prospectos accionables si son insertados en audiencias de remarketing con el fin de generar campañas en distintos medios (ads networks o redes sociales) con el fin de empujarlos a acceder a uno de dichos contenidos premium registrándose en el sitio.

El flujo debería ser pensado de la siguiente forma:



Según los principios básicos del modelo *inbound* podemos esperar que los prospectos que se capturan mediante estos recursos estén fríos o no calificados, es decir que no están listos para generar una transacción en el momento, y que si fueran contactados masivamente por un equipo de ventas presentarían una tasa de venta muy baja. Esto sin lugar a dudas es cierto, especialmente en los casos en los que posicionamos contenidos generales asociados a los negocios digitales y no específicos asociados a la logística. En consecuencia, una vez que se encuentran en una BBDD será necesario incluirlos en procesos de Lead Nurturing para madurarlos hasta que se encuentren listos para ser enviados a un representante comercial¹⁰⁰. Este tema se verá en el apartado 9.2, el que se discutirá la etapa 3 de la matriz de Buyers Journeys para responsables de eCommerce. Sin embargo la riqueza de la realidad siempre excede los modelos teóricos, y este caso no es la excepción, por lo que no es conveniente regirse por una fe ciega en los principios más básicos del inbound: no necesariamente el 100% de los prospectos que ingresemos por estos canales presentarán un interés comercial

¹⁰⁰ Halligan, Brian y Shah, Dharmesh, Op cit., p. 153.

bajo. Los lead capturados en este proceso pueden tener diversos grados de intención.¹⁰¹ Para medir la calificación, suelen utilizarse tres niveles de medida: el nivel organizacional, el de oportunidad y el de influencia¹⁰². Para poder generar un *lead scoring* sobre esos clientes y decidir si los mismos deben ser ingresados al proceso de *lead nurturing* o si deben ser contactados por un ejecutivo comercial, puede solicitarse algunos datos adicionales en el formulario de conversión a prospecto. A continuación detallaremos cómo considerar estos niveles de calificación en nuestro caso y qué tipo de datos adicionales podrían echar luz sobre ellos:

Nivel Organizacional¹⁰³: esta primera etapa de análisis tiene que ver con el nivel de interés que la organización a la que pertenece el prospecto despierta en la compañía. Un mismo nivel de intención y capacidad de compra en un prospecto que pertenece a una empresa de tipo CD puede no ameritar el esfuerzo de una gestión comercial, mientras que si se trata de un prospecto AB que implicaría un CLTV mucho más alto de convertirse en cliente, el esfuerzo comercial claramente puede valer la pena. Es conveniente para una compañía de logística para ecommerce no realizar en los formularios las preguntas estándar que se realizan para este tipo de definición ó sea saber: facturación anual, cantidad de empleados, etcó debido a que no es indicativo directamente de lo relevante que es el negocio para ellos, ya que el canal online puede representar un porcentaje muy chico del volumen de una gran compañía offline¹⁰⁴. El modo más indicativo será consultar el volumen de envíos que realizan, o estiman realizar si todavía no están operando.

Nivel de oportunidad¹⁰⁵: el nivel de oportunidad tiene que ver en gran medida con la etapa del Buyer Journey en que se encuentra el prospecto. Especialmente en nuestro caso en el que podemos estar generando contenidos de tipo generalista sobre negocios online,

¹⁰¹ La calificación, o *qualification* de un prospecto indica que tan listo, dispuesto y capacitado para comprar se encuentra en un momento determinado, a la vez que qué tan interesante es para la compañía contarle como cliente.

¹⁰² <http://www.inflexion-point.com/Blog/bid/95959/The-3-levels-of-sales-qualification-account-opportunity-sponsor>

¹⁰³ <http://www.inflexion-point.com/Blog/bid/95959/The-3-levels-of-sales-qualification-account-opportunity-sponsor>

¹⁰⁴ Norberto Cersale, Op. Cit., p. 3.

¹⁰⁵ <http://www.inflexion-point.com/Blog/bid/95959/The-3-levels-of-sales-qualification-account-opportunity-sponsor>

puede suceder que el prospecto no sea exactamente nuestro target o que no esté listo para transaccionar en este momento. El principal modo de identificar si el prospecto está listo para una transacción es de acuerdo a los contenidos que consume. Si los consumos están directamente relacionados con logística para eCommerce o con el negocio del retail online, la calificación será lógicamente más alta, y frente al consumo de contenidos generados para etapas más avanzadas del *Buyer Journey* deberíamos incrementar aún más dicha calificación. Otra forma de calificar los usuarios en este espectro es mediante una pregunta o checkbox en el formulario que le pregunte si está buscando una solución de logística para eCommerce en el mediano plazo. De esa forma, aunque consuma contenido por ejemplo generalista, podremos identificar si es un prospecto caliente o no.

Nivel de Influencia¹⁰⁶: el nivel de influencia se relaciona con la capacidad que tiene el prospecto de generar cambios o contrataciones en la compañía a la que pertenece. El principal indicador sobre este aspecto es el rol que ocupa en la compañía: un pasante por ejemplo, tendrá notablemente menos poder de influencia que un gerente. Mediante la pregunta acerca de su rol jerárquico en la compañía podremos incluir este factor en el scoring para determinar si amerita un contacto del equipo comercial.

9.1.1 Desplazamiento d el foco del consumidor de contenido

Frente al problema surgido en las entrevistas relacionado con que los prospectos no le prestaban una atención suficiente a la elección de un operador logístico, si no que era una cuestión que analizaban a último momento, se plantearon dos posibles soluciones. Una fue la expuesta en párrafos anteriores que apuntaba a generar contenidos más generalistas acerca de los negocios online y salir a competir con muchos otros productores de contenidos que comunican sobre las mismas temáticas. Se plantearon algunas desventajas al respecto, pero se expusieron también los grandes lineamientos de la estrategia a seguir en caso de optar por ese camino, especialmente atendiendo a que salvo por cuestiones presupuestarias, ambos caminos no son excluyentes.

¹⁰⁶ <http://www.inflexion-point.com/Blog/bid/95959/The-3-levels-of-sales-qualification-account-opportunity-sponsor>

La segunda de las alternativas mencionadas, consistía en **desplazar el foco del consumidor del contenido, es decir apuntar a** conquistar un lugar en el espacio del ecosistema digital de oferta de software para ecommerce mediante una comunicación fluida con el mundo del desarrollador y la empresa de tecnología. Anteriormente definimos, bajo la recomendación de Revella, apuntar al *technical buyer* en lugar de al *economic buyer*, y una particularidad que ya observamos en este mercado la disociación de estas dos entidades, al punto en que *technical buyer* puede ser un agente externo, en la forma de un desarrollador o proveedor de plataformas o de integraciones, ya sea a medida o enlatadas.

Debido al fenómeno por el cual la integración ofrecida por un tercero es tan relevante en la decisión de un proveedor al punto en que algunos optan por un proveedor solo porque es el que está integrado en su plataforma de elección, este camino es el más recomendado de los dos en términos costo/beneficio. En el capítulo 10. " v k v wnccefkqo" kōg Qnv q " f g n " D profundizaremos este camino.

9.2 ETAPAS 3 y 4 DE LA MATRIZ

La tercera etapa tiene que ver con la salida al mercado a buscar un proveedor y comparar las ofertas. Más allá de entender cómo funciona la logística para ecommerce, y qué posibilidades tiene, en este caso los prospectos lo que buscan es específicamente comprender las diferencias, ventajas y desventajas entre unos y otros. Dicha etapa puede ser más o menos informada y profunda dependiendo el caso. Como mencionamos anteriormente, para un prospecto con una plataforma SaaS con un único proveedor integrado puede ser sencillamente la comprensión de la ventaja de estar integrado y no incluir ninguna investigación más como consecuencia de dicha situación. Para una gran empresa, o un emprendedor más profesional, puede tener que ver con comparar precios y calidad de entrega de numerosos proveedores e incluso optar por más de uno para generar sinergia entre sus distintas posibilidades.

Los ejes temáticos que encierra la etapa 3, además de constituir una parte del proceso de compra de aquellos ingresantes que están contratando su primera solución de logística para comercio electrónico, también es una parte necesaria del proceso de cambio de proveedor,

ya que también deben salir al mercado a buscar soluciones. Sin embargo, el proceso de elección de un proveedor para los que buscan cambiar de solución típicamente suele ser más sofisticado, puesto que tienen experiencia con el canal y buscan una propuesta que tenga características mucho más precisas. Otro punto a destacar es que, debido a las características que actualmente presenta la industria de la logística liviana en nuestro país, los clientes pronto descubren que existe una distancia fundamental entre la promesa de entrega que las compañías plantean como parte de la relación comercial propuesta, y lo que realmente se experimenta. Al consultar a los entrevistados sobre qué se considera un éxito en el caso de un servicio de logística, todos concuerdan con que se trata de cumplir las promesas comerciales:

El éxito pasa justamente por la promesa de entrega, el cumplimiento de los plazos¹⁰⁷ de entrega.

[Para el cliente un éxito el servicio de logística lo constituye] que el operador logístico cumpla con la promesa que le hicieron.

Me gustaría que entreguen el pedido y después se cobre lo que se tenga que cobrar en el lapso en que se tenga que cobrar y todo sea fluidez y felicidad. Que traiga más soluciones que problemas. Eso sería un proveedor ideal, que es lo que debería ser, no estoy pagando y atiendan con una sonrisa o me hagan un descuento o que me inviten para la cena de fin de año. Solo pido que hagan lo que tienen que hacer como uno paga lo que tiene que pagar. Pero bueno, es Argentina 2016.¹⁰⁹

Este último es un aspecto que debe ser tenido en cuenta, puesto que a la hora de cambiar de proveedor logístico un responsable de eCommerce probablemente lo esté haciendo como producto de una mala experiencia¹¹⁰. En cuanto a la diversificación, también tiene que ver muchas veces con el incumplimiento del plazo de entrega, fenómeno especialmente notable en los eventos de descuentos como Hotsale y Cyber Monday, en los que el pico de demanda genera retrasos en los operadores logísticos.¹¹¹ Estos incumplimientos obligan a los operadores a contratar varios servicios para disponer de una

¹⁰⁷ Norberto Cerasale, Op Cit., p. 6.

¹⁰⁸ Claudia Zelazny, Op Cit., p. 4.

¹⁰⁹ Gerardo Falsarella, Op Cit., p. 5.

¹¹⁰ Claudia Zelazny, Op Cit., p. 4

¹¹¹ Norberto Cerasale, Op. Cit., p. 4

redundancia que les permita reducir riesgos.¹¹²¹¹³¹¹⁴ En este sentido, algunas compañías que explotan el canal online usan la redundancia obtenida a través de la diversificación para afrontar los problemas de calidad del servicio de otra forma: los hacen competir por código postal, y envían en cada caso los paquetes a aquel que ofrece una mejor calidad de servicio en cada locación.

En un escenario ideal, al llegar a la segunda etapa, ya tenemos parte de la batalla ganada gracias a las acciones realizadas en la etapa inicial:

- ◁ Ya sea porque los clientes nos encuentran ya integrados en la solución elegida gracias a nuestro relacionamiento con el ecosistema de los developers (que se expondrá en el apartado 10). Recordemos que el nivel y la dificultad de la integración es una de las principales barreras que encuentra un responsable de eCommerce para elegir un proveedor.
- ◁ Ya sea porque a lo largo de la etapa de planeamiento de su negocio online se toparon con contenidos generados por nosotros y logramos captarlos en nuestras bases de datos para realizar campañas de nurturing sobre ellos.

Para el desarrollo de la etapa 3 de la Matriz debemos pensar en dos acercamientos distintos, que son los dos acercamientos que el usuario puede tener con la compañía:

- ◁ Como parte del proceso de Lead Nurturing de prospectos.
- ◁ Aquellos que se contactan en esta etapa con la compañía.

Pero antes de profundizar en ellos, es importante enfocarse en la estrategia de contenidos, que será transversal a ambos. Si en el desarrollo del apartado 7.1 nos amparamos en la *prioritive initiative*, en este caso será importante tener en cuenta los *Decision Criteria*, que ó recordémoslo consistían en un insight que se enfocaba en las características y prestaciones del producto o servicio.

¹¹² Ibidem

¹¹³ Claudia Zelazny, Op. Cit., p. 4

¹¹⁴ Nur Malek Pascha, Op. Cit., p. 2

En un contexto en que la disciplina del marketing hace tiempo ha corrido el foco a una o k t c f c " ò e g p v t c f c " g p " g n " e q p u w o k f q t ö . " r w g f g " u insights más fundamentales en una estrategia de comunicación de marketing el pensamiento puesto en las prestaciones de un servicio. Sin embargo, esto se debe a que muchas veces se extrapolan nociones del marketing masivo a la escala B2B, donde ya no aplican de la misma forma. Es claro que el proceso mental de un consumidor a la hora de elegir una marca de zapatillas o un shampoo no equivale al proceso de un comprador técnico o del responsable del presupuesto de una compañía cuando evalúa y elige un proveedor. Como hemos mencionado antes, los desarrollos de la concepción de Buyer R g t u q p c " { " D w { g t ø u " apuntan a captar este segundo caso, y la noción de *Decision Criteria* es una parte fundamental.

Se fundamentó extensamente a lo largo de esta tesis la factibilidad y facilidad de la integración como uno de los criterios de decisión más relevantes óy en algunos casos el único considerado a la hora de elegir una solución (ver principalmente apartado 5.3 *La Importancia de las APIs*). Si bien en el apartado 8 desarrollaremos la estrategia inbound la construcción del relacionamiento con el rol del integrador, es importante mencionar que también debe ser uno de los criterios mencionados al responsable de ecommerce a la hora de intentar convencerlo de elegir la solución, por lo menos a un nivel superficial. De lo más sencillo a lo más complejo la integración puede tomar la forma de una integración resuelta 100% con una solución SaaS, un plugin para alguna plataforma o una API pública¹¹⁵. Debería informarse lo siguiente sobre cada caso:

◁ Soluciones SaaS

- Š En qué soluciones SaaS se encuentra integrado.
- Š El hecho de que se habilita con un par de clics.
- Š Indicar qué funcionalidades están habilitadas (cálculo de costo y plazo de envío, generación de operativa, listado de sucursales, consulta de estado, etc.)

◁ Plugins

- Š Qué plugins existen y para qué plataformas.

¹¹⁵ Norberto Cerasale, Op Cit., p. 6.

- Š Ventajas de disponer con un plugin (facilidad de implementación).
 - Š Links a la descarga e información técnica para el que la requiera.
 - Š Al igual que en el caso anterior, indicar qué funcionalidades están habilitadas.
- ◀ API Pública
- Š Indicar que permite que cualquier plataforma se conecte y utilice los servicios.
 - Š Al igual que en los dos casos anteriores, indicar qué funcionalidades están habilitadas.

Si bien entendemos que la integración es algo fundamental y que cualquiera debería entender su valor a través de su propia experiencia como comprador online, se debería expresar, para afianzar el concepto, los beneficios que ofrece la integración en términos de comodidad para el usuario ócon su impacto directo en ventasó y de optimización de procesos internos de la compañía ócon su impacto directo en reducción de costos.

Según Martín Urquizo, luego de la tecnología, el siguiente factor que toman en cuenta los clientes es la capilaridad¹¹⁶, y Zelazny coincide en la apreciación, ubicando este factor también en el top 3.¹¹⁷ El concepto de una buena capilaridad se refiere a que no solo llegue a todos los puntos de un determinado territorio de punta a punta, sino que también lo haga a todos los puntos de su superficie. Un buen alcance puede garantizar un buen servicio de llegada a todas las capitales y grandes ciudades del país, pero una buena capilaridad implica calidad en la llegada a cada punto de la superficie que lo compone, incluyendo ciudades y pueblos más pequeños. Si bien el concepto de capilaridad es muy técnico para ser mencionado en la comunicación comercial, y solo un pequeño porcentaje de receptores lo e q o r t g p f g t ¶ c p . " g n " e q p e g r v q " f g " õ n n g i c f c " c " e w c implica para el vendedor el incremento de su mercado objetivo y debería ser comunicado con dicho foco. Además, la capilaridad del operador garantiza que no haya una tercerización en la operación óya que algunos proveedores no llegan a determinadas urbanizaciones y delegan

¹¹⁶ Martín Urquizo, Op Cit., p. 4.

¹¹⁷ Claudia Zelazny, Op Cit., p. 4.

junto con la falla en la entrega¹²³, que puede llevar adelante un proveedor logístico. Debido a los factores externos difíciles de controlar¹²⁴ y a la forma en que están organizados hoy en día hacia adentro los procesos de las compañías logísticas, es muy difícil para ellas garantizar un SLA sostenible en el tiempo¹²⁵. No está dentro del alcance de la presente tesis abordar recomendaciones sobre mejoras de procesos y/o servicio, por lo que no indicaremos la obviedad de que óde ser posible se debería garantizar un SLA, ni intentaremos ofrecer una receta para lograrlo, pero si pecaremos de la obviedad de afirmar que si algún proveedor puede ofrecer un SLA debería convertirse en un punto clave de su comunicación, especialmente en lo que refiere a la comunicación con prospectos con experiencia en la industria, que saben que el problema de la calidad del servicio es central.

Aquellos que no pueden ofrecer un SLA, deberían disponer como herramienta de venta de las estadísticas de efectividad de entrega óen términos de entrega exitosa y cumplimiento de plazo óabierto por código postal. La apertura por código postal es especialmente importante con los clientes con volúmenes considerables, ya que como adelantamos, los mismos encuentran útil diversificar la operación y contar con más de un proveedor:

A nosotros por ejemplo Netshoes nos hace competir por código postal todos los meses contra el resto de los operadores con los que trabaja y tiene una plataforma que con un algoritmo evalúa la relación calidad en ese código postal el mes pasado, precio actual y cantidad de envíos que ya nos dieron en el mes y a partir de eso va distribuyendo los envíos.

... nos fue tratar de disminuir esos riesgos [de incumplimiento] y tratar de especializarlos, de tener la mayor cantidad de operadores logísticos pero que sean especializados en ciertos códigos postales mediante el cual evaluamos a los operadores logísticos, y entre ellos tenemos los niveles de servicio, las tarifas. El nivel de servicio es cómo entregan versus la promesa de entrega. Es decir que si te dicen

¹²³ La falla en entrega se puede deber a diversos motivos: dirección no encontrada, domicilio vacío, rotura del paquete, extravío, siniestro, etc.

¹²⁴ Nur Malek Pascha, Op Cit., p. 3.

¹²⁵ Norberto Cerasale, Op Cit., p. 7.

¹²⁶ Claudia Zelazny, Op Cit., p. 2.

que entregan en 3 días en CABA, y de ~~esperar~~ entregando en 7 días en CABA. Todo eso se va midiendo, y podés saber quién conviene en cada zona.

Es decir que aunque la compañía en cuestión no pueda ganar en los plazos o tasa de falla de entrega promediados, si puede obtener una ventaja en una determinada zona y ganar parte de la operación. Frente a un responsable de eCommerce con experiencia, la oscuridad sobre la calidad de entrega obviamente será una gran barrera de entrada.

De disponer de un SLA, la mención del mismo debería ser pública, pero los números que incluye no. Esta información no debería ser pública para que cualquiera pueda acceder, y debería ser tratada en una relación uno a uno comercial con extrema cautela. Para un prospecto inexperienced con el canal, que considera la logística una parte transparente del negocio, escuchar porcentajes de fallas, demoras o siniestros ó incluso que sean buenos en relación con el resto de la industria¹²⁷ puede ser una sorpresa negativa, y es mejor no convertirse en el dador de malas noticias.

Respecto al plazo de entrega, obviamente cuando menor sea, mejor será percibido por el prospecto. Sin embargo otra forma de pensarlo es en términos de variedad de plazos de entrega. Ofrecer envíos más rápidos implica mayores costos para el operador logístico, que se traduce en una desventaja tanto para el comprador como para el vendedor online. La variedad de plazos de entrega permite ofrecer opciones diferenciadas para cada cliente, en cada situación. Aquel que por un determinado motivo requiera que la entrega se realice en un plazo menor solo tiene que solicitar una entrega prioritaria y abonar la diferencia. Incluso algunos proveedores ofrecen el retiro en sucursales, que hace los plazos de entrega aún más cortos para los que están urgidos y prefieren sacrificar la entrega a domicilio en pos de velocidad.

La variedad en los métodos de entrega y tipo de servicio óllamados generalmente en n c " k p f w u v t ~~ofrecidos~~, según lo relevado en las entrevistas, un relevante valor percibido por los clientes, al punto que también es el segundo factor, luego de la calidad de

¹²⁷ Nur Malek Pascha, Op Cit., p. 2.

servicio, por el que pueden decidir diversificar y mover parte de su operación de un proveedor a otro. Norberto Cerasale incluso lo considera el principal factor para la diversificación:

Hay cosas de calidad de servicio en las que los prestadores tienen que trabajar, pero principalmente la diversificación viene del hecho que no todos los prestadores cubren todo el espectro de soluciones. No todos los prestadores brindan los mismos servicios, no todos

128

Más adelante detalla:

mismo, no todos tienen la capilaridad de OCA, excepto Correo Argentino, diferente al de OCA. Pero los operadores logísticos grandes no tienen en capital un Same Day que se cumpla, con lo cual ahí probablemente busques un servicio de mensajería. No todos los operadores tienen eLockers, con lo cual ahí probablemente buscas Pack Asap. Posiblemente necesites otro tipo de gestiones adicionales como es el contra reembolso, a eso me refiero con diversificación.

En este sentido, un listado de las operativas ofrecidas es un importante mensaje a ofrecer al comprador. Si la compañía dispone de diversidad hacia adentro en su propia cartera de servicios, sin lugar a dudas demostrarlo será un valor en sí mismo. Si no es así, de cualquier forma constituye valor a la hora de complementarse con otra solución. En este aspecto es importante retroceder a la temática de la transparencia en la calidad de servicio: al mostrar las métricas fundamentales que presenta la compañía, además de desagregarlo por código postal, se debe desagregar por operativa, ya que algunos eCommerce pueden diversificar sus operativas por temas de calidad:

Sí, obviamente que eso se tuvo en cuenta. Nosotros por ejemplo como decís la logística inversa la tenemos totalmente centralizada en Andreani. Porque Andreani da un mejor servicio ahí. En teoría son todos regulares por no decir malos, pero bueno Andreani da un mejor servicio que con OCA, y por eso se lo dimos a Andreani. Y así sucesivamente.

El precio es obviamente otro de los factores relevados a la hora de elegir un proveedor. Las entrevistas demuestran que está lejos de ser el único factor determinante, pero

¹²⁸ Norberto Cersale, Op Cit., p. 1.

¹²⁹ Norberto Cersale, Op Cit., p. 4.

que sí tiene incidencia¹³⁰¹³¹. Respecto al precio poco podemos decir sobre su definición, ya que excede nuestro alcance, pero sí acerca de la comunicación del mismo. Hoy en día la mayor parte de los operadores no muestran sus tarifas corporativas para clientes de eCommerce de forma pública en su sitio web, por lo que no mostrar tarifas no será algo que de entrada pueda dejar fuera de juego a un operador de una terna de opciones. Desde una lógica inbound, la solicitud de listas de precios es una forma de que prospectos interesados y altamente calificados comiencen una relación con nosotros, y una apertura a que el equipo comercial pueda convencerlos para cerrar una venta con criterios que van más allá del precio.

Mencionamos que en esta etapa de la Matriz debemos pensar en dos acercamientos distintos: Como parte del proceso de Lead Nurturing o para aquellos que se contactan en esta etapa con la compañía. A continuación desarrollaremos cada caso:

9.2.1 Lead Nurturing

El primero de los dos casos se relaciona con la continuación de lo planteado en el apartado 7.1. Como mencionamos allí, parte de los prospectos que se capturan mediante los recursos expuestos en el apartado 1 y 2 pueden considerarse no calificados, y en consecuencia una vez que se encuentran en una BBDD es necesario incluirlos en procesos de Lead Nurturing para madurarlos hasta que puedan ser contactados comercialmente¹³².

Dicho proceso consiste en la comunicación periódica por mail de contenidos de valor relacionados con la temática de interés. Dichos temas de interés se relacionan con todos los expuestos en las etapas anteriores: tanto el espectro general de los distintos aspectos de los negocios digitales, como el foco específico en la logística. En esos mensajes debe introducirse también contenidos de información comercial, pero en menor proporción. Se suele hablar de la regla del 80/20 a la hora de definir la proporción de contenido de valor ó principalmente educativo frente al contenido comercial, que refiere a que no más del 20%

¹³⁰ **Claudia Zelazny**, Op Cit., p. 5.

¹³¹ **Norberto Cersale**, Op Cit., p. 8.

¹³² **Halligan, Brian y Shah, Dharmesh**, Op cit., p. 153.

del contenido generado por la compañía debe tratar sobre la propia compañía.¹³³¹³⁴¹³⁵ Si bien el número en sí es una arbitrariedad basada en el peso histórico de la Ley de Pareto, y no debe ser considerado a rajatabla, sí es indicativo del espíritu que debe tomar la comunicación en esta etapa: la mayoría del contenido no debe ser comercial, si no que ofrecer valor.

Siempre que se disponga del presupuesto adecuado para la generación de los contenidos y la plataforma para llevar adelante la inteligencia, el flujo de lead nurturing debería adaptarse a cada distinto formulario o contacto por el cual el prospecto ingresó al proceso. Por ejemplo si el mismo ingresó leyendo una nota sobre elección de un hosting, sería bueno que los primeros mails enviados tuvieran relación con dicha temática. En un escenario ideal el CRM debería tomar como input las notas leídas por el usuario en el sitio así como las aperturas generadas en los mails para detectar en la marcha nuevos intereses y enviar nuevas comunicaciones relacionadas.

En cuanto al porcentaje de contenido que sí es comercial, el análisis de las características del producto que deben ser resaltadas allí son las desarrolladas con anterioridad en la sección 9.2, en el que se hablará de la etapa 3 del Journey planteado. Como mencionamos, es importante que en la etapa de nurturing siempre se ofrezca valor al prospecto con los contenidos, incluso con los comerciales. Una buena forma de pensar el contenido es con la lógica de los Advertorials. Los Advertorials (contracción entre *Advertising* y *Editorial*) son una tipo de publicidad que imitan la forma de un contenido editorial¹³⁶ ó un artículo, una noticiaó y que se incluye en un medio como si se tratara de una más de sus notas, aunque generalmente con una notificación al lector. Una de las buenas prácticas de los Advertorials es cuidar el formato editorial del espacio donde son publicados, ya que uno está comprando acceso a ser parte de un universo y una relación con el lector que tiene que respetar para poder aprovechar. De lo contrario cae inmediatamente en el espectro del marketing de interrupción.¹³⁷ Para ello, en línea con nuestro argumento, una de las

¹³³ <http://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/como-aplicar-la-norma-80/20-a-tu-proyecto-de-inbound-marketing>

¹³⁴ <http://www.datacrush.la/la-regla-del-8020-en-el-inbound-marketing/>

¹³⁵ <http://www.business2community.com/content-marketing/80-20-rule-content-origins-apply-0855447>

¹³⁶ <https://www.merriam-webster.com/dictionary/advertorial>

¹³⁷ <https://nativeadvertisinginstitute.com/blog/the-ultimate-guide-to-advertorials/>

recomendaciones fundamentales que se sugieren al realizar un advertorial es ofrecer valor al lector.

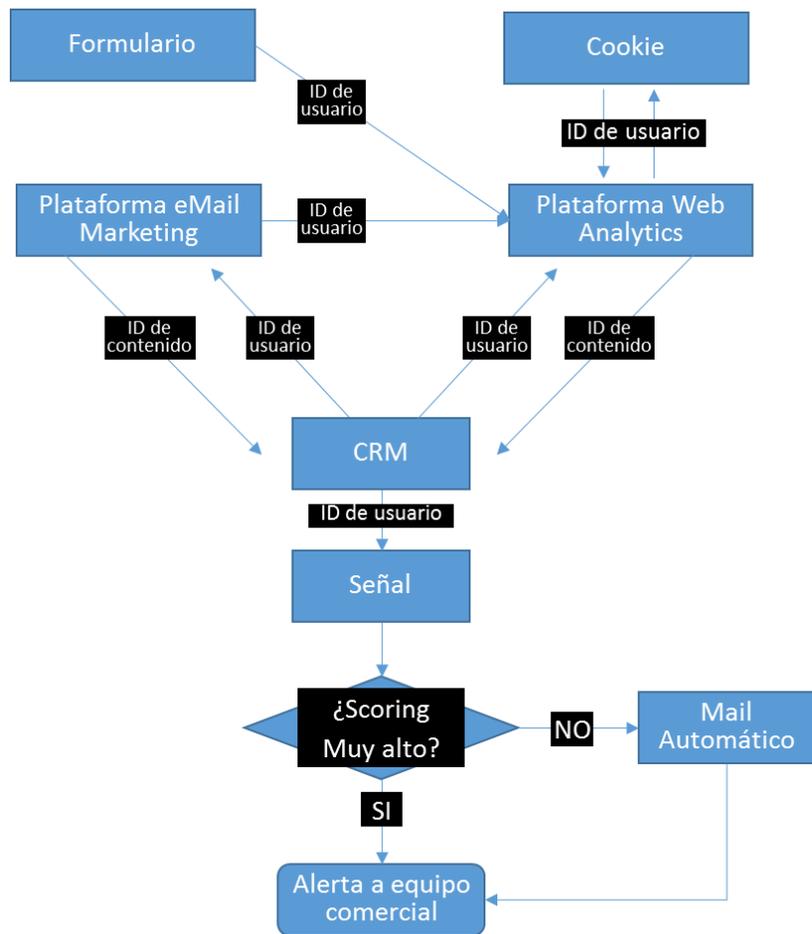
En el caso del contenido comercial que forma parte del Lead Nurturing la lógica es análoga. Pensando nuestra propia máquina de contenido como un universo editorial con su propia lógica y relación con el consumidor construida, debemos respetarla a la hora de enviar comunicaciones comerciales, para que estas puedan ser parte de la misma comunicación y aprovechar la relación construida para atraer atención. Una forma de hacerlo es contando las características del servicio desde un punto de vista de consejos para el negocio. Mencionamos que la integración tecnológica y la diversidad de métodos de entrega implican un aumento en la tasa de conversión de una tienda online. La forma de comunicar esas dos ventajas de la solución sin violar el universo editorial construido sería por ejemplo, dentro de una nota v k v w n c f c " õ 3 2 " h q t o c u " f g " k p e t g o g p v c t " n c u " x g p v c Ocho de esos consejos, serían ajenos a prestaciones de la compañía enunciativa, mientras que dos estarían estrechamente relacionados, incluyendo la mención a que la misma brinda esos servicios y enlaces a más detalles. De esa forma se dan a conocer las prestaciones con las que cuenta el servicio sin romper la regla del 80/20.

En esta etapa existe un tipo de contenido adicional que forma parte de lo que se e q p q e g " e q o q " õ u g ° c n g u ö 0 " U g " v t c v c " f g " w p " e q p e g t g n c e k » p " c " u w " o » f w n q " õ U k i p c n u ö . " r g t q " s w g " g z e más bien una herramienta estratégica que se puede implementar de numerosas formas. Estos contenidos apuntan a identificar cuándo un usuario puede encontrarse listo para un contacto comercial¹³⁸. La regla es sencilla: si se identifica por el consumo que el prospecto está listo para ser contactado por un representante comercial, se envía un mail personal desde la casilla de un representante (automatizado o no), o se lo llama telefónicamente. La elección de uno u otro de los métodos de contacto mencionados, que tienen costos muy distintos para la compañía, pueden ser elegidos también de acuerdo al scoring de los prospectos en base a qué contenidos son los que consumió y otros criterios mencionados en el apartado 9.1. Si el contacto es generado de forma no automática, el representante comercial debería poder acceder en el CRM a la información de consumos de información ópor aperturas de mails o

¹³⁸ <https://blog.hubspot.com/marketing/why-sales-is-going-inbound-introducing-signals>

accesos al blogó y a cualquier dato que el usuario haya aportado en distintos formularios completados, para personalizar el acercamiento.

Los contenidos en cuestión tienen que estar relacionados con demandas de un
 e q p u w o k f q t " g p " w p c " g v c r c " o w { " c x c p | c f c " f g n " r t q
 f g " v t c d c l c t " e q p " o ^ u " f g " w p " q r g t c f q t " n q i ¶ u v k e q
 Mediante numerosas herramientas diu r q p k d n g u " v c o d k ^ 2 p " g u " r q u k d n g
 información de la navegación del usuario en el sitio institucional (en un dispositivo en que
 haya alguna vez clickeado en un mail o completado un formulario, y por lo tanto identificado
 mediante cookie en el navegador), por ejemplo su acceso a secciones específicas. Una opción
 es mostrar solo a los usuarios identificados por alguno de los dos medios mencionados antes
 w p c " u g e e k » p " c f k e k q p c n " f g " õ r t g e k q u ö 0 " G n " k p i t g
 clave de que están lo suficiente calificados como para ser contactados comercialmente. La
 siguiente figura explica el proceso completo:



9.2.2 Nuevos contactos

Mencionamos que los clientes pueden formar parte de esta etapa porque están insertos en un proceso de Lead Nurturing o porque realizan un contacto nuevo con la marca en esta etapa. Analizaremos en esta sección el segundo de dichos casos.

La atracción de clientes en esta tercera etapa difiere de lo planteado en la primera. En esta etapa nos encontramos con clientes que están en una fase del viaje superior, interesados no en un conjunto conceptual de temas, sino en un producto o servicio particular. En esta etapa deberemos trabajar posicionar el nombre del servicio en todas sus variantes:

- < Logística para ecommerce
- < Logística para tiendas online
- < Envíos ecommerce
- < Enviar productos por correo
- < Enviar ventas online
- < Etc.

Uno de los grandes proveedores de servicios (OCA, Andreani y Correo Argentino) probablemente tenga búsquedas por su marca y sea incluido en la comparación aún si no logra un óptimo posicionamiento para esas palabras. Sin embargo es importante mencionar que debería, por lo menos, posicionar correctamente las páginas adecuadas dentro de su sitio para la búsquedas que concatenen su nombre de marca con el producto específico, como por ejemplo: `Correo Argentino g E q o o g` Es frecuente encontrar, y este caso mencionado es un ejemplo, que una compañía se posicione correctamente para una keyword, pero no lo haga con el contenido adecuado, mostrando una página que no satisface la necesidad de información del receptor, ni la necesidad de persuasión del enunciador. Si bien puede parecer una obviedad, el SEO también se trata de posicionar la página adecuada para la keyword adecuada, de forma que el mensaje que el usuario reciba sea acorde. Como analizamos en el presente caso, las *prioritive iniciativas* que tiene un responsable de eCommerce no son las mismas que tiene una persona que necesita enviarle una encomienda a un familiar. Enviar a un cliente que está en una etapa de conocer proveedores a una sección que no se relaciona con el servicio en cuestión (y que ni siquiera menciona los factores claves para él:

integración, múltiples métodos de entrega, contrareembolso, etc.) es claramente una oportunidad perdida y puede hacer creer al comprador que la compañía en cuestión no se especializa fuertemente en el tipo de servicio que requiere.

Esta etapa es una de las más importantes del viaje y no debería subestimarse, para un proveedor sin una fuerte *brand awareness*, puede ser una única oportunidad de conectar con algunos de sus prospectos. En el caso de estos proveedores menos establecido es aún más importante lograr un posicionamiento para las palabras de producto o servicio, y especialmente ellos óaunque no exclusivamente, pues esto corre para los grandes operadores tambiénó no debería dudar en invertir también en SEM para lograrlo, probando incluso la compra del nombre de la competencia siempre que el CPA obtenido es razonable en relación a su CLTV (usualmente este tipo de compra de keywords brandeadas por la competencia tienen un CPC notablemente más alto debido un Quality Score reducido por un CTR bajo y una mala calidad de la landing page¹³⁹).

Una técnica para construir ese *Brand Awareness* es intentar que en la plataforma del vendedor online la logística no sea marca blanca, sino que figure claramente con quién realizan los envíos, ya que muchos prospectos tienen en cuenta al elegir las opciones a relevar, el dato de con quién envía la competencia¹⁴⁰. En este sen v k f q . " ò d t c p f g c t ö " posible la experiencia para el consumidor final es una forma clara de ganar posicionamiento. Aún si no hay forma de incluir presencia de marca en la plataforma del vendedor, la compañía logística puede hacer un esfuerzo por resolver la cuestión de los envíos de mails con notificaciones de cambios de estado e incluir presencia de marca en dicha comunicación. En última instancia, aún si todo lo anterior falla, siempre queda el control del contacto físico con el comprador, que por definición estará en manos del operador logístico.

En línea con lo anterior, desarrollar páginas que los vendedores online encuentren valioso enlazar en sus sitios es una forma de ganar a la vez *Brand Awareness* y generar linkbuilding. El linkbuilding es una de las técnicas fundamentales del SEO, ya que apunta a uno de los criterios centrales de los motores de búsqueda a la hora de posicionar contenidos: el análisis de la autoridad que las páginas se transfieren mediante links entre unos y otros. El

¹³⁹ <http://www.wordstream.com/blog/ws/2015/06/12/bidding-on-competitor-brands>

¹⁴⁰ Martín Urquiza, Op. Cit., p. 2.

linkbuilding es la técnica que apunta a conseguir links entrantes de calidad para posicionarse en mejores posiciones en los motores de búsqueda. Algunos de esos contenidos pueden ser, por ejemplo: preguntas frecuentes sobre los envíos, una página para consultar el seguimiento online, instrucciones para la logística inversa o direcciones de sucursales para retiro.

Para lograr este posicionamiento, métodos más tradicionales como la participación en cámaras no deberían subestimarse. En Argentina la Cámara Argentina de Comercio Electrónico tiene un peso muy relevante en la industria, y es un importante agente en el desarrollo del comercio electrónico, tanto a través de los multitudinarios eventos como el Hot Sale y el Cybermonday, como a través de sus capacitaciones y postgrados en la materia. En palabras de Martín Urquizo:

Están viendo [la posibilidad de incursionar en el canal online], por toda la movida que también genera la misma cámara. Y viendo a sus pares detectan la oportunidad de negocio en el eCommerce. Yo creo que el Hotsale y el Cybermonday han hecho mucho para que las Pymes se despierten y vean que realmente hay una oportunidad de negocio en la venta online.

Y más adelante afirma:

Muchos van a los eventos de la cámara dicen

Sin lugar a dudas una cámara es un espacio alineado con los principios de la metodología inbound, en cuanto a construir una relación con el mercado aportándole valor.

9.3 ETAPA 5 DE LA MATRIZ

Una vez que un prospecto es convertido en cliente y comienza a operar, es importante mantenerlo fiel para evitar que cambie de proveedor o diversifique su operación derivando volumen a un competidor. En casi cualquier compañía B2B, allí juega un rol crucial el equipo de atención comercial, y en el caso de la industria analizada por esta tesis, se suma el equipo de operaciones de la compañía logística como uno de los mayores responsables de la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de las promesas de entrega. Estos aspectos estarán obviamente fuera del alcance del presente trabajo ya que el mismo se enfoca en las

¹⁴¹ Martín Urquizo, Op. Cit., p. 4.

comunicaciones de marketing y no en la gestión de la relación del comercial o la optimización de la operación logística. Tampoco nos enfocaremos en la relación con el consumidor final óaquel que compra un producto en la tienda onlineó, ya que, aunque tiene un impacto luego en la satisfacción del vendedor, está más relacionado con el servicio ofrecido a nivel producto, que con la estrategia comunicacional con el cliente directo. Con estas salvedades, desde el departamento de marketing habrá muchas acciones que se podrán hacer para monitorear y mejorar la experiencia de dichos clientes directos.

El primer acercamiento al tema es el más obvio: no hay motivos para dejar de producir contenidos educativos de valor para los prospectos una vez que se vuelven clientes. Esa relación construida durante el *d w { g t ø u ñ o l d e p e r t e n e r* debe ser interrumpirse, si no que puede preservarse a lo largo del tiempo.¹⁴² Aquí, nuestros objetivos serán, además de continuar deleitando al cliente, lograr comprometerlo más con nuestros servicios haciendo que aprovechen más operativas o características del servicio. El uso del cross-selling como estrategia de retención ha sido estudiado en otras industrias¹⁴³¹⁴⁴ y este caso no es la excepción. Cuantos más servicios o productos un cliente está adquiriendo de un proveedor, más difícil es la entrada de un nuevo proveedor a ocupar una vacante, a la vez que más improbable es la existencia de un *churn* absoluto del cliente, simultáneamente en todos los servicios. A modo de ejemplo supongamos el siguiente caso: supongamos que la compañía proveedora de un eCommerce logra introducirlo a la utilización de la logística inversa para la gestión de cambios y devoluciones. En ese momento las chances de perder la totalidad de la operación se ven reducidas, ya que el cambio solo podría darse por otro operador que también ofrezca logística inversa. Lo mismo aplica con otras características, como la entrega en eLockers, en sucursales, el contra-reembolso, etc. Por este motivo, la utilización del cliente de todo el set de funcionalidades y servicios de la compañía debería ser uno de los objetivos en esta etapa.

Largamente mencionamos en el apartado 7.2 la percepción que tienen los clientes del servicio que brinda el equipo de operaciones de la mayoría de las compañías de logística en

¹⁴² <http://blog.denamico.com/the-inbound-marketing-methodology-stage-4-delight>

¹⁴³ <https://www.era.lib.ed.ac.uk/handle/1842/4448>

¹⁴⁴ <https://www.securitylife.com/the-spark-news/the-spark-news/2012/11/28/utilize-cross-selling-to-increase-customer-retention-and-referrals>

nuestro país. Lo que manifiestan es que estarían conformes con el servicio si pudiera cumplir con lo que promete:

*[para un cliente de un servicio logístico, el éxito es] que el operador logístico cumpla con la promesa que le hicieron al cliente.*¹⁴⁵

*Si cumplieran con lo que dicen que van a hacer, ya nos podríamos dar por*¹⁴⁶*satisfechos.*

*El éxito pasa justamente por la promesa de entrega, el*¹⁴⁷*cumplir los plazos de entrega.*

Una demora en los plazos de entrega genera enormes problemas operativos para todos, que se traducen en ansiedad de todos los involucrados, gastos operativos en consultas y comunicaciones y en un empeoramiento tanto de las relaciones entre la tienda online y el consumidor final, como del proveedor logístico y la tienda online¹⁴⁸. Detectar las posibles demoras en las entregas ó que muchas veces están asociadas a eventos anuales que se pueden prever claramente y adelantarlas a los clientes, con una recomendación de trasladar el mensaje a sus compradores, puede ser una gran herramienta para reducir el impacto del problema operativo.

La compañía logística tiene una relación con su cliente particular: a mayores ventas del segundo, mayores ingresos para el primero. En consecuencia una de los objetivos que debe tener el proveedor logístico es ayudar a desarrollar a sus clientes. En línea con lo planteado en el párrafo anterior se encuentra generar contenidos educativos que los puedan ayudar a vender más, pero en esta línea se puede profundizar con otro tipo de acciones. Ofrecer capacitaciones gratuitas ó vía web o presenciales ó dictadas por expertos en marketing digital y eCommerce para fomentar el uso adecuado de las herramientas de marketing disponibles puede ser una forma de simultáneamente deleitarlos y potenciarlos como clientes. Con el mismo fin, el proveedor logístico, si cuenta con una cartera interesante de clientes,

¹⁴⁵ **Claudia Zelazny**, Op. Cit., p. 4.

¹⁴⁶ **Nur Malek Pascha**, Op. Cit., p. 3.

¹⁴⁷ **Norberto Cerasale**, Op. Cit., p. 6.

¹⁴⁸ **Norberto Cerasale**, Op. Cit., p. 7.

puede negociar con terceros descuentos y beneficios en herramientas de marketing, para introducir a los clientes en su utilización.

Los procesos que llevan adelante las compañías logísticas para la distribución están definidos de forma estandarizada y requieren una adecuación y entendimiento de los mismos para un funcionamiento fluido, y para una fluida relación entre las partes. En palabras de Martín Urquizo:

La verdad que todo el servicio en sí es muy especial, no es muy de criterio. Tiene un procedimiento que hay que explicarlo, que la gente no lo entiende. La logística es un chino básico para cualquier eCommerce. Hay que explicar lo básico del servicio ya requiere explicación, y lo avanzado mucho más.

Para lograr ese entendimiento, la compañía puede enviar un mensaje de bienvenida con una explicación sencilla y visual de los procesos y estándares que deben respetarse para el correcto funcionamiento, de forma de alinear las expectativas de ambas partes. Ese material de bienvenida puede estar acompañado por otros de los elementos que típicamente conforman un welcome kit y enviado en formato físico. Es una buena forma de destacar el mensaje y la experiencia, ya que pocas compañías envían este tipo de atención debido a los costos logísticos, costos que para un operador se ven notablemente disminuidos. Además del clásico merchandising, se pueden incluir algunos de los contenidos planteados en los puntos anteriores en forma de folletería, como material educativo y beneficios.

Monitorear la satisfacción de los clientes a través de encuestas es fundamental para identificar tendencias y poder predecir el churn y actuar antes de tiempo con esfuerzos de fidelización y retención. Una métrica que se suele utilizar es el NPS (Net Promoter Score). Este indicador mide la experiencia del cliente en base a su respuesta a una encuesta de una r t g i w p v c < " ñ ä S w ² " v c p " r t ç d j cu d' ni gg "t gx uk "e sk w j gi "" tc g' ewqp o' kc go pk pudiendo responder el cliente con un número del 0 al 10.¹⁵⁰

Según el número que responde cada cliente se lo cataloga en uno de los siguientes tres grupos:

¹⁴⁹ Martín Urquizo, Op. Cit., p. 3.

¹⁵⁰ <https://www.netpromoter.com/know/>

- ◁ **Promotores:** reponen entre 9 y 10, son leales entusiastas con bajas probabilidades de *churn* y alta probabilidad de recomendación del servicio.
- ◁ **Pasivos:** responden entre 7 y 8. Están satisfechos pero no son entusiastas. Son más vulnerables a ofertas de la competencia, pero si se cuenta con los costos de una integración como barrera será improbable un cambio de proveedor.
- ◁ **Detractores:** responden entre 0 y 6. Son clientes infelices que con mayor probabilidad de churn y de manchar la reputación de la marca a través de sus opiniones.

Claramente un cliente que responde con un nivel de 6 o menos, no está sintiéndose deleitado por el servicio ofrecido. Una respuesta en ese nivel puede disparar nuevas encuestas, para comprender las causas, o un contacto directo de un ejecutivo comercial para intentar encontrar por qué no se están cumpliendo las expectativas. Atenciones a modo de disculpas pueden revertir la situación.

El seguimiento del Net Promoting Score global de una cartera de clientes se puede realizar calculándolo con la siguiente fórmula:

$$\% \text{ Promotores} - \% \text{ detractores} = \text{NPS}$$

EL NPS es un indicador que se ha establecido con fuerza en la industria. Sin embargo Business Havard Review, la misma revista que lo dio a conocer en 2003¹⁵¹ publicó algunos años más tarde una nota basada en un estudio realizado por Matthew Dixon, Karen Freeman { " P k e j q n c u " V q o c p . " v k v w n c f q " ñ U v q r " v t { k p i " v q " f fuertemente la concepción de cómo perseguir el *deleite* imperante entre los empresarios en el momento. El planteo de base del artículo es que los esfuerzos de loyalty basados en ofrecer valor extra a los usuarios que suelen ofrecer las empresas ópensemos en el boom de programas de loyalty basados en premios y puntosó para deleitar a sus clientes tienen una correlación con el churn mucho más bajo que el hecho de brindar correctamente su servicio básico, y cumplir la promesa de base del servicio. Este caso podemos percibirlo a grandes rasgos también en nuestras entrevistas, ya que el *success factor* claramente fue identificado

¹⁵¹ <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>

como el cumplimiento de la promesa central: entregar el producto exitosamente, y en el pazo definido:

*Si cumplieran con lo que dicen que van a hacer, ya nos podríamos dar por satisfechos. Es difícil porque ellos no controlan todas las variables. Hay un tema muy fuerte sindical, hay un tema de contexto inflacionario que afecta a que las tarifas crezcan, etc. Yo creo que si pudiéramos lograr que ellos cumplan con lo que dicen estaríamos en óptimas condiciones.*¹⁵²

*U... pedido y después se cobre lo que se tenga que cobrar en el lapso en que se tenga que cobrar y todo sea fluidez y felicidad. Que traiga más soluciones que problemas. Eso sería un proveedor ideal, que es lo que debería ser, no estoy pidiendo que aparte de una sonrisa o me hagan un descuento o que me inviten para la cena de fin de año. Solo pido que hagan lo que tienen que hacer como uno que paga lo que tiene que pagar.*¹⁵³

*No [deseo] ver a OCA como un posible generador, pero tampoco como un operador. Ho y 50. O 49 para bien y 51 para mal. Y esto pasó hoy. Hoy tengo quilombo, ayer también, mirá cómo es el destino, y mañana no sé. No tengo órdenes de retiro pero hay que ver, si me llegan rebotadas. Es muy poco claro cuando te llega el paquete físico, por qué fue rebotada. Hay que entrar al seguimiento, y eso es medio engorroso.*¹⁵⁴

Los autores del artículo plantean otro indicador, con gran correlación con el *churn*, que es muy interesante especialmente en la industria que nos compete: el CES (Customer Effort Score). En el estudio hicieron competir el NPS versus el CES para predecir comportamiento, resultando a la cabeza el último. La pregunta en ese caso se relaciona con *¿cómo se puede calificar de "total" el "recto"?*¹⁵⁵

5. Este indicador puede ser utilizado en lugar del NPS a la hora de detectar clientes proclives al churn y levantar señales para intervenirlos.

10. NACIMIENTO DEL B2D

Como mencionamos en el apartado 8, la cuestión de las APIs es central en la definición o posibilidad de interacción entre dos compañías, y por lo tanto tiene un rol cada

¹⁵² Nur Malek Pascha, Op. Cit., p. 3.

¹⁵³ Gerarda Falsarella, Op. Cit., p. 5.

¹⁵⁴ Gerarda Falsarella, Op. Cit., p. 6.

vez más protagónico en el comercio B2B. Pero si pensamos en la API como nuestro producto a comunicar, la primera pregunta es: ¿quién es la audiencia de la misma? Según Jacobson, Brail & Woods, una API tiene dos audiencias: por un lado sus consumidores finales, es decir quiénes utilizarán el producto que se ha conectado con la API. En nuestro caso: los responsables de negocio o eCommerce¹⁵⁵. Pero según los autores, aquel se trata de un target secundario, ya que el principal es otro: los desarrolladores¹⁵⁶, que serán quienes utilizarán la API para integrar sus aplicaciones. Aquellas compañías que venden online, serán consumidoras de aplicaciones creadas por desarrolladores, y serán dichas aplicaciones las que utilizarán la API. La gestión de la promoción de una API es en definitiva la gestión del mercado de plataformas e integraciones, que constituye el humus sobre el que crece cualquier emprendimiento de venta online, y como vimos anteriormente es fuertemente condicionante para la elección de un proveedor. Recordemos que al explorar la matriz del *d w { g t ø u " L q w t p g* en el apartado 7, identificamos que gran parte de los que desarrollan negocios de eCommerce posponen la cuestión logística para el final y terminan optando por la solución que esté integrada con sus plataformas de elección. Además, la posibilidad y costos de la integración fue planteada como una de las principales barreras percibidas por los usuarios a la hora de elegir o cambiar de proveedor.

En palabras de Rohit Roy, mientras que B2C y B2B son términos que todos los especialistas en marketing conocen, el impacto del mundo digital y la tecnología en todo tipo de negocio afecta la creación de un nuevo mundo del marketing, el B2D, o business to developer.¹⁵⁷ A través de la proliferación del eCommerce, el B2D entra al mundo del retail. Según el autor, en línea con lo desarrollado en la presente tesina, el B2D refiere a compañías que ponen énfasis en atraer desarrolladores a sus APIs públicas, para que integren y creen sus propias herramientas.

En consecuencia, las APIs no deberían ser (solo) proyectos de ciencia para *geeks*, sino consideradas herramientas de negocio críticas. La estrategia de fondo que debe tener una compañía respecto de sus APIs tiene muchas facetas: la de negocio, de implementación, de

¹⁵⁵ Si bien podría considerarse el comprador, a los fines del target específico del proveedor de soluciones de logística para eCommerce, el target es final es el "vendedor online".

¹⁵⁶ Daniel Jacobson, Greg Brail y Dan Woods, APIs. A Strategy Guide, p. 6.

¹⁵⁷ <https://www.martechadvisor.com/articles/apis/the-best-practices-of-businesstodeveloper-marketing/>

tecnología, operacional y de promoción¹⁵⁸. Debido al alcance de la presente Tesina, no nos detendremos en aquellas decisiones que competen a la visión de *producto* que rodea a una API, sino que nos enfocaremos en el último de los pilares antes mencionados: la estrategia de promoción detrás de una API.

En primer lugar debemos entender al público, es decir al desarrollador, y preguntarnos qué quieren, cuál es su *priority initiative*. Uno de los conceptos que nació alrededor de esta temática es la DX (una analogía con el concepto de UX). La expresión es un acrónimo de *Developer Experience*. Una definición de DX es "el diseño de las interacciones en experiencias de desarrollo de software", que comprende a la gestión de punta a punta de experiencia del desarrollador cuando interactúa con una API¹⁶⁰, con el claro objetivo también de simplificarla y volverla significativa para él.

Denly Simons es la *Directora de Marketing para el Ecosistema* (rol en el que diseña la DX para los distintos productos de la compañía) en Atlassian, la organización detrás del famoso software de seguimiento de incidencias *Jira*, entre otros productos. En sus palabras, una de las principales claves para el éxito de una API es proveer todo los recursos posibles para que los desarrolladores puedan construir aquello que necesitan de forma rápida y exitosa. En línea, los autores definen DX como "un conjunto de factores más importantes con los que cuentan las estrategias de relacionamiento con los desarrolladores exitosas es que les permitan ahorrar tiempo¹⁶¹. Este es un factor en el que todos coinciden: una buena experiencia es aquella que no requiere un exceso de tiempo o esfuerzo mental. Esta necesidad, a la hora de traducirse en términos de *decision criteria*, refiere principalmente al acceso a contenidos relevantes (librerías de código actualizadas, ejemplos, buena documentación, etc.) así como un soporte técnico especializado.¹⁶²¹⁶³

¹⁵⁸ Daniel Jacobson, Greg Brail y Dan Woods, Op. Cit., p. 41.

¹⁵⁹ <http://blog.hellosign.com/the-rise-of-developer-experience/>

¹⁶⁰ ibidem

¹⁶¹ Daniel Jacobson, Greg Brail y Dan Woods, Op. Cit., p. 120.

¹⁶² <https://www.mashery.com/blog/want-attract-developers-your-api-set-them-free>

¹⁶³ Aclaremos nuevamente que dejamos de fuera cuestiones de producto, como la especificidad de los servicios ofrecidos.

Para seguir dicha línea, y pensar una estrategia de atracción que ponga en foco esas necesidades del desarrollador desde una perspectiva inbound, nos basaremos en algunos de los niveles para la promoción de la adopción de una API desarrollados por Jacobson, Brail & Woods. Los autores plantean seis: Awareness, Contenido, Producto, Acceso, Términos de uso y Experiencia. Como mencionamos, no nos detendremos en aspectos de producto y términos de uso, que competen a otras disciplinas, sino que nos enfocaremos en el resto de los ejes. *Experiencia* puede ser considerado como una suma o resultado de toda la performance de los demás puntos, por lo que no lo consideraremos un aspecto aislado. En consecuencia nos centraremos en los siguientes aspectos: **Awareness, Contenido y Acceso.**

El concepto de Awareness se relaciona con dar a conocer la API, y lo podemos extender para pensarlo en términos de atracción de prospectos. Recordemos que el primer aspecto a pensar es atraerlos a dónde. Es necesario un hub de contenidos al que los usuarios accedan a experimentar su relación con la compañía, el servicio y específicamente la API. Dicho espacio ó que será relevante para las siguientes etapas también será el *portal de desarrolladores*. Los desarrolladores son un público muy particular frente al resto de los usuarios que acceden al sitio de una compañía, por lo que requieren una experiencia distinta, en un espacio claramente diferenciado. Este portal funciona como un centro de recursos y un espacio para que la comunidad de desarrolladores interactúe. Algunos ejemplos son el famoso portal para developers de Google (developers.google.com), o el de Facebook (developers.facebook.com). Por citar ejemplos de nuestro país, podemos pensar en el caso de Mercado Libre (developers.mercadolibre.com) o en el de Todo Pago (developers.todopago.com.ar).

Para una API como la que nos compete, que implica pocas integraciones y proyectos puntuales para los desarrolladores, podemos esperar un porcentaje alto de usuarios nuevos en el sitio. Dada esa particularidad, debe existir en el sitio información de venta indicando las ventajas de utilizar la API, aunque hay que recordar la lógica inbound que aplica especialmente en este caso. Esto se debe a que aún menos que los responsables de eCommerce, los desarrolladores no están nada deseosos de recibir información comercial¹⁶⁴, por lo que el contenido de este portal será casi en su totalidad contenido de valor que apunte

¹⁶⁴ Daniel Jacobson, Greg Brail y Dan Woods, Op. Cit., p. 130

a una experiencia de desarrollo fluida, y una descripción objetiva de lo que la API puede hacer, y cómo.

La existencia de dicho portal diferenciado óaplicando incluso algunas convenciones k o r w g u v c u " r q t " n q u " i t c p f g u " l w i c b claramente " e q o q " despertará en el desarrollador una primera buena impresión, construyendo a la compañía a los ojos del mismo como un jugador que por lo menos está pensando en el problema de la DX, haciéndole esperar de la misma una experiencia de integración más fluida y rápida que con un competidor.

El segundo paso para el desarrollo de un plan de Awareness tiene que ver con la elección de un *evangelista*. El evangelista de la API es un integrante del equipo con un perfil a la vez comercial y técnico, que cuenta con grandes habilidades comunicacionales¹⁶⁵. Su objetivo es mantener la relación con la comunidad y es el máximo responsable de todas las iniciativas de *awareness*. Se hace un foco en la cuestión del perfil, ya que el mismo es a la vez clave y complejo de encontrar. En palabras de Jacobson, Brail & Woods. " ñ f dg casi " a u " todos los programas de adopción de una API exitosos, hay un gran evangelista de f g u c t t q n n c f q t g u ö 0

Elegir un perfil de marketing no técnico para este rol es un error, ya que se requiere alguien que entienda a fondo la experiencia de los desarrolladores, pueda compartir su entusiasmo¹⁶⁶ y hablar su mismo lenguaje. Sin embargo un perfil puramente técnico está lejos de cumplir los requisitos para afrontar el proyecto, ya que la mayor parte de su trabajo consistirá en tareas de marketing, comunicación y relacionamiento con prospectos y clientes.

El evangelista, además de comunicarse de forma directa y a través del portal de desarrolladores con su audiencia, deberá participar activamente de espacios de desarrolladores como stackoverflow.com¹⁶⁷ o [GitHub](https://github.com)¹⁶⁸.

¹⁶⁵ <http://blogs.ca.com/2015/07/28/why-your-company-needs-an-api-evangelist/>

¹⁶⁶ *Ibidem*

¹⁶⁷ El principal sitio para realizar y responder preguntas entre la comunidad de desarrolladores de las plataformas y lenguajes más usados.

¹⁶⁸ Sistema de publicación de código fuente utilizada para compartir proyectos públicos por desarrolladores y programar colaborativamente.

Una vez disponible el portal es necesario posibilitar el acercamiento de los usuarios al mismo. Existen varias formas de construir Awareness sobre el portal. Por un lado, para un operador logístico que se cuente entre los más reconocidos (por ejemplo: OCA, Andreani o Correo Argentino), el desafío de SEO será menor, ya que posicionar páginas del portal de developers para palabras clave técnicas brandeadas óe q o q " r q t " g l g o r n q " ò k p v g i C t i g p v k p q ö " q ò l ó s G a R a k á " p a C a p t u r a g a q u e l l ó s deseos de integrar una solución mientras hacen un mínimo research. Por otro lado, compañías menos reconocidas dependerán más de posicionar palabras no brandeadas, y en caso de ser necesario apoyarse en SEM para ubicarse para dichas palabras no brandeadas, o incluso para palabras brandeadas de la competencia.

Algunas de las cuestiones mencionadas para el awareness en el caso de los responsables de eCommerce, claramente también aplican aquí: el posicionamiento de la marca será apoyado por el contacto con la misma que el desarrollador tenga en su experiencia como comprador, por lo que siempre es interesante lograr que en la medida de lo posible la marca sea visible para el comprador final del eCommerce que trabaja con el proveedor.

El mundo del *awareness* específicamente para desarrolladores puede jugarse también en el plano físico. En nuestro país existen eventos que apuntan a un público mucho más técnico del mundo del eCommerce, que pueden aprovecharse para presentar la API. Algunos ejemplos son el Meet Magento Argentina¹⁶⁹, o el eCommerce IT Camp¹⁷⁰. Puede ser en el contexto de esos eventos, o con fechas propias, que se organicen hackathones. Los hackathones son eventos donde distintos desarrolladores y otros perfiles técnicos se encuentran para trabajar de forma conjunta e intensiva, por períodos breves de tiempo, en el desarrollo de soluciones de software. Suelen ser acotadas temáticamente (sobre un lenguaje, un aplicación open source, una API, etc), por lo que pueden organizarse las mismas alrededor de un concepto en particular. Para fomentar la participación suele ofrecerse un premio para los ganadores de la misma como parte del evento.

¹⁶⁹ Edición nacional del evento más importante del ecosistema Magento, organizada en nuestro país por Summa Solutions, empresa implementadora de Magento.

¹⁷⁰ Edición paralela del eCommerce Day –evento más importante de eCommerce del país– orientado exclusivamente a desarrolladores.

El segundo de los pilares mencionados es el contenido. Como mencionamos, el contenido del portal para desarrolladores debe ser de valor. En primer lugar definir claramente qué puede hacer la API, de forma sintética. Este es un mensaje importante, que debería ser priorizado por la compañía a la hora de hacerlo amigable y fácilmente consumible, incluso en la forma de un video ilustrativo si el presupuesto lo permite. En segundo lugar, la parte más importante del contenido es una documentación clara y precisa sobre el uso de la API¹⁷¹. La calidad de la documentación varía mucho, por lo que una documentación de calidad será percibida como un importante diferencial de la API¹⁷². La documentación no debería consistir en un arduo documento PDF de 50 páginas, sino en secciones navegables con documentación organizada que cuente con recursos audiovisuales para introducir a los principales conceptos funcionales de la API.

Para simplificar y acelerar el entendimiento del uso práctico de la API es importante incluir galerías de ejemplos de los distintos usos, permitiendo a los desarrolladores aprender fácilmente cómo utilizarla en contextos reales, o incluso copiar y pegar fragmentos de código. Es importante que esos ejemplos no estén en un solo lenguaje de programación, ya que de esa forma solo servirían a los desarrolladores que trabajen en dicho lenguaje. Debe relevarse cuáles son los lenguajes más utilizados por la audiencia y trabajar en ellos.¹⁷³ Llegando incluso más lejos, muchos portales de desarrolladores incluyen como parte de la documentación la posibilidad de descargar aplicaciones completas de ejemplo con la API ya integrada para poder entender a fondo y de forma global cómo funciona la misma.

Como parte de la documentación también es fundamental incluir ejemplos de los request que la aplicación realiza a la API, así como la respuesta que devuelve. Pero el entendimiento de la API no es exclusivamente un problema técnico, sino también de negocio, por lo que será importante que cada request y operación disponible en la API contenga una explicación de para qué sirve, y en qué momento del proceso de negocio debería ejecutarse.

Otro pilar importante en la documentación es la sección de referencias, que debe contener información centralizada sobre los distintos elementos (parámetros, objetos,

¹⁷¹ Daniel Jacobson, Greg Brail y Dan Woods, Op. Cit., p. 122

¹⁷² <https://www.programmableweb.com/news/web-api-documentation-best-practices/2010/08/12>

¹⁷³ <https://www.programmableweb.com/news/web-api-documentation-best-practices/2010/08/12>

conceptos, etc.) que se utilizan a lo largo de la API de forma reiterada, para que los desarrolladores puedan consultarlas cuando se encuentran con algo que no conocen.

Tener un evangelista dedicado exclusivamente al relacionamiento con los desarrolladores también posibilitará que el sitio se mantenga actualizado y vivo, con nuevos contenidos generados periódicamente, reflejando tanto nuevos usos de la API realizadas por terceros o aquellos cambios o mejoras en la misma.

El último de los pilares a tener en cuenta es el *acceso*. El acceso se refiere al acceso a comenzar a probar la API, pero también el acceso al soporte necesario.¹⁷⁴ Para la presente tesina, que apunta a pensar estas problemáticas desde una perspectiva inbound, el acceso tiene un peso adicional: es el momento en que un visitante se convierte en prospecto, y en el que podemos desarrollar una relación más personal y duradera con el mismo. Este acceso adicional requerirá el abandono del anonimato detrás de un formulario de registro. Además de la obtención de credenciales para la API, en esta etapa se debe ofrecer un entorno de pruebas para que los desarrolladores puedan integrar la API en sus aplicaciones mientras la desarrollan, sin necesidad de realizar operaciones reales (de envíos, depósitos, pedidos, etc.). El acceso al soporte idealmente deberá ser llevado a través de un foro público, cuyo principal moderador y responsable será el evangelista. Al contar con dicho foro público, las respuestas que el evangelista otorgue a los desarrolladores formarán parte de una base de conocimiento que otros usuarios pueden consultar, e incluso posibilitará que en algunos casos los desarrolladores se contesten entre sí.

Con los desarrolladores identificados, el relacionamiento puede avanzarse también a través de flujos automatizados y/o contacto directo del evangelista, para estrechar la relación intentando llevar la integración cada vez más adelante. Recordemos que integraciones robustas y profundas son las principales barreras percibidas por los usuarios a la hora de realizar un cambio de proveedor. La integración puede avanzar diversos niveles de profundización: al plantear la matriz de buyer journey mencionamos que en una fase 2 las integraciones podrían avanzar hacia la integración del ERP, para simplificar la operatoria de los flujos de facturación, de los estados financieros, etc. Un up-sell en el nivel de la

¹⁷⁴ Daniel Jacobson, Greg Brail y Dan Woods, Op. Cit., p. 123.

integración puede no afectar los ingresos mensuales generados por el cliente, pero sin lugar a dudas tendrá un impacto en la extensión que pueda tomar de su ciclo de vida.

Finalmente, en una tercera etapa, identificando aquellos proveedores de plataformas de ecommerce integradas óo potencialmente integrablesó más relevantes de la industria se puede ofrecer un trato diferencial apuntando al desarrollo de partnerships, ya sea a cambio de sumar la integración, si no cuentan con la misma, o de mantener la exclusividad. Lo que se puede ofrecer a cambio es variado. Por ejemplo: soporte preferencial, costear íntegramente la integración u ofrecer comisiones por los ingresos generados por los envíos realizados a través de dicha plataforma.

La gestión correcta de la relación con este ecosistema de integradores, intentando generar la mayor cantidad de relaciones lo más comprometidas posibles, será clave para el desarrollo saludable y escalable de cualquier proveedor de logística para eCommerce.

11. PALABRAS FINALES

Vivimos en una era de sobreinformación, en la que una serie de múltiples agentes luchan con todos sus medios por captar un escaso bien que no alcanza para todos ellos: nuestra atención. Este es sin lugar a dudas un gran desafío para las marcas que compiten con cientos de contenidos creados por todo tipo de personas y organizaciones desde todas las puntas del globo. Pero vivimos también en un mundo de transformación acelerada, traccionado por cambios tecnológicos en los que, siguiendo la ley de Moore, los avances se observan en forma exponencial. En esta era de constante cambio, a la vez que crece la oferta de información, también lo hace la demanda, de parte de personas que viven sus vidas ó personales y profesionalesó en una revolución constante.

En este sentido, viviendo en industrias cada vez más dinámicas, la formación constante se ha convertido en una necesidad indispensable para poder llevar adelante una vida profesional exitosa, especialmente para aquellos que trabajan en ramas de la economía digital. Ese entorno es el humus para que las compañías que ofrecen servicios B2B hagan crecer sus estrategias de relacionamiento con la industria.

Ya sean relaciones largas y estrechas ó como la de un emprendedor del rubro ecommerce que encuentra un partner de negocio en su proveedor de servicios de logística ó efímeras pero significativas ó como la de un desarrollador que se siente acompañado por una marca desde que comienza a investigar cómo implementar un módulo de logística a un eCommerce, hasta que pasa a productivo su creación la clave es siempre la misma: entender al usuario en cada momento, y darle lo que necesita. Los desafíos son grandes, pero sin lugar a dudas también lo son las oportunidades.

12. BIBLIOGRAFÍA

- < **Benway Panero, Jan y Lane, David M.**, Banner Blindness: Web Searchers Often Miss "Obvious" Links.
- < **Cámara Argentina de Comercio Electrónico**, Estudio anual de Comercio Electrónico 2015.
- < **Cámara Argentina de Comercio Electrónico**, Estudio anual de Comercio Electrónico 2016.
- < **Daniel Jacobson, Greg Brail y Dan Woods**, APIs. A Strategy Guide.
- < **Godin, Seth**, Permission Marketing: Turning Strangers Into Friends And Friends Into Customers.
- < **Halligan, Brian y Shah, Dharmesh**, Inbound Marketing: get found using Google, social media, and blogs.
- < **Jerri L. Ledford**, The SEO Bible.
- < **Lecinski, Jim**, Winning the zero moment of truth.
- < **Meerman Scoot, David**, The new rules of marketing and PR.
- < **PageFair y Adobe**, Adblocking goes mainstream.
- < **Revella, Adele**, Buyer Persona: How to Gain Insight Into Your Customer's Expectations, Align Your Marketing Strategies, and Win More Business.
- < **Steenburgh, Thomas, Avery, Jill, Dahod Naseem**, HubSpot: Inbound Marketing and Web 2.0.

13. Bibliografía Online

- < blog.denamico.com/the-inbound-marketing-methodology-stage-4-delight [Consultado 10/11/2017]
- < blog.hellosign.com/the-rise-of-developer-experience/ [Consultado 10/11/2017]
- < blog.hootsuite.com/organic-reach-declining/ [Consultado 10/11/2017]
- < blog.hubspot.com/marketing/delight-customers-inbound-methodology-questions [Consultado 11/11/2016]

- < blog.hubspot.com/marketing/why-inbound-display-advertising-stats [Consultado el 19/06/2016].
- < blog.hubspot.com/marketing/why-sales-is-going-inbound-introducing-signals [Consultado 11/11/2016]
- < blog.kissmetrics.com/facebook-likes-data-driven-answer/ [Consultado 10/11/2017]
- < blogs.ca.com/2015/07/28/why-your-company-needs-an-api-evangelist/ [Consultado 10/11/2017]
- < business.linkedin.com/marketing-solutions/company-pages/best-practices [Consultado 11/11/2016]
- < cdn.cms-twigitalassets.com/content/dam/business-twitter/resources/b2bebookloc/B2B_ebook_ES.pdf [Consultado 10/11/2017]
- < clipsdelogistica.blogspot.com.ar/2015/05/conoces-las-ventajas-de-integrar-tu.html [Consultado 11/11/2016]
- < contently.com/strategist/2013/09/27/content-is-king-distribution-is-queen-and-she-wears-the-pants/ [Consultado 10/11/2017]
- < hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow [Consultado 10/11/2017]
- < help.linkedin.com/ci/fattach/get/2352183/0/filename/Company_Pages_Status_Updates.pdf [Consultado 11/11/2016]
- < moz.com/explorer/keyword/ [Consultado 11/11/2016]
- < nativeadvertisinginstitute.com/blog/the-ultimate-guide-to-advertorials/ [Consultado 10/11/2017]
- < www.business2community.com/content-marketing/80-20-rule-content-origins-apply-0855447 [Consultado 10/11/2017]
- < www.datacrush.la/la-regla-del-8020-en-el-inbound-marketing/ [Consultado 10/11/2017]
- < www.digitalcommerce360.com/2017/02/17/us-e-commerce-sales-grow-156-2016/ [Consultado el 19/03/2017]
- < www.emarketer.com/Report/Worldwide-Retail-Ecommerce-Sales-eMarketers-Estimates-20162021/2002090 [Consultado 10/11/2017]
- < www.era.lib.ed.ac.uk/handle/1842/4448 [Consultado 10/11/2017]
- < www.hochmanconsulting.com/articles/hochman-benchmark.html [Consultado 19/06/2016].
- < www.hubspot.com/inbound-marketing [Consultado 10/11/2017]

- < www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/como-aplicar-la-norma-80/20-a-tu-proyecto-de-inbound-marketing [Consultado 10/11/2017]
- < www.inflexion-point.com/Blog/bid/95959/The-3-levels-of-sales-qualification-account-opportunity-sponsor [Consultado 10/11/2017]
- < www.inflexion-point.com/Blog/bid/95959/The-3-levels-of-sales-qualification-account-opportunity-sponsor [Consultado 10/11/2017]
- < www.makeuseof.com/tag/rss-dead-look-numbers/ [Consultado 10/11/2017]
- < www.martechadvisor.com/articles/apis/the-best-practices-of-businesstodeveloper-marketing/ [Consultado 10/11/2017]
- < www.mashery.com/blog/want-attract-developers-your-api-set-them-free [Consultado 10/11/2017]
- < www.merriam-webster.com/dictionary/advertorial [Consultado 10/11/2017]
- < www.netpromoter.com/know/ [Consultado 10/11/2017]
- < www.nielsen.com/ar/es/press-room/2016/6-tendencias-del-Retail-en-Latam.html [Consultado el 19/06/2016]
- < www.programmableweb.com/news/web-api-documentation-best-practices/2010/08/12 [Consultado 10/11/2017]
- < www.securitylife.com/the-spark-news/the-spark-news/2012/11/28/utilize-cross-selling-to-increase-customer-retention-and-referrals [Consultado 10/11/2017]
- < www.silkstream.net/blog/2014/07/content-is-king-bill-gates-1996.html [Consultado 10/11/2017]
- < www.wordstream.com/blog/ws/2015/06/12/bidding-on-competitor-brands [Consultado 11/11/2016]

ANEXOS

14.1 ENTREVISTAS

Entrevista 1

Norberto Cerasale

shipnow



Con más de 8 años de trayectoria en la industria del eCommerce, Norberto ha sido uno de los protagonistas del nacimiento de los servicios de logística para eCommerce en Argentina. Actualmente se desempeña como Chief Commercial Officer en ShipNow, una innovadora compañía que ha importado al país el modelo de servicios de eFulfilment existente en otras partes del mundo.

Bueno, como te adelanté, un poco lo que a mí me interesa es conocer al consumidor de los servicios de logística para eCommerce, entendiéndolos como la empresa que contrata los servicios a un correo o símil para poder entregar productos a sus clientes. Es decir a tu interlocutor como CCO en Shipnow, y antes como comercial en otras compañías de la industria. En primer lugar me gustaría que me cuentes si se trata de un solo tipo de comprador homogéneo, o si hay una diversidad, o distintos agrupamientos, principalmente desde un punto de vista de que tengan un proceso de compra diferenciado.

Si, en principio el tamaño de la empresa es un factor, otro es en qué etapa de su negocio se encuentra. No es lo mismo hablar con un emprendedor que con una empresa establecida con experiencia en el canal, ni es lo mismo que una Pyme o una gran empresa. También es distinto si hace B2B y B2C. En todos esos casos hay necesidades diferentes. Un emprendedor posiblemente necesita resolver tanto la logística interna, como la logística de distribución. Seguramente va a evaluar los costos. También por ejemplo hay empresas que se dedican al B2B y utilizan el canal online para tocar el mercado B2C, y posiblemente recurra a algún prestador para terciarizar la logística B2C para no meterla dentro de sus procesos y lógicamente la distribución.

¿Y distinguirías también, en cuanto al proceso de compra, entre los que están lanzando un nuevo proceso de negocio y los que sencillamente están cambiando de proveedor?

Hoy lo que veo en el mercado yo el cambio de proveedor se da en esa circunstancia en la que la relación llegó a un punto sin retorno. Es decir que la relación entre el cliente y el proveedor se rompe ya sea por una mala o pésima calidad de servicio o por alguna cuestión o conflicto comercial. Pero no veo tanto un cambio de proveedor sino que los clientes salen a buscar más proveedores, no se quedan con uno solo. Es también lo que pregonamos nosotros desde Shipnow. Nosotros trabajamos con muchos proveedores de logística, y no pasa por una cuestión de calidad de servicio. Hay cosas de calidad de servicio en las que los prestadores tienen que trabajar, pero principalmente la diversificación viene del lado de

que no todos los prestadores cubren todo el espectro de soluciones. No todos los prestadores brindan los mismos métodos de entrega, no todos prestan los mismos plazos de entrega, ni tienen la misma cobertura. Quizás es el mismo método de entrega, pero en algo varía, algún atributo hay que uno no tiene y otro sí. Por ejemplo, quizás uno llama al comprador final para activar la entrega en segunda visita, y otro no. Unos pueden hacer outsourcing del proceso de distribución y otros pueden hacer outsourcing de distribución y almacenamiento, y armado de pedidos.

¿Y vos crees que eso lo ve el vendedor online hoy? ¿Que tiene que diversificar la logística para tener un espectro mejor?

Te diría que no sé en qué grado, pero seguro que hoy por hoy más que antes. El mercado está un poco más maduro, ha hecho experiencia con prestadores, son ya años recorridos, con lo cual de alguna manera reconoce que más de un operador tiene que tener. Ahí lógicamente va a jugar la posibilidad de poder administrar más de un operador.

¿Y esto sucede por lo general con las empresas medianas y grandes?

Si, si, por lo general con las empresas medianas y grandes. Una empresa chica, hablando de distribución, el emprendedor probablemente haya una cuota de pedidos que probablemente resuelva con moto, para el ámbito más próximo. Por ejemplo muchos en capital y gran buenos aires. O quizás con flete, o hasta quizás personalmente. Y para nivel nacional probablemente tenga un único operador. Salvo que el comprador mismo le diga

Cuando vos definís un emprendedor, me imagino que hay muchos que recién están entrando, y no entienden nada todavía. Pero también hay otras más grandes que ya están

Si, ya están establecidas, tienen una estructura armada, pueden tener una estructura Grimoldi tiene su propia logística, ahora esa logística abastece a los locales propios y franquiciados, por lo tanto va a tener que diferenciarla de alguna manera de la logística para ecommerce. Tanto internamente como hacia afuera, en la parte de distribución es diferente, necesita otra escala.

Pero en general, vos en tu experiencia comercial, todavía detectas empresas grandes, con presencia Brick And Mortar, que están empezando a incursionar en el eCommerce, o eso es algo que ya se dio, que todas las empresas por lo menos algo de venta online tienen, y un mínimo de experiencia con el canal obtuvieron. A las empresas grandes me refiero.

No sé qué porcentaje hoy de las empresas no venden online, pero algo, aunque sea un formulario con seguridad tienen, por lo menos para que completen y les llegue un Lead. Ahora, si cierran ahí la venta online, ahí desconozco el porcentaje.

Pero vos percibís en tu experiencia comercial que de repente estés prospecteando a alguien que no vende online, pero tiene o representa a un empresa que no es un emprendimiento?

Si, si, pasa.

Es algo marginal o es algo común?

Mirá, el caso más reciente que se me ocurre, que son empresas muy grandes y muchas todavía no tienen venta online, son los supermercados. No la tienen o no la tienen

explotada. El único es coto digital, cencosud está relanzando. De hecho en el interior tenés empresas grandes y empresas medianas que no están haciendo nada de esto. A ver: hay conciencia? Sí, hay conciencia. Porque se habla del tema, y tenés un ecosistema digital armado a nivel país, con lo cual de alguna manera, conocen y tienen conciencia de que algo tienen que hacer al respecto. Ahora por lo menos en mi experiencia con los casos con los que he tratado, nuevamente es más una conciencia o es más inicio un tanto tímido. Si, tenemos un canal digital, punto. Y eso tiene que ver muchas veces con el tamaño, quizás a un emprendedor el canal digital le sirve mucho porque puede competir ganando alcance minimizando costos, entonces el canal digital lo va a explotar al máximo. Posiblemente lo complemente con algún showroom, no lo sé, pero el canal digital lo va a maximizar lo más que pueda. Una empresa grande que ya tiene algo armado, en principio lo va a tomar como algo marginal. Eso es un círculo vicioso también, porque como no alimentan ese canal, no deja de ser marginal. Hasta que no le ponen foco, estrategia e inversión, muy difícilmente

Y vos cuando los recibís me imagino que ves un proceso de compra distinto para uno u otro, un tipo, ya sea un emprendedor una empresa grande que recién está arrancando o alguien que dice “che, quiero diversificar sumar una solución más completa”, como la de ust

Si, de repente si vas al interior del país, posiblemente, lo que es logística de almacenamiento y armado lo cubren con recursos propios, la logística de distribución no, la van a terciarizar. En principio con un único operador, y a medida que vayan escalando con volumen, se van a dar cuenta que necesitan sumar operadores. Por una cuestión también de escalabilidad, de redundancia en la distribución. Muy difícilmente necesitan diversificar si no crecen, ahí se van a quedar estancados. Mi percepción es que cumplen con el canal: saben que tienen que vender online, que tienen que tener una plataforma, la inversión en marketing no es grande, pero tienen una plataforma que tiene que tener tales requisitos. En ese principio no piensan en cosas más avanzadas como integración con la empresa logística. Les podés hablar de logística integrada, y saben que es importante, pero no lo ven como un obstáculo.

Estamos hablando de integración a nivel IT, calculador, que se facture el envío, etc?

Si, igual depende también de la dirección del proyecto. Me he encontrado por ahí una empresa de Río Cuarto que digamos no es tan grande como cadena Dinosaurio, pero que tenía mucho más claro que tenía que integrar su plataforma con el operador logístico más que la cadena de supermercados, y estamos hablando de un David contra un Goliat.

Y esto vos lo detectas en los compradores nuevos, pero en los que ya están con experiencia en el canal, hay otro nivel de sofisticación en lo que te piden?

Si, ahí la integración es más importante. Seguramente ya están integrados con alguien. Eso para el operador logístico es una barrera, para el que se quiere incorporar, o reemplazar. Qué es lo que puede pasar ahí? Hoy el mercado de la logística no está del todo estandarizado, aunque ese es el trabajo que se hizo mucho en estos últimos años. Es decir: qué tenés que tener? Un calculador logístico, un tracking, creación de envíos, impresión de etiquetas. De alguna manera ahí lo que estás fijando es el estándar de integración. Bueno si yo quiero estar integrado que funcionalidades tengo que tener en mi plataforma? Estas. Lo que obliga a los operadores logísticos a ofrecer ese tipo de herramientas. Sin embargo

} [Á c [à [• Á | æ • Á c ã ^ } ^ } Ê Á • ã Á ^ • c i • Á @æ à | æ} á [Á á ^ Á ~ } Á U Ô Æ

es el principal en estructura y capilaridad, no las tiene. Después tenés los chiquitos, como Urbano que lo desarrolló recientemente, cuando se dio cuenta de que era una ventaja competitiva. Después tenés otros prestadores como eTrans, que no sé si tiene integración, creo que no. Después tenés otros servicios de entrega que cubren rutas muy específicas que tampoco lo tienen.

Entonces vos decís que en general cuando ves un prospecto ya está al tanto de estas funcionalidades, sin que se lo tengas que explicar.

Lo que pasa es que el mercado de la distribución logística está muy concentrado. Lo cual hace que el mercado de la logística para ecommerce no progrese, si vos tenés grandes operadores como oca como Andreani, correo argentino por ahora mucho no aporta. Pero en la medida en que los principales, los que están en el mercado, no innovan, el mercado se estanca. Oca y Andreani siguen ofreciendo lo mismo que hace 5 años atrás. Bueno Andreani un poco menos, porque incursionó un poco más tarde. Pero OCA la única innovación que presentó en estos últimos 5 años fue eLockers, y tampoco le puso demasiado foco. Con lo cual eso hace también que las empresas empiecen a ensayar soluciones por afuera. De repente, no sé, tenés Falabella que maneja varios métodos de entrega, y no es exclusivo de un operador. Frávega, por ejemplo, que empieza a jugar con los pickup store, y pone foco ahí, porque ahí yo creo que hay una solución de parte de los operadores logísticos que no está encontrando. O quizás necesita de pronto, como decirlo, reconfigurar sus métodos de entrega por una cuestión de costos. Además una entrega en sucursal del operador o a domicilio que tarda 48 horas, ellos lo pueden entregar en una tienda en 24 horas. A veces el producto directamente está en stock y puede ser inmediato.

Me gustaría hablar de cuáles son los pain points que llevan a una empresa o un emprendedor a entrar al viaje del comprador que los puede llevar a adquirir una solución de logística para eCommerce. Dijimos por un lado que en el caso de la gran empresa puede ser la insatisfacción con su operador actual, el deseo de diversificar.

Si, el que ya está establecido y tiene cierta trayectoria, lo que va a buscar es diversidad y redundancia. Me refiero con redundancia a que los operadores logísticos pueden fallar en un hot sale o un cybermonday. Ahí generalmente los plazos de entrega se extienden por el volumen trabajado. Con lo cual los mismos operadores se cubren diciendo voy a tardar X días más en llegar a destino. A eso me refiero con redundancia, a no tener los huevos en la misma canasta, no canalizar el volumen a través de un solo operador. Qué pasa si ese operador se satura? Tengo el 100% de mi venta dependiendo de ese operador. A eso me refiero con redundancia

Eso es algo que ellos valoran?

Si, tal cual, lo valoran. Y también es importante la diversificación de métodos de entrega. No todos los operadores ofrecen lo mismo, no todos tienen la capilaridad de OCA, excepto Correo Argentino, ahí está el diferencial de OCA. Pero los operadores logísticos grandes no tienen en capital un Same Day que se cumpla, con lo cual ahí probablemente busques un servicio de motomensajería. No todos los operadores tienen eLockers, con lo cual ahí probablemente busques un Pack Asap. Posiblemente necesites otro tipo de gestiones adicionales como es el contra reembolso, a eso me refiero con diversificación.

Y vienen con una necesidad puntual o con el concepto de la diversificación? Es decir vienen diciendo “tengo que sumar métodos de entrega más puntualmente con una determinada necesidad: necesito entrega Same Day, Necesito contra reembolso.

Si te vienen a buscar sí, seguro vienen con algo puntual que necesitan. Ahora si vos le vas a vender, le vendés el concepto de diversidad.

En las empresas grandes que dijimos que todavía no incursionaron, el pain point es esta conciencia de la que hablabas, que es como tenemos que estar”, y el deseo de encararlo como cosas, entre ellas la logística. Ese sería la iniciativa de la que surge la necesidad.

Si, siguen el manual, así como saben que necesitan tener una plataforma, una determinada presencia a través de marketing, también saben que necesitan contratar un operador logístico. Entonces van a recurrir a alguien. Hoy hay un ecosistema armado, saben adonde recurrir.

¿La cámara por ejemplo?

Claro, la cámara. Y van a saber: tengo que consultarle a OCA, a Andreani, a eTrans.

¿Vos ves que la cámara es una fuente de información que usan? ¿Hay contacto ahí en el proceso?

Hoy la cámara está posicionada verdaderamente, yo creo que sí. Es una ventana por los eCommerce Day, por los cybermonday y los hotsale. Tiene un posicionamiento. E igualmente, una forma de saberlo es probando como hace mi competencia. Yo no estoy, estoy incursionando, pero si mi competencia y arrancó, ver cómo hace, con quién entrega. Qué métodos de envío entrega, que proveedores tienen publicados en el sitio. Y eso es de repente lo que la da una ventaja a OCA, quiero empezar a vender online, vi que trabaja con mercado libre, quiero que me coticen el servicio.

Y ustedes en Ship Now, que son conocidos en la industria, pero menos entre la gente de afuera, que está incursionando. Generalmente los que llegan a ustedes, ¿llegan por la cámara o...?

A mi personalmente lo que me paso es mucho boca a boca. Yo se que la cámara sirve de ventanilla para mostrarse, pero lo principal para vender fue el boca en boca. También cuando son empresas que son competidoras o del mismo rubro, también se sientan en sus propias cámaras y se recomiendan proveedores. Son colegas de alguna manera y se hablan y siguen entre sí. Entre un Frávega y un Garbarino, ponele ven como hacen las cosas.

Los emprendedores en general se contactan en el momento que están armando su negocio. Pueden llegar sin tener idea, o con algo armado.

Aunque tenés de todos los casos: existe el que ya armó su Tienda Nube y lo dejó para por lo general lo deja para el final, a último momento. No lo tiene en el mapa cuando piensa el negocio, no lo considera central en su plan. Hay distintos grados de emprendedor: principalmente el que tiene presupuesto y el que no tiene presupuesto, y eso tiene que ver. Tienda Nube por ejemplo tiene una integración, y con eso se confían, y piensan que se olvidan del problema, de la parte administrativa y de sentarte con el operador y entender cómo es el proceso, cómo funciona, qué es parte tan fundamental como la integración. Yo

me integré, apreté el botón, hice clic, y qué pasa después, qué hace el operador logístico. Esa es la pregunta frecuente, no saben si vas a buscar, si tienen que ir a despachar. Dejan para último momento eso, ver cómo trabajar en conjunto al operador. Tenés emprendedores que son más conscientes de eso, y si están haciendo un desarrollo a medida, si te consultan con mucho más tiempo de anticipación.

Y siguiendo con eso, ¿vos qué rol crees que juega la gente de IT en este proceso de compra? ¿Cual es su grado de decisión?

La pregunta fundamental es si se puede integrar o no, pero también qué herramientas tenés para integrarte. Ahora la pregunta de si tenés un plugin, es decir: ¿qué tan sencilla es la implementación?. De repente un emprendedor que está implementando Vtex te pregunta si existe una integración sencilla, y si no tenés por más buen servicio que des, es un

Cuando decis no tiene integración te referís a una integración sencilla, ¿no?

Si, exacto, si tienen plugins, add ons. Todo eso es tiempo y plata de desarrollo. Cual es la ventaja de que un operador tenga un módulo para Magento. Eso te reduce tiempo de lanzamiento, a lo sumo tendrás una customización, pero son sensiblemente menos horas de desarrollo. No es lo mismo que decirleK Á %o{ ã ! i Á] ^ * æ| ^ Á æÁ ^ • c æÁ ŒÉÚ Q+ Ê Á a trabajo que hay que hacer es mucho mayor. Y hay que además hacerle una baja conceptual al cliente de cuáles son las funcionalidades, cómo es el proceso tanto para el vendedor, como para el comprador, como para el operador, en qué etapas o momento de su proceso integrarlo y cómo.

Cuando se encara un proyecto de eCommerce, en mi experiencia tenés dos áreas que pueden ser cabeza, en general está en área comercial o está en el área de operaciones. Mayormente en el área comercial. El área de operaciones y el área de IT van estar sentadas a la mesa, para ver cuales son las necesidades comerciales, cuales son las necesidades operativas, como lo resolvemos. No diría que IT es el decisor, hoy más que nada ese rol pasa por el área de Marketing. No hay propiamente un área de eCommerce en general, al principio por lo menos. En aquellos casos en que estaba en cabeza de operaciones terminaba pasando al área comercial, porque acá se toma otro tipo de decisiones, pensas en el canal y en qué hacer para potenciarlo más, no pensas solo en cómo resolver o simplificar la operatoria. Y en el caso de una empresa más chica o un emprendedor, las figuras de operaciones y comercial están más unificadas, quizás es el mismo emprendedor, y desarrollo es un programador externo. En una empresa más grande están todos en la mesa, y lógicamente vas a tener una lucha de poder, pero el que dirige el proyecto es comercial. Puede ser que en algún momento la negociación la lleve sistemas, porque tienen que entender y resolver la integración, y puede ser que en algún momento la negociación la lleve operaciones, porque necesita entender cómo van a funcionar ambas operaciones en conjunto, pero finalmente quien decide y quien lleva el proyecto es comercial. Por ahí pasa la decisión final. Sistemas y operaciones no son un decisor, sí un influenciador, pero no un decisor. Ninguna de las tres son las áreas idóneas, tendría que haber un sector especializado, porque son otro tipo de decisiones las que se van a tomar. No son los sectores idóneos para pensar el proyecto en forma integral, si cada uno su parte, pero no la visión total. Se necesita a alguien que pueda integrar, que lidere el proyecto.

Un punto que me gustaría hablar, es que pensás que ellos consideran exitoso. En términos de beneficios, no de funcionalidades.

Lo que es efectividad de entrega, lo dan por sentado. El éxito pasa justamente por la promesa de entrega, el cumplimiento de los plazos de entrega.

Vos decís que ellos saben entonces que hay operadores o circunstancias donde se incumple, y ya con solo tener una entrega que cumpla los plazos están satisfechos? O esperan algo más que eso?

Lo que pasa es que los operadores eso no lo tienen medido, o inicialmente no lo tenían medido. La medición la empezaron a hacer en la medida en que se los solicitaron los clientes. No tienen el concepto de SLA, pero porque no tienen construido hacia atrás como poder sostener ese SLA. De repente a OCA le costó llegar al 97% de éxito de entrega, y le costó llegar y le cuesta sostenerlo, porque todos los procesos atrás no están estandarizados, entonces tenés un comportamiento errático. Podés tener un mes de 97% de entrega, y al mes siguiente, porque varío un factor mínimo que no tenías contemplado, bajaste a un 85%. Pero eso pasa porque no tienen bien armado el proceso. Entonces, creo que el customer service, con lo cual todo lo que como prestador le podés dar en tarifa, lo va a estar perdiendo por customer service y reputación, y calificación y fidelización. Va a perder CLTV.

Entonces cuando vos tenés un cliente que está contento con el servicio, es con el cumplimiento? Que le dijiste que ibas a tardar tanto, y cumpliste.

Sí, pero con el plazo de entrega y con el proceso. Es decir que si le dijiste que eran dos intentos de entrega, fuiste dos veces. Por más que sea tengas pocas opciones, si me decís 5 días de guarda. Bueno, si eso es lo que comunican a sus clientes, que eso se cumpla. Más que el proceso sería la experiencia, es por ahí por donde lo miden, si no se cumple, tienen reclamos. Si tengo explotado el customer service, está mal.

Y el impacto en ventas, eso es algo menos perceptible?

Básicamente lo podés medir en la cantidad de horas de teléfono que invertiste para contener o escuchar al comprador, y segundo si tuviste que devolver plata a los compradores porque te pidieron la devolución de la compra, lo cual de alguna manera si lo podés medir. Nuevamente, los operadores no están acostumbrados a trabajar, o más bien no pueden ofrecer calidad de modo sostenibles.

La integración es como la cara de todo lo demás, en la medida en que el proceso funcione bien. No me corro ni 5 centímetros a la derecha, ni a la izquierda. Yo te aviso la primera visita, te la marco en el sistema, la segunda también, si eso se cumple, genial. Básicamente lo que está haciendo el cliente con la integración es todo ese proceso hacerlo visible y automático a través del sitio. Si no se cumple, no sirve de nada todo lo demás. El operador logístico no solo transporta paquetes sino que genera información. Y eso es lo que creo que hoy todavía no cayeron en la cuenta.

Me interesa hablar un poco de las barreras percibidas. Es decir qué podría uno tener o dejar de tener para que el prospecto elija o no hacer nada, o la competencia, o un sustituto. Hablamos ya de la integración...

La integración es fundamental. Igual depende el tipo de empresa, si la empresa está arrancando posiblemente no piense en esto, sencillamente busque una solución de distribución. Quiero que me resuelva la entrega, la logística inversa. Después en la medida en que empieza a vender y en la medida en que los clientes le empiezan a demandar soluciones diferentes es que empieza a diversificar. Por ejemplo: de repente un operador como OCA puede servir para hacer logística inversa en muchos puntos del país por su alcance y capilaridad, pero podés complementarlo con un Andreani que hace canjes, o sea eso significa que el vendedor se está ahorrando un envío, con lo cual complementan. No descartan a uno y otro porque complementan. ¿Te respondí la pregunta?

Sisi, es decir que quizás no perdés al cliente, pero perdés volumen.

Si, lo que perdés es volumen. Podés perder volumen por un mal servicio, pero también por una cuestión de diversificación. Y por otro lado necesidad de generar redundancia, porque por ejemplo Andreani no entrega muy distinto que OCA. Urbano no entrega muy distinto que OCA, más allá de algunos atributos. Con lo cual Net Shoes por ejemplo lo evalúa en términos de performance: en qué códigos postales es más efectivo OCA, en cuales es más efectivo Correo Argentino. Y lo distribuye así. Hay que administrar también esa

Bueno, un poco lo que es el proceso de decisión de compra lo hablamos, como surge la necesidad, el proceso con Operaciones, Comercial y IT.

Bueno acá podés tener un proceso, dependiendo de la envergadura de la empresa, porque no es lo mismo cencosud, donde sea un proceso largo, quizás de los seis a los doce meses. O a menos.

¿Y vos percibís que cuando te contactan están en frío, o ya están en un proceso avanzado de decisión?

No te contactan en frío por lo general, por lo menos las empresas más armadas. Lo que tienen detrás es un plan de negocio, por lo cual hay una evaluación muy posiblemente no se sienten con un solo prestador si no con varios para evaluar. Para conocer y para evaluar. No pasa únicamente por una cuestión de precio sino para conocer lo que ofrece cada uno.

¿Y con los emprendedores?

Podés tener el que no tiene idea de nada y lo deja para último momento, y no investigó nada, y no tiene idea de la venta online en sí misma, está empezando con todo. Aunque tenés algunso casos en los que sí hicieron bien los deberes, en los que ya se sientan a la mesa habiendo investigado o incluso ya habiendo hablado con otros prestadores.

¿por qué pensás que un emprendedor no investiga? ¿No hay información, no le interesa?

No tiene el conocimiento de lo que implica resolver la venta online. No solo alguien que está emprendiendo, sino alguien que está incursionando en el canal online. Si ya tenés una experiencia previa, o tenés conocimiento, no lo vas a dejar para último momenc [Ë Á Ò • Á ~ } Á %o} [Á tengo idea de cómo vender online, de lo que implica y voy haciendo el conocimiento sobre | æÁ { æ! & @æÉ Á æç æ} : æ} å [Á æÁ | [• Á c ~ { à [• + Á Ò | Á ~ ~ ^ Á æà ! ã 5 Á artesanías, y bueno, lo hace online. Distinto es el que ya tiene un poco de experiencia.

Distinto también del que ya tiene más formalmente un plan de negocios, otro tipo de emprendedorismo, quizás a través de una incubadora.

Si tienen un plan de negocios atrás es otro tipo de charla, ya vienen más preparados.

¿Y esos son pocos?

...• ã Á Š [Á ~ ~ ^ Á c ã ^ } ^ Á ^ | Á { ~ } á [Á á ã * ã c æ | Á ^ • Á ~
aceleradora de negocios. Con lo cual los ayudan a los emprendedores a trabajar mucho en ese aspecto. Pero si viene por fuera, si, estoy pensando en el artesano, el importador que está incursionando desde cero, sin un plan de negocios, sin nada. Quiero vender, bueno, lo hago en internet.

Entrevista 2

Martín Urquizo



Martín Urquizo es uno de los mayores referentes en logística para eCommerce de Latinoamérica. Actualmente se desempeña como Director de la Comisión de Logística de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, donde ha contribuido al desarrollo de la industria en el país. Hace cinco años formó parte del equipo que lanzó el primer servicio de logística para eCommerce de Argentina, en la compañía de servicios de logística liviana y correo OCA.

Primero me interesa saber si considerar que el target es uno, homogéneo, o más de uno, entendiendo que un target pasa a ser otro cuando es distinto su proceso de decisión de compra.

Hay varios tipos, concibo que son diferentes. Primero desde una definición de producto, de los productos de logística para eCommerce, para una empresa como OCA, su Target es 100% B2B. Apunta a empresas que venden online. Puede ser desde una gran empresa, a una Pyme o a incluso un vendedor. Todos ellos tienen necesidades diferentes. Si bien la necesidad final es la misma, la empresa grande por ejemplo busca cosas adicionales, como más tecnología, integraciones con SAP, con un ERP para la facturación, cosas adicionales que se requieren más para una empresa grande. Una pyme algo similar, pero mucho más simple. Y un emprendedor lo que sea muy fácil y rápido de integrar, algo plug and play. Con lo cual es diferente. Y no solamente queda ahí, ahora OCA por ejemplo está lanzando un servicio que es ePak ATP, que es ePak para todo el público. Donde el target va a ser cualquier persona que pueda vender online, ya es una persona la que requiere hacer algún envío, entonces el target cambia. Y ahí tenés el target de las empresas que venden, pero creo que sirve para abarcar más el mercado. Y los módulos de integración apuntados a los tipos que hacen la integración.

Vos crees que el desarrollador es otro target que debería contemplarse?

Exactamente.

Vos detectas que muchas veces el decisor o el que de fondo está influyendo en la decisión es una persona de perfil técnico?

Es un influenciador, no un decisor, pero sí un influenciador. Te puede decir, es más fácil, menos fácil, tiene más costo, menos costo. Con lo cual le tenés que llegar de una forma clara, lo más simple posible, para que pueda interpretarlo. Después la verdad que no me imagino otros players, más que los partners, y muchas cosas en el medio que son muy variadas, que son un Marketplace, que por ahí también te resuelve la operación. Muchas empresas que te resuelven la plataforma con un sitio web propio, pero a la vez te publican en su propia plataforma. Podríamos agrupar el segmento de los Marketplace, donde no es

tu cliente la empresa, sino el Marketplace, que en definitiva un desarrollador o una compañía de desarrollo.

¿Y ahí ese Marketplace es un partner, digamos que forma parte de un programa de referidos?

Si, si refiere cuentas sí, pero también puede el ser el cliente y canalizar.

¿Y vos crees que las necesidades, los criterios de decisión, el proceso de compra entre una empresa como estos marketplaces que venden productos de terceros, o una gran empresa que vende sus propios productos sin distintos?

Ese buyer journey te diría que es igual, en muchos casos. Dejaría de lado al desarrollador, porque el otro va a buscar en donde vender online, desde lo más básico, y tiene un buyer journey diferente a al desarrollador o a quien vende plataformas, que directamente va a estar investigando cómo integrarse.

Vos decís que el que target que vende online empieza su viaje independientemente de la logística con un “cómo vender online”?

Exactamente, empieza a capacitarse sobre ecommerce: sobre plataformas, sobre métricas, sobre analítica, sobre adWords. Para mí el camino inicial es ese. Y el programador tiene un

¿Y vos observas que el vendedor online que empieza a investigar, ya en esta etapa considera la logística, o recién la considera la final?

Mirá cada vez más está relevando todo, pero no es donde comienza la logística, es el cuarto o quinto punto a ver.

Es claro un emprendedor que es un poco más improvisado que no tiene un plan de negocio. ¿Pero una gran empresa?

Una gran empresa ya tiene un sector de logística, entonces ya lo ve antes. Es parte de todo el combo cuando piensa en salir al canal online.

Y antes me hablabas de los individuos, que son un nuevo target que se está sumando. Cómo lo ven, se trata de un vendedor informal, o de un particular que hace envíos sin que sean ventas, a familiares o allegados?

El foco está en el vendedor informal, donde hay dos tipos de segmentos. Uno es por ejemplo el vendedor de OLX, que es un C2C, generalmente de productos usados, que muchas veces se encuentran para hacer la operación. Otro es el de los vendedores que son informales pero manejan volumen, están empezando y por ahí no tienen todavía una Razón Social.

Bueno hablamos un eje de diferenciación entre el desarrollador y el que efectivamente vende online, y detectás también otra diferencia entre el que está incursionando en el canal online y el que por ahí ya tiene un proveedor y lo está cambiando, o está diversificando su operación?

Sí, yo creo que ahí cambia. Ahí juega mucho el WoM, directamente están comparando soluciones, relevando el mercado, con un análisis más concreto. Por lo general alguien que ya está trabajando está en contacto con su competencia, mirando con quien manda el otro

¿Cuando el prospecto compara, qué es lo que busca, que es lo que le dice que una solución funciona bien y otra mal?

Ahí hay cosas más puntuales como la efectividad de entrega, la tasa de siniestros, demoras en entregas o retiros, que por lo general son motivos por los que hay discusiones. Como por ejemplo se ve que llegue un prospecto de la competencia porque le perdieron 20 paquetes, o los entregaron de forma cruzada y fue su culpa y no se hacen cargo, y ahí tomó la decisión de no trabajar más.

Una cosa que estoy notando es que los motivos por los cuales encuentran una solución mejor que otra, o consideran la experiencia exitosa, está planteada en términos negativos. Si querés, como si la elige la que menos me incumple. Eso es bastante problemático a la hora de comunicar y vender, no?

Exactamente. Y por eso es que recurren mucho ellos también al WoM, a preguntarle a la tarjeta que ya tienen, pero el disparador en general para el cambio es una mala experiencia con otro proveedor. Aunque otros también por procedimiento tienen que relevar tarifas periódicamente.

¿Y eso lo cotizan entre los que ya tienen de oído?

Si, eso lo hacen entre los que ya conocen. No van a salir a relevar de nuevo a ver quienes operan en el mercado. Van directo.

Es decir entonces que ser exitoso es tener efectividad de entrega, que se hagan cargo de los siniestros si los hay, cumplimiento de plazos. Todos estos son aspectos más de producto o de servicio que tienen que ver con cuestiones operativas que por ahí escapan a lo que el área comercial o de marketing puede accionar. En tu experiencia, y acotandonos a la esfera de responsabilidad de estos sectores, qué espera o demanda el cliente para tener una experiencia satisfactoria.

Es muy importante el soporte de una persona que te de respuesta, eso es muy valorado. Tener un ejecutivo, que responde los mails, con un trato personal. Desde un punto de vista de Marketing es clave la fidelización, por ejemplo beneficios para que puedan vender más u optimizar su operación.

¿Hay algún tipo de demanda de información que sea muy habitual en esta etapa de posventa. Algo que habitualmente requieren saber?

La verdad que todo el servicio en sí es muy especial, no es muy de criterio. Tiene un procedimiento que hay que explicarlo, que la gente no lo entiende sola. Una logística inversa es un chino básico para cualquier eCommerce. Hay que explicarlo, lo básico del servicio ya requiere explicación, y lo avanzado mucho más.

Me interesa también conocer las barreras por las que un prospecto puede no contratar una solución, ya sea decidir trabajar con otra solución, o no hacer nada.

La primera, la capilaridad, que introduce el tracking. Llegar a todo el país con un operador simplifica y posibilita el seguimiento de paquetes. Aunque también están las empresas que por política tienen que tener más de un operador, que están contadas con los dedos de una mano. La mayoría resuelve todo con un solo operador. Y otro tema es la

tecnología, que hay pocas empresas que tengan una plataforma bien armada. Está OCA, que tiene eTrans. El resto en desarrollo.

La integración es un motivo por el cual tenés cautivo a un cliente, no?

Sisi, eso también.

¿Y te paso que un cliente te diga “no mirá, OCA no puedo cambiar de operador” o algo por el estilo?

Buena experiencia y me lo hace en dos días. Bueno, cómo te hace eso por esa plata, no sé. Pero la estrategia de la empresa chica es eso, customizar como otro no te lo hace, tiene la flexibilidad de poder hacerlo. En todos los aspectos, tecnología, operación. Donde un proveedor grande te va a tardar medio año en hacerte un desarrollo, uno chico te lo hace enseguida. Hasta dónde puede, no te va a enviar a todo el país, te va a terciarizar. Pero si vos solo contratás Capital y GBA, quizás te sirve.

Y también si tenés una plataforma que está integrada como partner, en la que vos no tenés acceso al código fuente, no podés cambiar de solución.

Sí, ahí estás atado.

Me interesa hablar de los criterios de decisión que estos distintos tipos de compradores buscan. Por ejemplo un emprendedor, qué busca, que valora en una solución frente a otra.

Yo creo que arranca por la tecnología, sigue la capilaridad, plazos de entrega, eso es lo que la gente quiere. El seguimiento de envío, que va de la mano de la capilaridad. Porque si no tenés estructura propia no tenés capilaridad.

Antes me decías que una Pyme busca en el aspecto tecnológico como valor la facilidad de integrarse, en cambio la empresa grande busca otra cosa, no? Algo flexible como una API?

Si, digamos una API o Webservice al que se puedan integrar, ellos valoran más eso. Y ojo que hay un tercero que no tiene ninguna interacción, que usa una plataforma por fuera, como ePak, que se da vuelta y carga sus pedidos. Y te diría que son los más, los menos son los que se integran.

Y eso son más chicos?

También hay Pymes. La plataforma es clave.

También me interesa desde tu experiencia como integrante de la CACE y director de la comisión de logística, que me cuentes un poco acerca del viaje del comprador, pero no solo en el aspecto de la compra de un servicio de logística para eCommerce. Sino qué tipo de demandas de información vos percibís que tienen los emprendedores que están arrancando a vender online en la cámara. No solo del que emprende online, sino también la empresa preestablecida que vende offline y empieza a incursionar.

Están viendo, por toda la movida que también genera la misma cámara. Y viendo a sus pares detectan la oportunidad de negocio en el eCommerce. Yo creo que el hotsale y el Cybermonday han hecho mucho para que las Pymes se despierten y vean que realmente hay una oportunidad de negocio en la venta online. Ese es el factor de necesidad, vender,

y ampliar sus ventas. Y tienen la concientización de que tiene que estar, aunque sea como una vitrina para estar. Es la prueba de arrancar con un carrito e ir viendo.

O sea que en un principio es un imperativo de estar, aunque no esperen grandes resultados de entrada.

Si, sienten que tienen que estar. Y ven que hay negocio, oportunidad, que otros lo hacen y ellos no. Ese es el disparador, una cuestión de negocio. Ahora, cómo buscan su implementación, yo veo que una buena parte se capacitan. Muchos van a los eventos de la cámara y t^ Á â ã & ^ } Á %^ [Á } [Á ç ^ } å [Á [} | ã } ^ Ê Á ~ ~ ã ^ ! [Á ^ {] ^ : æ leen mucho por internet. Seminarios también, van ahí a escuchar, porque muchos no tienen idea.

Y ahí está o el que toma la posta del eCommerce, o muchas veces directamente el dueño.

Y vos tenés contacto con esta gente en la cámara?

Si, en los seminarios mensuales mucho.

Y qué tipo de preguntas aparecen?

Es variado, pero siempre lo más básico. Medios de pago por ejemplo. Y cómo hago si quiero vender al exterior, y qué diferencia hay entre un gateway o una plataforma integradora que me solucione todo o un PSP. Buscan capacitarse en todas las verticales, plataforma, medios de pago, marketing, la logística, pero siempre de cosas básicas. Qué hago para vender. Marketing un poco lo conocen ya, y hay más información. La logística en general la dejan para el final. Bueno, ya vendí, y ahora cómo lo entrego.

Entrevista 3

Claudia Zelazny



Claudia Zelazny actualmente se desempeña como Jefe de Nuevos Negocios, servicio e eCommerce en el Grupo Logístico Andreani. Sus 12 años de experiencia brindando servicios a compañías de eCommerce se completan con su rol como CEO en VirtuaCom, compañía de consultoría en comercio electrónico. Además, se desempeña como Directora de la Comisión de Interior de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, y ha participado ha disertado sobre logística para eCommerce en los eventos más importantes de la industria a nivel nacional

En primer lugar me gustaría saber si consideras que los compradores de soluciones de logística para eCommerce son homogéneos, son todos más o menos iguales o si los agruparías en tipos.

Si, nosotros tenemos un criterio de agrupación dentro de la compañía que tiene 4 categorías: A, B, C y D. Los A son los grandes impositores, son los que tienen o negocios solamente online o son multimarca y multirrubro. Este tipo de clientes, que son como los netshoes, los dafiti, los dexter y strockcenter, los falabella, que tienen mucho SKU, mucha profundidad y que el negocio de ellos es la venta del producto más que el branding. Son empresas que utilizan múltiples operadores logísticos y buscan precio más que calidad. Ese no es el target al que apuntamos nosotros, tenemos varios clientes de ese estilo pero no es el target al que apuntamos. Los B son los que nosotros llamamos "los branderos", que son los que venden experiencias, y ahí donde nosotros nos posicionamos más porque son clientes que están dispuestos a pagar por un mejor servicio, porque el valor que le generan a la marca y que los hace después trascendente está vinculado a la oferta general que ellos ofrecen y la oferta general que uno ofrece online es el producto más el medio de pago más la distribución, más la atención al cliente, etc. Y nosotros somos muy fuertes en esa pata, con lo cual entendemos que ya hay dos tipos de clientes diferentes que buscan soluciones logísticas muy diferentes y después están los que llamamos C Y D que son emprendedores y Pymes, empresas chicas que la realidad es que lo que buscan es que alguien los atienda. En este caso, hasta hace poco andreani no atendía clientes que no sean 100% corporativos, y ahora tenemos un nuevo canal. Hay otros operadores del mercado que tenían abierto un canal para ofrecerles un servicio a este tipo de clientes pero es un canal extremadamente masivo y por el volumen no pueden dar un buen servicio. En síntesis existen tres categorías de clientes: los que buscan precio, los que buscan calidad y los que buscan ser atendidos. **Vos decís que los atiendan porque les cuesta encontrar un proveedor que les de servicio directamente.**

Si, porque piensa en todos los vendedores de Mercado Libre que envían por OCA, tienen un servicio extremadamente masivo, no tienen contacto con nadie, con lo cual están bastante solos en sus negocios. Es difícil armar un negocio sin alguien que sea tu socio estratégico y lo piense con vos. Están conectados con una plataforma, pero no puede diseñar una acción, simplemente tienen que imprimir la constancia y jugársela a ir a la sucursal y esperar que la cola en algún momento les toque y los atiendan. Nosotros estamos pensando una solución para este tipo de clientes, pero la verdad es que queremos que todos nuestros clientes sientan que son importantes para nosotros, y para ellos es muy complejo, cuando el volumen es tan alto. Las empresas dependen 100% de la logística para que el negocio funcione, entonces tampoco los queremos arriesgar a que se desarrollen cuando la solución no les va a terminar sirviendo. Pero estamos ahora en un proyecto que se llama andreani online que es una plataforma de autogestión de envíos, al nivel de los servicios para corporativos, pero para el masivo. Cuando la lancemos te la voy a mostrar. Para redondear, hay distintos tipos de clientes, y cada uno busca distintas cosas en la logística. De hecho los que llamé A utilizan múltiples operadores logísticos y parte de la logística lo hacen con distribución propia. Por ejemplo garbarino, 60km a la redonda de sus sucursales lo abastecen con sus propios medios, y el resto lo terceriza. Hay un mix muy grande, de hecho los grandes utilizan también el store pick up, que de alguna forma es parte de la logística porque de alguna forma el producto tienen que llegar a la sucursal propia o del correo.

Y me decías que en muchos casos usan más de un operador, ¿por qué motivo?

Hay múltiples motivos: en principio porque no pueden hacer que todo su negocio dependa de un solo operador cuando superan los 10 mil envíos, por ejemplo: si a un operador se les caen los web services a ellos se les cae el negocio. Así que por un lado es por una cuestión de seguridad, y por otro tiene que ver con una cuestión de calidad. A nosotros por ejemplo Netshoes nos hace competir por código postal todos los meses contra el resto de los operadores con los que trabaja y tiene una plataforma que con un algoritmo evalúa la relación calidad en ese código postal el mes pasado, precio actual y cantidad de envíos que ya nos dieron en el mes y a partir de eso va distribuyendo los envíos. Ese es el modelo que nosotros, que somos la empresa logística que tiene mejor performance, más nos sirve, que es que nos evalúen por calidad. Hay otros que te evalúan por precio. Y hay otros que utilizan este mismo sistema de tener múltiples operadores logísticos para presionarnos y hacernos o laburar mejor, o bajar los precios, cosas que no ocurre nunca, pero sienten que tienen más poder cuando nos pueden contar que si nosotros no cedemos en algo que necesiten en algo que necesiten, ellos tienen otra solución.

En empresas grandes, A o B, quién consideras que es el decisor y los principales influenciadores para contratar una solución de logística.

Mirá, siempre en la decisión está el Gerente de logística, el gerente de IT, porque nosotros estamos trabajando integrados con todas las empresas A y B, entonces es eso es muy importante, y la gerencia de marketing y comercial, porque en realidad la gerencia de MKT

y comercial lo que quiere hacer es diseñar la mejor oferta para su cliente. Entonces es la que hace la solicitud de la necesidad, lo evalúa la gente de IT, para ver si es viable la integración, y después pasa al departamento de logística que va a ver si la solución que nosotros les brindamos cumple con el requerimiento de la gente de marketing y comercial y son quienes después implementan con nosotros y nos comienzan a medir.

Y qué es lo que evalúa esta gerencia de logística, que aspectos son propios de su análisis.

En principio la logística tiene varios procesos nosotros empezamos con la integración, que cuando se genere una venta se genere el alta de un envío, y a partir de ahí el retiro, la distribución, la rendición de la documentación, de los productos no entregados. Lo que evalúan ellos es que los procesos que nosotros tenemos implementados sean acordes a los procesos y sistemas que tiene la empresa para que podamos trabajar juntos.

Después lo que sí hacen es escribir un SLA, y esos son los que después nos miden. Ven si cumplimos con la primer visita, si cumplimos con el ciclo de vida de la pieza o si cumplimos con el ciclo de rendición. En principio hacen una medición global de todos los envíos y después por zona o por código postal.

¿Y ahí el decisor final es Comercial?

No hay un decisor final, muchas veces el comercial plantea una necesidad, que es el servicio final que quiere dar, por ejemplo entregas same day, y una vez que lo conversamos con la gente de logística el servicio se complejiza o se simplifica. Y en base a eso lo vamos terminando de diseñar, porque el comercial o marketing tiene una idea, de ahí la implementación es más compleja. La decisión es más conjunta, el de MKT nunca va a tomar una decisión logística sin el aval del de logística. Y el que pelea el precio es el de MKT y comercial, entonces es una decisión que se toma en equipo.

¿Por qué crees que una empresa comienza a sentir la necesidad de vender online?

La empresa comienza a sentir la necesidad de vender online, porque el mercado lo está obligando. El 70% de los consumidores en argentina toman la decisión online antes de generar una venta física o presencial, quiere decir que googlearon, leyeron reviews, fueron incentivados por un post en una red social, etc. Es decir que la decisión es online, y si lo tenés online, porque no venderles directamente ahí. Porque evolucionó la tecnología y los hábitos de compra del consumidor también, entonces si las empresas no empiezan a vender online, se van a quedar afuera. Los que no está online, no existe.

¿Y en el caso de los que ya tienen un operador y de repente toman la decisión de cambiar, o de sumar uno más?

Hay múltiples factores. Por lo general el motivo por el cual las empresas B deciden cambiar o sumar uno, es porque tuvieron una mala experiencia con uno. Porque por lo general las empresas B tienen una cantidad de gente limitada para gestionar los ecommerce y

gestionar múltiples operadores requiere de más personal y más esfuerzo. Con lo cual se sienten más cómodos con uno solo. Las A, una vez que superan los 5mil envíos, para no poner en riesgo su negocio incorporan un nuevo operador para tener la posibilidad de switchear y tener siempre disponibles una opción para poder distribuir sus envíos.

Entonces en las empresas B, C y D. Si tienen una mala experiencia abandonan su operador actual?

Sisi, lo abandonan. Es mucho esfuerzo gestionar un operador logístico, controla la facturación, los centros de atención se manejan diferente, por lo que administrar información de los dos resulta complejo, por lo general sueltan uno y van a otro.

¿Qué considerás que para un cliente de un servicio de logística constituye un éxito el servicio?

Que el operador logístico cumpla con la promesa que le hicieron al cliente. Nosotros muchas veces le hacemos una promesa a nuestro cliente en la oferta. Y juntos pensamos cuál es la oferta que ellos le van a hacer a sus clientes teniendo en cuenta la infinidad de contingencias que pueden existir. Entonces nuestros clientes se sienten satisfechos cuando juntos diseñamos una oferta y una promesa a su cliente que le cumplimos en un altísimo porcentaje. Si ellos me entregan 20 minutos tarde probablemente mi camión a salta ya salió, entonces si yo le puedo transparentar toda mi operación, juntos podemos pensar las posibles contingencias y que la promesa de entrega que hagamos sea cumplible.

¿Cuáles son las barreras que existen para que un cliente o prospecto que está trabajando con un operador no contrate una solución y contrate otra?

El que ya está operando, es una barrera el entrenamiento a todas las áreas involucradas con la logística, porque vos pensá que desde marketing, legales, IT, operaciones. Todas las áreas están vinculadas a la logística terciarizada, entonces generar un cambio implica una reestructuración de muchos de los procesos. Por otro lado tiene que ver con las integraciones tecnológicas. Y por último con el pricing.

Me interesa saber qué aspectos o características del servicio crees que los compradores evalúan cuando comparan soluciones.

Tres cosas: capilaridad, precio y performance o eficacia.

Las dos primeras tienen bastante transparencia a la hora de estar investigando, pero la tercera como pueden llegar a tener un poco de visibilidad para comparar.

En realidad nosotros les contamos como vamos mes a mes, y les podemos contar cómo vamos, mostrarles nuestros tableros de calidad. De hecho les podemos contar cómo vamos mes a mes en distintos códigos postales pero la muestra de lo que nos ingresa siempre es diferente de acuerdo a cada cliente. Le podemos decir: un cliente estándar, que trabaja en Buenos Aires, que está vendiendo indumentaria, que se dispersa así, estamos con esta calidad. Pero hasta que no lo prueban es bastante complejo. Porque por ejemplo si vos me

das los envíos mal embalados probablemente tengas un día más de demora en la distribución, porque yo tengo que re-emballar. Ahí a mí me baja la performance. Hay múltiples factores que están involucrados en estas mediciones.

Me interesa saber si hay algún tipo de contenido o información que los clientes soliciten mucho post venta, que sea típicamente consulta de post venta.

No, lo que nos preguntan siempre es qué códigos postales entran dentro de cada zona, nosotros tenemos un tarifario por zona que incluye determinados códigos postales por zona, después tenemos un tablero que es un frecuenciador que te indica cada cuántos días vamos a las localidades no frecuenciadas. Nosotros tenemos la obligación de llegar a todos los puntos del país porque tenemos el servicio de carta documento que nos obliga a eso, pero hay localidades que son a demanda. Por eso para que ellos puedan comunicarse bien con sus clientes y que la promesa sea cumplible, nosotros trabajamos con un frecuenciador. Y después las consultas diarias de: "dónde está mi envío". Nosotros tenemos múltiples plataformas para clientes propios y para clientes del cliente para hacer este tipo de consulta pero muchas veces la respuesta que te da la plataforma no es suficiente, el tipo quiere saber qué pasó, necesita más detalles. Entonces nos llama para entender el detalle de la información dura que genera la plataforma.

Son en general consultas operativas, no hay consultas más estratégicas de negocio, sobre como mejorar la experiencia del comprador.

Nosotros con todos los clientes corporativos tenemos reuniones quincenales o mensuales. Y ya es parte del rol del comercial hacer un análisis de la cuenta y darle un feedback para que mejore. Nosotros necesitamos que les vaya mejor para que vendan más y hagamos más envíos.

Cuáles son los principales desafíos que tiene que enfrentar un vendedor online para ser exitoso en la venta online.

Lo que tiene que hacer un vendedor para ser exitoso en la logística es tenerla en cuenta desde el momento cero en el que piense su negocio. Nos encontramos con infinidad de clientes que vienen a decirnos que quieren contratar un operador logístico para gestionar sus envíos cuando ya tienen todo listo para salir a atender, y nunca involucraron la logística en el plan de negocios. Muchos por ejemplo no funcionan porque o no soportan el costo logístico, o los productos no son transportables y no podemos garantizar la integridad. El otro día nos vinieron a ver una empresa del interior del país que vende rosales, y diseñaron un mega packaging para poder vender rosales y distribuirlos a todo el país. Compraron 10.000 unidades de packaging. Nosotros podemos transportar este tipo de mercadería, pero a las localidades frecuenciadas, tardamos 9, 12 días. En qué condiciones llega el producto. O otro cliente que dice "yo fabrico estas biromes, la gente hace cola en mi local para comprarlas". Desarrollé un eCommerce en el que gaste \$180.000, y yo le digo: "bueno, la distribución de una birome o de 50 te sale lo mismo, \$100". "No, pero nadie me compra 50 biromes, y una birome sale \$30, no puedo cobrarles \$130 por internet". Y bueno, el éxito

de un negocio de eCommerce tiene que ver con que la logística tiene que estar pensado desde el día cero. No es el último punto, desde el plan de negocio, el costeo, hasta la comunicación o marketing, no es lo mismo decir "vendo una birome" que decir "vendo una birome con distribución a todo el país" o "vendo una birome y te la entrego hoy mismo en tu casa". Entonces la oferta tiene que estar diseñada vinculada al servicio en general, esto que te decía al principio: el producto, el medio de pago, el centro de atención al cliente y la logística, incluyendo cambios y devoluciones. En argentina los cambios y devoluciones son del orden del 4%, son muy poco y la gente lo esconde porque tiene miedo de fundirse por hacer cambios y devoluciones, yo te garantizo, que estoy acá en la operación todo el día, que es menos del 4% y que los que más lo cuentan menos cambios tiene.

¿Qué busca el equipo de IT, que sería una buena solución para ellos?

Lo que buscan es una implementación en corto plazo de una solución integral que no les requiera a ellos más que integrar los webservices, que no tengan que codear nada. Lo que más nos piden es que la documentación sea clara, que los cambios de versiones se informen con anticipación en tiempo y forma. Porque muchas veces se actualizan las versiones y ellos tienen que correr para actualizar su integración. Que sea estable, que no tenga caídas, que soporte picos de ventas. Y para las plataformas para las que más trabajamos, magento, vtex, lo que nos piden es que hagamos módulos particulares para que ni siquiera tengan que adaptar los web services que nosotros tenemos a las plataforma si no que los enchufen y ya salgan andando. Eso es mucho menos tiempo de desarrollo.

Entrevista 4

Nur Malek Pascha



Nur forma parte de la industria de Internet nacional desde el año 2005. Es Co-fundadora y Directora de Operaciones de Avenida.com.

Antes de emprender Avenida.com, participó en el lanzamiento de Groupon Argentina en el año 2010, estando a cargo del diseño y puesta en marcha de los principales procesos operativos. En 2012 estuvo a la cabeza de la toda la operación de Groupon para Cono Sur.

¿Qué rol tuvo la logística en la concepción del negocio? ¿El emprendimiento nace a través de una incubadora, o trabajaron solos?

Avenida nace a partir de la necesidad de querer armar un shopping online que nosotros veíamos ya, desde hace algunos años que estamos en eCommerce y veíamos la necesidad latente de poder arrancar un shopping online al estilo amazon que acá todavía no existía. Para eso obviamente la logística ocupó un lugar fundamental obviamente, porque nosotros sabíamos que para armar un proyecto como este, si vos no controlas la experiencia punta a punta, fallas, porque lo que le importa al cliente es que el producto le llegue rápido, porque de la misma manera que compró a través de la página, su experiencia tiene que ser excelente, y no hay forma de lograr una experiencia excelente si vos no controlas la experiencia punta a punta o la mayor parte de esta.

Y ustedes como parte del lanzamiento de este emprendimiento hicieron un documento formal de un plan de negocio donde estaba contemplado esto.

Sí, sí, por supuesto, la logística fue parte del negocio desde el primer momento, porque es el punto donde está la mayor parte del gasto en costo fijo, porque obviamente es un capital intensivo de inversión en un centro de distribución y demás, y por lo tanto estuvo contemplado desde el principio.

Me interesa saber en qué momento de ese plan contactaron un proveedor. Si lo contactaron ya de entrada cuando estaban pensando el negocio o más adelante.

¿Con proveedor te referís a proveedor de distribución?

Sí, sí, ¿ustedes solo tienen la distribución terciarizada, no?

Sí, nosotros tenemos una red de nuestras sucursales propia, y a 4 distribuidores que son OCA, Andreani y dos más. Y desde el principio fue así, porque ya habíamos aplicado el mismo esquema que teníamos con Groupon y sabíamos que armar una flota propia era muy complejo desde el principio, porque obviamente necesitas tener volumen, los gastos fijos y los riesgos se incrementan. Así que desde el día uno nacimos con un operador logístico integrado a la plataforma que nos hacía toda la distribución.

Es decir que cuando estaban pensando el negocio ya estaban en contacto con los proveedores para conocer los costos.

Exactamente, desde el día uno de la concepción del negocio, la logística estuvo metida en el proyecto a nivel gasto, a nivel payroll, a nivel conformación de equipo, a nivel tecnología, como prioridad para integrar operadores logísticos...

Ustedes cuando lanzaron fueron amentando la cantidad de operadores. ¿Por qué fue?

Sí, lo que pasa es que cuando uno va creciendo, tenés que sí o sí disminuir los riesgos. Con un solo operador, que trabaja con muchos otros eCommerce, al darle mayor volumen aumentas el riesgo de tener algún problema operativo.

¿Por ejemplo en el Hotsale, Cybermonday?

Exactamente, por eso lo que hicimos fue tratar de disminuir esos riesgos y tratar de especializarlos, de tener la mayor cantidad de operadores logísticos pero que sean especializados por zona.

¿Cómo determinan que zona es mejor para un operador?

Porque nosotros medimos los niveles de servicio, tenemos un sistema de métricas mediante el cual evaluamos a los operadores logísticos, y entre ellos tenemos los niveles de servicio, las tarifas. El nivel de servicio es cómo entregan versus la promesa de entrega. Es decir que si te dicen que entregan en 3 días en CABA, y de repente están entregando en 7 días en CABA. Todo eso se va midiendo, y podés saber quién conviene en cada zona.

Y la cuestión de la diversidad de las soluciones en sí. Por ejemplo que Andreani hace un cambio en el mismo envío mientras que OCA lo hace en dos envíos. Ese tipo de cuestiones de diversidad entre los proveedores, ustedes lo contemplaron a la hora de la diversificación.

Sí, obviamente que eso se tuvo en cuenta. Nosotros por ejemplo como decís la logística inversa la tenemos totalmente centralizada en Andreani. Porque Andreani da un mejor servicio ahí. En teoría son todos regulares, por no decir malos, pero bueno Andreani da un mejor servicio que con OCA, y por eso se lo dimos a Andreani. Y así sucesivamente. Entonces se pondera el tipo de servicio, cómo lo da, y obviamente cuánto te cuesta.

¿Y por ejemplo en sucursales entregan en tanto de Andreani como de OCA?

Sí, sí.

Me interesa saber por qué eligieron los operadores con los que operan sobre otros. Incluso me interesa la primera vez, que eligieron un operador que fue uno solo, no sé cuál es, pero lo eligieron a él sobre todos los demás. ¿Cuál fue el motivo?

En realidad es cómo todo, hay mucho de prueba y error. La verdad es que tiene que ver con el approach comercial que tuvieron los distintos operadores y la propuesta económica. Al principio uno termina eligiendo por eso, cuál es la propuesta comercial. Después es una cuestión de probarlos, de medirlos y de ir probando nuevas opciones.

Ok, o sea que el pricing es fundamental para ustedes. Al primer operador lo eligieron por pricing.

Sí, bueno, y cuáles eran los servicios que tenía habilitados. Y también fue importante cuál era la infraestructura de los webservices, a ver si estaban habilitados para lo que necesitábamos o no. Nosotros para la plataforma que teníamos en el momento teníamos que evaluar quién era el mejor proveedor que se adaptaba más rápido y mejormente a

nuestra operación. OCA en ese momento tenía una plataforma que era fácil de integrar y que tenía varios contratos habilitados. Por ejemplo el servicio estándar, el prioritario, el puerta a puerta, el de sucursal, la logística inversa. Entonces en ese sentido a nosotros nos resultaba más fácil porque habilitar nuevas operatorias solamente implicaba un par de clics. Otros operadores no lo tenían, y o era muy complejo poder hacerlo visible en la plataforma.

Me interesa cómo conociste a los operadores logísticos con los que trabajas hoy en día.

En general se acercan. Saben que hay una empresa que está haciendo envíos, entonces en los eventos de eCommerce en general se acercan.

¿Qué es para vos estar plenamente satisfecho con un proveedor de logística para eCommerce? Si mañana tuvieras que llamar a un proveedor y decirle que estás plenamente satisfecho, que sería distinto.

Si cumplieran con lo que dicen que van a hacer, ya nos podríamos dar por satisfechos. Es difícil porque ellos no controlan todas las variables. Hay un tema muy fuerte sindical, hay un tema de contexto inflacionario que afecta a que las tarifas crezcan, etc. Yo creo que si pudiéramos lograr que ellos cumplan con lo que dicen estaríamos en óptimas condiciones.

Ustedes ya salieron con la integración desde el día cero, y que tuvo que ver con este aspecto la elección del proveedor. ¿Qué rol tuvo el equipo de IT en la decisión?

La verdad que un rol fundamental, porque en definitiva son la parte que terminan de concretar todo lo que es la negociación comercial y la implementación operativa. Si ellos no lo hacen bien, no tenés trazabilidad de los envíos, no tenés nada. Tienen un rol fundamental como en cualquier empresa de eCommerce, son quienes materializan la relación con el operador logístico.

Me imagino que también en el proceso a ustedes se les acercan operadores logísticos más allá de los 4 con los que trabajan, entonces me interesa saber si hay alguna barrera por la cual hayan tenido que descartar operadores logísticos.

Miles. Hay muchos operadores logísticos y todos están atrás del volumen. Lo que pasa es que avenida tampoco tiene tanto volumen como para estar incorporando operadores logísticos a mansalva, y por otro lado tiene mucho que ver el tema de la infraestructura con la que cuenta el operador logístico. Muchas veces no es un tema de tamaño, a veces nosotros desarrollamos proveedores, pero tenemos que ver si el proveedor que vamos a desarrollar nos sirve para el tipo de logística que queremos hacer, si es logística de productos generales, de productos pesados, etc. Y después una vez que tenemos eso, tenemos que ver si tenemos cubierta la demanda con los proveedores que tenemos. Después si ese proveedor es un proveedor serio, que ya trabaja con otros operadores de eCommerce, si tiene infraestructura, si tiene espalda, si cumple con la reglamentación sindical, y ahí vemos si darle una oportunidad o no.

Cuando decís que tenga infraestructura, tiene que ver con que tenga capilaridad, que tenga alcance a todo el país, ese tipo de cosas, o te referís más a que pueda soportar un pico de demanda.

Ambas, si tiene más flota propia que terciarizada. Si tiene una plataforma propia o no.

¿Por qué es perjudicial para ustedes que tenga una flota terciarizada?

Porque la flota terciarizada más difícil es de controlar, entonces más riesgo tenés de que el tipo pueda volcar una zona, y no la pueda cubrir.

Y los proveedores que directamente terciarizan con otro proveedor, ¿eso tampoco les cierra?

Mi postura es que cuantas más manos haya en la cadena, más difícil va a ser que se dé un buen servicio. Para mí es una ley que yo aprendí y que no necesariamente es la ley del mercado, y es lo que yo pienso.

Entrevista 5

Gerardo Falsarella

RINGO



Gerardo Falsarella es un emprendedor argentino que está dando sus primeros pasos en la industria del comercio electrónico. Junto con su socio, han fundado Ringo, un emprendimiento que fabrica y comercializa un producto único en el país. Rigo es un soporte para celulares que funciona a su vez como trípode y como anillo para poder sostener el dispositivo con facilidad. Parte de su rol como responsable de operaciones del emprendimiento consiste en estar a cargo de la logística y de la elección del operador logístico.

En primer lugar me interesa que me cuentes qué vende la compañía y cuál es tu rol en la misma.

Vendemos un accesorio de celular, que se llama Ringo, que se pega en el teléfono, es reutilizable y es universal para todo tipo de teléfono y también pega sobre las carcasas. Eso es lo que comercializamos, mi rol es más que nada la parte de producción, armado de pedidos y entrega de pedidos, y eso es lo que me vincula en una de las áreas con lo que es la empresa que se encarga de enviar los paquetes, de hacer las entregas.

¿Vos estás desde que se fundó la empresa?

Claro con mi socio que también es amigo, nos recibimos juntos hace unos años y siempre quedó el vínculo, con ganas de emprender, de innovar, de ver dónde poner la cabeza, la parte creativa con la parte lucrativa, bueno surgió esta idea y le empezamos a dar, tuvimos como un año y medio de desarrollo y salimos al mercado hace dos meses y medios aproximadamente, con una aceptación fabulosa.

¿Y fabrican el Ringo ustedes mismos?

Si, a nosotros nos llega la inyección, y a partir de ahí nosotros nos encargamos de todos los procesos posteriores, el desgranado de las piezas, el ensamblado, el empaquetado, todo. Por ahora lo que está terciarizado, sería la inyección, que es una rama medio difícil de encarar, llega mucho tiempo y es costoso.

¿Y ustedes el desarrollo lo hicieron con alguna incubadora? ¿Alguien los ayudó a generar el plan de negocio?

No, no, lo hicimos a cuchillo. Nosotros nos recibimos de licenciados en administración de empresas y más o menos tocábamos un poco de cada instrumento, y cada uno poniendo digamos lo mejor de su parte, llegamos a esta sociedad que es un complemento fabuloso y en la que tenemos un vínculo muy bien llevado y muy libre respecto al rango de acción que cada uno tiene, y bueno, aceptando los pro y los contra de cada uno, y eso en combinación con el plano que sería la vida terrestre, y todas las cuestiones que nos van

llegando, es como estar haciendo malabares todo el tiempo, y si no nos lleváramos bien, y si no estuviera haciendo cada uno lo que va sintiendo, lo que le va gustando, forzarlo sería imposible, no duraríamos ni media hora.

Ustedes venden online y por otros canales también?

Mostros estamos en tienda nube, ese es nuestro único canal online por ahora.

¿Y por qué eligieron el canal online?

Mirá, el producto es tan universal y tan abarcativo y hay tantos millones de celulares en el país, y estimo que en el mundo también, que la estrategia fue salir y tratar de abarcar todo el territorio, ya sea para la gente que quiere comprar de a uno, de a dos, de a tres, porque va bien en el grupo familiar, o para tu novia, hermano o primo. Y también nos permite al arrancar de cero y no tener una logística armada, poder hacer envíos al interior, a revendedores. Entonces atacamos lo que es presencial, con la gente que se lo podemos acercar nosotros, o que lo pueden venir a buscar, y eventualmente al interior del país también, el que lo quiere lo tiene. ¿Ustedes tienen también un showroom? Yo tengo un local en lo que es la zona de Ituzaingo, en su momento actuó como primer punto de venta, como punto de venta exclusivo, no estaría dentro de la categoría Showroom que está operando, y ahí se vendía de manera exclusiva los primeros días, pero no tardamos mucho en que nos pidan el producto y en que se vaya ramificando en otras ciudades y en otras provincias y haya muchos puntos de venta. Pero lo que es showroom nunca hubo.

¿Y ustedes tomaron primero la decisión de tener una venta minorista, no? Porque me imagino este tipo de producto comercializado tradicionalmente a través de canales mayoristas.

Sí, en verdad optamos por lo que es consumidor final, minorista y mayorista, de alguna manera al ser un producto nuevo... Claro, si uno pudiera elegir le vendería a dos, tres mayoristas que ya tienen la logística armada, y te manejas con la menor cantidad de clientes que te comprenden altos volúmenes, pero al ser un producto nuevo, hay que ir de abajo hacia arriba, hay que meterlo en el consumidor. Es un producto que si nosotros se lo pasamos al mayorista, y el mayorista así como todo lo que viene de china lo traslada al local sin promoción, sin comunicación, sin llegada a la gente, este producto se cuelga en un ganchito en un local y ahí muere. Entonces el gran desafío que se nos presentó es, si bien no se descarta para aquel mayorista que tiene visión, o que está activo en las redes sociales y ve las repercusiones que tuvo en Facebook y en Instagram, no está cerrado ese canal y tenemos mayoristas y les vendemos, el trajo de llegar al consumidor final es justamente un trabajo a conciencia para llegar, para mostrárselo, para que vea que es, para que vea cómo se usa. Mismo hemos hecho varias campañas acercándonos a la gente, regalándole, mostrándole los usos como algo muy artesanal, muy de abajo, siempre alertas ahí a la respuesta del público, la recepción fue excelente y estamos súper contento. No tengo el número preciso pero pasamos las 10 provincias y de puntos de venta de los que nosotros atendemos directamente hay más de 50, de hecho toda esa información está disponible en nuestra página, están los puntos de venta, tienda nube y todos los links de Facebook e Instagram.

Vos me hablaste mucho del proceso, y de las ganas de emprender que tenían con tu socio. ¿Vos ese proceso lo definirías en etapas? ¿Dirías "Bueno, este fue el viaje que yo hice desde las ganas de emprender hasta efectivamente llegar al punto donde

estoy enviando productos al interior, o haciendo envíos"? Me comentaste que no hubo una incubadora, pero que si incubaron el plan. ¿Empezaste investigando cuestiones más de marketing, cuestiones más de negocio, el tema de la fabricación?

Sí, me comentaste que no había un canal, que te vas a acostar a la noche y sentís que el día todavía no termino, y estás buscando algo más, y era como exceso de celular, y como empezar a percibir esta cuestión como de que el celular o se te cae, o se te duermen los brazos, o que no sabés cómo sujetarlo. Acá hay como un toque de color en la historia de que está bueno transitar a veces esos momentos chotos de la vida de cada uno de manera genuina, porque es quizás en esos momentos en que aparecen esas cosas, aceptarse en el momento en que uno está viviendo y atravesarlo. Y bueno, esto despertó de ahí, de un momento suena muy negativo, o muy oscuro, quiero hacer alusión a que en esa oscuridad también hay estos destellos, nada termina siendo en sí un momento ni bueno ni malo, sino momentos que se nos presentan y que los habremos traído para vivir y que nos tendrán una enseñanza para dar, entonces partiendo de esa premisa la idea esa noche me la acuerdo, fue un 2 de noviembre de 2014, cayó como han hecho analogía en algún momento, como cuando cayó la manzana de Newton, y al día siguiente se lo comenté a Nicolás, hubo un prototipo que fue muy artesanal, con unas argollas de llavero, y bueno, ahí empezó la búsqueda, a ver si había algo parecido, efectivamente Nicolás encontró que efectivamente en Asia había un desarrollo que estaba muy cercano a la idea que había surgido, y ahí surgió la idea de "bueno, vamos a empezar a meternos a ver hasta donde llegamos, sabemos lo que hay en el mercado asiático, sabemos que no está acá, sabemos los costos". Lo hicimos traer, le adaptamos de alguna manera nuestra idea con las tecnologías posibles acá y los costos posibles acá, con lo que trajimos de afuera, y más en diseño. Poniéndole un valor agregado en lo que respecta al rango etario, algo más dirigido a los adolescentes, con colores, con distintos diseños y distintos tamaños de anillos. Tratamos de buscarle la vuelta como para que nuestro producto tenga características que lo hagan único.

Es decir que ustedes empezaron con el producto, sin pensar de entrada en qué canal, ni aspectos de marketing, sino que empezaron por el producto, ¿correcto?

Sí, sí, empezamos por el producto. Siempre estuvo la idea de atacar todos los frentes. La campaña iba a estar abocada a lo que eran las redes sociales, eso estaba claro desde un principio, porque hoy si alguien sigue volanteando o haciendo volantes... Hoy la llegada más directa es hacia las redes sociales. Estamos con el teléfono todo el día en la mano, y encima esto es un producto que hace que el teléfono que tenés en la mano no se te caiga y encima pueda des-estresar la mano. Estamos haciendo la campaña por un canal que es el que después nos va a comprar, se retroalimenta de una manera impresionante.

Vos me contaste que hicieron un gran laburo de investigación en la parte de producto, ¿se acompañó ese laburo de investigación con la parte de marketing?

Si, totalmente, si lo tuviera mi socio acá al lado... Él estaba más en esa parte de investigación, y a medida que eso pasaba, yo estaba más en el campo, en la parte más terrenal. "Bueno, hay que ir a tal lado, hay que probar tal material..." Ahí fue que se fueron mostrando las aptitudes de cada uno y donde cada uno se sentía más cómodo. Yo creo que es al día de hoy que yo no lo hubiera encontrado al producto si lo hubiera tenido que buscar en internet.

A mí me interesa mucho el laburo de investigación. Una pata fue el producto, otra parte fue el marketing. La parte del canal, la plataforma ¿eso estuvo desde el principio? ¿Tenían en claro tienda nube, o decían voy a vender por tal lugar...?

Mirá, desde el primer momento sabíamos que la página iba a estar en cada Ringo. En cada uno dice la marca y abajo dice la página. Cada ringo se iba a convertir en una semilla, que pegada en un teléfono iba a tener la posibilidad de que otro lo viera y pudiera entrar a la página. Y ahí en la página tiene la información del producto, los puntos de venta, los usos, la campaña, el video, las fotografías y la posibilidad de pedirlo desde cualquier punto del país.

¿Es decir que desde el día uno sabían que iba a ser transaccional, que ibas a entrar al sitio e ibas a poder solicitar el producto y te lo iban a enviar a domicilio?

Totalmente, todo eso estuvo muy claro desde el principio como objetivo.

Ustedes en un principio pensaron que el sitio web iba a ser transaccional, y ahí tienen dos cuestiones que tienen que ver con elegir un proveedor la logística y la plataforma. ¿Qué tipo de plataforma vamos a tener? ¿Un tienda nube, que es un enlatado, o un desarrollo propio? En cuanto a la logística: ¿necesitamos un proveedor? ¿Nos vamos a integrar? Todas esas cuestiones específicas de plataforma y logística, ¿se pensaron de entrada?

Puntualmente el proveedor se dio por simbiosis al haber elegido tienda nube. El sitio es un enlatado que lo armó Nicolás. Convengamos que, nosotros no contamos con un capital de inicio que uno diga: "bueno, sobra". Siempre fue a pulmón, entonces en esto de cada uno estar hábil en su parte, de alguna manera nos ayudó a no tener que contratar por ejemplo a alguien que nos haga una página, la hicimos nosotros. Puntualmente Nicolás. Cuando estuvimos eligiendo la plataforma, quedó Tienda Nube, y bueno, Tienda Nube ya tiene convenio con OCA, entonces fue nuestra elección directa. Con OCA nos comunicamos, y nos pareció muy versátil el servicio que ofrecían, porque retiran por el domicilio, o sea que ni te tenés que mover, ellos vienen y hacen lo que tienen que hacer, ni te tenés que mover. Los honorarios los debitan de la cuenta, y el proceso es muy amigable.

Yo te quería preguntar los siguiente, ustedes tenían claro que iban a vender por internet, después entiendo que eligieron Tienda Nube porque como ustedes no contaban con un desarrollador, lo hacían a pulmón es una solución muy amigable también tienda nube, que lo enchufas y sale.

Totalmente.

Y Oca en algún sentido también, ya está integrado y lo enchufás y sale.

Totalmente

¿Pero alguna vez se plantearon, por ejemplo: si voy a vender al interior necesito un operador logístico, qué operadores hay? ¿O si se hicieron ese planteo o esa pregunta y una investigación al respecto o fue directamente ¿cómo envió? Está OCA integrado, mando por OCA. ”

Sí, la verdad que todavía eso no lo vimos. El producto es muy liviano y pequeño, o sea que por lo que son los tamaños predeterminados y los pesos, es muy barato enviar los bultos por correo. El costo queda muy ínfimo por unidad, entonces eso de alguna manera, sumado a que lo pasan a buscar por el domicilio evita muchos costos, de tener que tener una

persona que vaya a Liniers a despachar o a constitución o adonde sea a mandar por micro o por otra vía. Lo que no descarta que van a surgir otras variantes.

Pero es decir, ustedes averiguaron con otros proveedores, no sé: correo argentino, por ejemplo. O directamente OCA está enchufado así que ni siquiera investigue o escuche lo que los otros tenían. Te lo pregunto porque mi tesis está enfocada en cómo eligen un proveedor, por eso me interesa mucho entender si hubo una comparación o investigación, o si la elección se debió a que ya tenían elegida la plataforma, y la cuestión de la integración era tan fundamental que eligieron la única solución que se integraba con ella.

Sí, eso es muy real, eso nos pasó. Es como que nos mandamos de lleno a OCA. De hecho no sabemos si hay más proveedores que no sean OCA, Correo Argentino y Andreani. Pero no, la verdad que agarramos con OCA directamente. Ahí entramos en contacto con nuestra ejecutiva de cuentas, Valeria Pereyra, que es un ángel, pobre ella no tiene la culpa de todos los quilombos que pasan. Pero bueno, sin ir más lejos, hoy es jueves, el martes yo hice 5 órdenes de retiro, es el mínimo para que vengan a retirar por el domicilio. El miércoles no pasaron, cuando es de un día para el otro. Hoy jueves pasaron y se llevaron 4, cuando las 5 fueron hechas al mismo momento. Después vendrá otro muñeco y se llevará una sola. Puntualmente todos los días de mi vida me arrepiento de trabajar con OCA, asumiendo que otro proveedor puede andar mejor. Me gustaría seguir haciendo envíos, y anótalo en imprenta mayúscula, me arrepiento de estar trabajando con OCA, porque son un desastre. No tengo mucho conocimiento de empresas grandes, pero de las que conocí es la peor. Gente que en el lapso de dos días le han dicho que fueron a visitarlas 2 veces y que el pedido ya volvió a la sucursal de origen, y es mentira. Cosas que son mentira, muy manipuladas desde adentro, que no hay manera de reclamar, nadie se hace cargo, el sistema de reclamos es muy lento y son un desastre. Tengo un intercambio de mails con Valeria constantes, con reclamos todos los días, y hasta las 12 de la noche viendo que hacer para luchar con la inoperancia, también la impunidad de que nadie se hace cargo.

Esto me interesa, yo lo tengo planteado un poco al revés. ¿Qué sería para vos un servicio exitoso, con el que vos llames a Valeria y le digas "Vale, este es el mejor servicio que hay de logística para eCommerce, estoy re contento"? ¿Qué características tendría que tener?

La plataforma Tienda Nube-OCA es espectacular, hasta que emitís la etiqueta es todo felicidad, y ahí empieza la incertidumbre. Me gustaría que si te dicen que las ordenes las podés emitir hasta cierto horario, al día siguiente en el horario estipulado pasen a retirar. Me gustaría que efectivamente vayan a visitar a la persona, que aparte la persona que se acerque sea vidente, y pueda ver los carteles de la dirección, porque nos ha pasado de llevar nosotros los paquetes a direcciones donde la devolución era porque no se había encontrado la dirección. Yo sé que es muy difícil tener empleados y más cuando una estructura es tan grande. Me gustaría que entreguen el pedido y después se cobre lo que se tenga que cobrar en el lapso en que se tenga que cobrar y todo sea fluidez y felicidad. Que traiga más soluciones que problemas. Eso sería un proveedor ideal, que es lo que debería ser, no estoy pidiendo que aparte me atiendan con una sonrisa o me hagan un descuento o que me inviten para la cena de fin de año. Solo pido que hagan lo que tienen que hacer como uno paga lo que tiene que pagar. Pero bueno, es Argentina 2016, y de OCA para abajo imagínate también el resto.

O sea hoy vos sentís que no se está cumpliendo con lo pactado, y el éxito sería que se cumpla con eso...

Si, si

Después tengo otra pregunta, que tiene que ver con si cambiaste de servicio, pero vos hasta ahora no cambiaste nunca...

No por ahora solo con OCA, lo que pasa es que asociarse es un tramiterio bastante... no digo complejo, pero: qué sí que no, que las operativas, que 48hs, que pin que pan. Uno no puede estar cambiando a cada rato, capaz que una semana salieron las cosas bien, y después es el mismo martes 13 y te dan directamente ganas de no hacer más envíos, o de solo manejar los envíos para los minoristas, los que te piden 100 unidades, 300 unidades. Para envíos que realmente valen la pena, porque fijate que tenemos envíos que es más caro el envío que el producto. Y que aparte nos puede venir rebotado y que por lo tanto tenemos que pagar un porcentaje. No, bueno, una locura...

Te hago una última pregunta y con esto si querés cerramos. Me interesa saber en cuanto a demandas de información, ponele en el proceso de alta, o ahora, que a vos te haya costado entender, o saber y que hayas sentido que no tenías la información adecuada, o desafíos de hoy en tu negocio que te pase que no entendés muy bien, o sobre los que te gustaría recibir algún tipo de consejo, información.

Los procesos están bastante claros. De hecho estamos viendo de incluir contra-reembolso. Pero la verdad yo de mi operador logístico me gustaría saber de qué manera no perder más ventas, no pido que me genere, pero quiero saber cómo hacer para no perder ventas. Lo que es la publicidad, campaña, el marketing lo estamos haciendo y tiene buena repercusión. Sería un buen cierre que los pedidos lleguen en tiempo y forma. No ver a OCA como un posible generador, pero tampoco como un obstructor. Hoy es 50 y 50. 49 para bien y 51 para mal. Y esto pasó hoy. Hoy tengo quilombo, ayer también, mirá cómo es el destino, y mañana no sé. No tengo órdenes de retiro pero hay que ver, si me llegan rebotadas. Es muy poco claro cuando te llega el paquete, en el paquete físico, por qué fue rebotada. Hay que entrar al seguimiento, y eso es medio engorroso. No sé dónde radica el problema, pero me parece que el factor humano incide muchísimo, porque si el que dice que va, no va, y el que dice que buscó, no busco, es un viva la pepa.

14.2 GLOSARIO

Ad Network: es una compañía que brinda el servicio de conectar anunciantes a sitios web que desean alojar publicidades, mediante un software.

Buyer's Journey: Se trata de todo el proceso por el cual los usuarios pasan al evaluar competidores, tomar una decisión de compra y relacionarse con el producto/servicio. Permite conocer los factores influyentes en cada etapa del proceso y alinear los esfuerzos de marketing en cada etapa, a través de recursos que les ayuden a generar puntos de impacto y a comprender el valor de la solución ofrecida para ellos.

Call to action: Se conoce como Call to Action (referido habitualmente por sus siglas CTA), aquella expresión, generalmente imperativa, que invita al usuario a generar una acción concreta (como realizar una compra, solicitar una demostración, etc.). La expresión se refiere tanto al contenido textual de dicha invitación, como al elemento que lo contiene (generalmente en la forma de un botón o enlace).

Churn: consiste en el momento en que un cliente, usuario o suscriptor termina una relación con una compañía y deja de hacer negocios con ella.

CMS: siglas de *Content Management System*. Se trata de un software, generalmente online, que permite el alta, baja o modificación de los contenidos disponibles en una plataforma digital, como por ejemplo un blog, una aplicación mobile o un sitio web.

Cold calling: Se entiende por Cold Calling la acción de contactar, ya sea telefónicamente, vía email o en redes sociales, a un prospecto con el fin de ofrecerle un producto, sin que él haya realizado anteriormente un contacto con la empresa ni manifestado su interés en el mismo.

CRM: en español se suele referir con las siglas CRM específicamente a la herramienta que posibilita la gestión centralizada de las interacciones con el cliente, así como la información referente al mismo.

Cross Selling: la venta de un producto o servicio distinto al original y de forma adicional a un cliente existente.

Customer Lifetime Value o CLTV: indicador que consiste en la ganancia neta generada por un usuario en todo su ciclo de vida con la compañía.

Decision Criteria: se trata de un insight que en lugar de centrarse en los beneficios, se centra en el producto. Consiste en las características específicas del producto que los usuarios evalúan como criterio de decisión. En el caso de procesos de decisión de alta consideración es muy importante ya que los usuarios realmente evalúan las características de cada producto desde un punto de vista racional, y toman la decisión de acuerdo a su adaptación o no a las particularidades de las necesidades que los apremian.

Email blast: consiste en el envío de una misma pieza de comunicación, con escasa personalización, enviada de forma simultánea a un gran número de usuarios. Se opone a estrategias de marketing automation que permiten una gestión automatizada de las comunicaciones para mayor personalización enviando el mensaje correcto en el momento correcto a cada usuario.

ERP: Siglas de Enterprise Resources Planning. Se trata del software integrado de gestión de procesos core de negocio, por ejemplo SAP, que permite gestionar de forma centralizada finanzas, ventas, inventario, recursos humanos, etc.

Fulfilment: en el mundo del comercio electrónico, esta expresión se refiere al proceso en el mundo físico que lleva a que el cliente reciba su producto comprado, desde el picking (recolección en el depósito) hasta el armado del pedido, empaquetado, y envío.

Landing: una página de aterrizaje es una página web creada específicamente con el objetivo de recibir el tráfico generado por una campaña publicitaria. Suelen estar fuertemente orientadas a lograr que el usuario realice una acción concreta, como llenar un formulario o adquirir un producto.

Lead scoring: consiste en un conjunto de metodologías utilizada para clasificar prospectos de una escala que representa el valor potencial que cada prospecto representa para la compañía.

Long tail: En estadísticas y negocios, se cop q e g " e q o q " ñ n q p i " v c k n ö " c " n c " distribución que tiene un gran número de ocurrencias lejos de la "cabeza" o parte central de la distribución.

Meta etiquetas: Las metaetiquetas son fragmentos de texto incluidos en el código de una página que describen su el contenido. Si bien no aparecen de forma visible al usuario al visitar la página, proporcionan información sobre el contenido a otras herramientas, como por ejemplo, los motores de búsqueda.

Open Source: El software de código abierto es un tipo de software cuyo código fuente se publica bajo una licencia en la que el titular de los derechos de autor otorga a los usuarios el derecho de estudiar, cambiar y distribuir el software a cualquier persona y para cualquier propósito.

Percieved barriers: Los motivos por los cuales el comprador puede ser reticente a contratar el producto o servicio ofrecido, ya sea para optar por la competencia, un sustituto o sencillamente no hacer nada.

Priority Initiative. Principal motivo o necesidad por el cual los compradores están dispuestos a invertir tiempo, dinero o capital simbólico dentro de la organización para contratar una solución. Este insight es especialmente útil para las acciones en la etapa de atracción. El concepto de Priority Initiative es muy similar al de pain points.

Programmatic: La compra de publicidad "programática" se refiere al uso de software para la compra automatizada de inventario publicitario de acuerdo a reglas de negocio o algoritmos avanzados de optimización.

Remarketing: la práctica de impactar a un consumidor con anuncios publicitarios por haber realizado personalmente alguna acción específica en un activo digital de la compañía.

RSS: Sigla de "Really Simple Syndication". Es tecnología para la fácil distribución de contenidos actualizados para aquellos usuarios o sistemas que se suscriban. Es utilizado generalmente por distintos softwares especializados que organizan esos titulares y avisos para facilitar la lectura.

SaaS a un modo de contratar Software en el que la aplicación no se descarga e instala en hardware propio (local o servidores), sino que el mismo proveedor lo tiene disponible en sus servidores y aquel que lo adquiere ingresa a utilizarlo desde un acceso web.

Same day: un tipo de entrega de productos comprados online en el que el cliente recibe el producto durante el mismo día en que lo compra, siempre y cuando lo adquiera en la franja horaria requerida.

SLA entre un proveedor y su cliente que documenta los servicios que proporcionará y define los estándares de calidad de los mismos.

Success Factor: Este insight apunta a conocer qué consideraría el comprador un éxito en caso de contratar la solución elegida. Por ejemplo: aumentar las ventas, optimizar la operación, reducir los costos.

Templates: plantillas base para la generación de distintos documentos, por ejemplo: planes de negocio, documentos estratégicos, etc.

Up sell: la venta de un producto o servicio adicional o más caro a un cliente existente.

Web Services: una tecnología que utiliza un conjunto de protocolos y estándares que sirven para intercambiar datos entre aplicaciones en un entorno web.

Webinars: conferencia o seminario brindado de forma online, en vivo y en formato audiovisual.

Whitepapers: es un informe persuasivo, autorizado y relativamente profundo sobre un tema específico que presenta una solución a un problema, una guía de acción para alcanzar un determinado objetivo o una serie de buenas prácticas. Muchas compañías crean whitepapers para educar a su audiencia acerca de una determinada temática, logrando ganar posicionamiento con su target.

Workflows: consiste en un patrón orquestado y repetible de actividades en procesos de negocio, incluyendo inputs, tareas, decisiones y salidas. Suele representarse con un flujograma.

ZMOT o Zero Moment of Truth: término acuñado en 2011 por Jim Lecinski, Vicepresidente de ventas de Google, para referirse al momento de relacionamiento con la marca previo al FMOT (concepto que data de años antes y se refiere al momento en que el usuario se encuentra por primera vez con el producto de forma física, por ejemplo en una góndola de supermercado). Tiene que ver principalmente con la investigación que hace un consumidor acerca de un producto, en gran medida en medios digitales.