



UBA FCE
Escuela de Estudios de Posgrado

**Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias
Económicas Escuela de Estudios de Posgrado**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING DIGITAL Y
NEGOCIOS POR INTERNET**

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

**“LA INCIDENCIA DEL USO DE LAS APLICACIONES MÓVILES EN
LA DEMANDA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO.**

**ESTUDIO DE CASO: PEDIDOS YA MARKET EN LA CIUDAD DE
BAHÍA BLANCA”**

AUTOR: Lic. GASTON CABRERIZO

DIRECTOR: MSc ALAN LERNER

AÑO: 2023

AGRADECIMIENTOS

A mi maravillosa familia por apoyar incondicionalmente: Caro, Dante y Liam.

Y en especial a: Alan Lerner, Diego Savino, Pablo Scasso, Joaquín Oubel, Agostina Galli, Gabriel Safirsztejn, Florencia Chaure, Jorge Sabatini, Santiago Damiani, Marcelo Conte, Manuel Maffe, Fernando Straminsky, Matías Ruiz, Lorena Sabio, Fernando Mouriño Ruiz, Santiago Porchetto, Camila Gutiérrez, Rodrigo López Gregorio.

A. ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

1. RESUMEN.....	14
2. INTRODUCCIÓN	15
2.1. Justificación	15
2.2. Planteamiento del tema	22
2.3. Objetivos	32
2.4. Metodología	33
2.5. Estructura del trabajo	34
3. CAPÍTULO I.....	36
3.1. Marco conceptual.....	36
3.1.1. Origen y evolución de Internet.	38
3.1.2. Sobre la telefonía móvil y breve historia sobre las aplicaciones móviles.....	39
3.1.3. Ecosistemas Digitales	42
3.1.4. Aplicaciones móviles y aplicaciones web. Origen y características.....	42
3.1.4. Cadena de suministro y logística. Primeros pasos y evolución	53
3.1.5. Última milla y sus aplicaciones	56
3.1.6. Comercio rápido (<i>Quick commerce</i>).....	57
3.1.7. La importancia de los medios de pago móviles.	60
3.1.8. Generaciones: Relación con el entorno digital.	67
4. CAPÍTULO II	73
4.1. El sector de la última milla. Funcionamiento.....	73
5. CAPÍTULO III.....	77
5.1. Ventas minoristas en línea.....	77
5.2. Contexto para la compra digital.....	78
5.2. El camino de la compra	83
5.2.1. Compra física y compra digital.....	84

5.2.2.	Diseño y experiencia de usuario	85
5.2.3.	La compra digital	87
5.2.4.	Misión de compra. Consumo masivo.....	87
5.2.5.	Canales de compra digital.....	90
5.2.6.	Aplicaciones móviles de <i>e-tailers</i> :.....	95
6.	CAPÍTULO IV	97
6.1.	Caso Pedidos Ya Market Bahía Blanca.	97
6.1.1.	Bahía Blanca: Resumen y perfil de la ciudad	97
6.1.2.	Mapa Productivo-Laboral de Bahía Blanca.....	99
6.2.	Breve historia de Pedidos Ya Market	101
6.3.	Funcionamiento de la aplicación Pedidos Ya	106
6.4.	Tiendas de Pedidos Ya Market en Argentina.....	115
6.5.	Análisis de rentabilidad del canal.....	117
7.	CAPÍTULO V.....	121
7.1.	Encuesta a usuarios finales. Resultados y análisis.....	121
7.2.	Entrevistas a referentes de la industria	135
7.2.1.	Diego Savino: <i>City Manager</i> Pedidos Ya Bahía Blanca, Costa Atlántica....	136
7.2.2.	Santiago Damiani: Manager Operaciones Pedidos Ya Market Bahía Blanca. 139	
7.2.3.	Pablo Scasso: <i>Strategy & Operations Head</i> , Rappi.....	146
7.2.4.	Agostina Galli: <i>Head of Digital Latam</i> - Style Store.....	149
7.2.5.	Joaquín Oubel: Gerente de Operaciones <i>Ecommerce</i> DIA Supermercados ..	153
7.2.6.	Florencia Chaure: <i>Key Account Digital</i> en Unilever	156
7.2.7.	Manuel Maffe: <i>Research Manager</i> en Glovo España.....	159
8.	CONCLUSIONES.....	166
9.	BIBLIOGRAFÍA, SITIOS WEB Y DOCUMENTOS DE REFERENCIA	175
10.	ANEXOS.....	180

B. ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ventas globales minoristas de <i>e-commerce</i> desde 2014 a 2027, en billones de dólares).....	16
Gráfico 2: Participación de ventas en línea en Latinoamérica en 2022. Fuente: Payretailers (2023).....	16
Gráfico 3: Evolución del comercio electrónico (penetración versus crecimiento), 2015-2020/2020-2025.	17
Gráfico 4: Crecimiento del comercio electrónico en Latinoamérica. Fuente: <i>Global Payments Report WorldPay FIS</i> (2023).....	17
Gráfico 5: Tamaño del mercado mundial de logística de última milla, millones de USD, 2022-2028. Fuente: Statista (2023).....	19
Gráfico 6: Valoración de compradores y ventajas de comprar en línea. Fuente: KANTAR-CACE (2022).....	19
Gráfico 7: Ingresos del mercado mundial de entrega de alimentos a domicilio de 2017 a 2027, por segmento. (en billones de dólares estadounidenses). Fuente: Statista (2023).....	22
Gráfico 8: Principales aplicaciones de <i>delivery</i> de comidas en el mundo. Fuente: Statista (2022).....	23
Gráfico 9: Ingresos de la industria de reparto de comida online en América Latina de 2017 a 2022, por área (en miles de millones de dólares estadounidenses). Fuente: Statista (2023) ...	24
Gráfico 10: Número de tiendas oscuras del servicio de comercio rápido 'Turbo-Fresh' de Rappi en América Latina en 2022, por país. Fuente: Statista (2023).....	26
Gráfico 11: Facturación de comercio electrónico en pesos argentinos. Fuente: CACE (2023).....	27
Gráfico 12: Ingresos totales del comercio electrónico en Argentina de 2014 a 2022 en millones de pesos argentinos. Fuente: Statista (2023).....	28
Gráfico 13: Distribución de la logística de entrega de productos sobre el total de ventas 2022 (en %). Fuente: CACE (2023).....	29

Gráfico 14. Distribución de los plazos de entrega en términos de porcentaje. Fuente: CACE (2023).....	30
Gráfico 15: Frecuencia de compra de productos o servicios en línea. Fuente: KANTAR-CACE, (2021)	36
Gráfico 16: Evolución de Internet. Fuente: Genially (2021)	38
Gráfico 17: Evolución de las instalaciones de <i>apps</i> en Argentina por sistema operativo. Fuente: Appsflyer (2023).....	50
Gráfico 18: Áreas impactadas positivamente por el uso de aplicaciones tecnológicas. Fuente: ITBA (2023).....	51
Gráfico 19: Porcentaje de la población argentina que usa aplicaciones. Fuente: ITBA (2023)	52
Gráfico 20: Evolución del mercado global del comercio rápido. Ganancias en billones de euros de 2017 a 2026. Fuente: Statista (2023).....	59
Gráfico 21: <i>Quick commerce</i> global. Ingreso promedio por usuario, en euros. Fuente: Statista (2023).....	60
Gráfico 22: Valor económico de Mercado Pago año 2022. Fuente: Reporte de Impacto Mercadolibre (2023)	62
Gráfico 23: Medios de pagos elegidos a nivel global en 2022. Proyección a 2026 como porcentaje del valor transaccionado. Fuente: <i>WorldPay FIS</i> (2023)	66
Gráfico 24: ¿A qué generación perteneces? Cohortes demográficas occidentales. Autor: Álvaro Merino (2022). Fuente: <i>Pew Research Center</i> (2019).....	67
Gráfico 25: Evolución del tamaño global de entrega de última milla 2020-2027. Fuente: Statista, 2022.....	74
Gráfico 26: Categorías más compradas en aplicaciones de entrega rápida. Fuente: Kantar, 2022.....	75
Gráfico 27: Participación de la venta en línea de bienes de consumo masivo a nivel global desde 2017 hasta 2025. Fuente: Statista (2023).....	77

Gráfico 28: Ingreso Disponible Argentina (índice, 2017=100). Fuente: Ecolatina (2023)	79
Gráfico 29: Evolución de las ventas desestacionalizadas en supermercados. Fuente: Ministerio de Economía (2023)	80
Gráfico 30: La clase media sostiene el consumo empaquetado en Argentina. Fuente: CACE-Kantar Worldpanel (2023)	80
Gráfico 31: Porcentaje de población con acceso a internet en Argentina de 2015 a 2026. Fuente: Statista (2023)	82
Gráfico 32: Argentina, porcentaje de usuarios por red social en 2023. Fuente: Statista (2023)	83
Gráfico 33: Criterios de compra más importantes para consumidores en Latinoamérica. Fuente: EY Future Consumer Index, análisis de EY-Parthenon. (2023).....	88
Gráfico 34: Misiones de compra en aplicaciones de última milla. Fuente: Elaboración propia (2023).....	89
Gráfico 35: Facturación por canales y vertical de negocio. Fuente KANTAR-CACE (2023)	90
Gráfico 36: Fuentes de información Pre-Compra digital. Fuente: CACE (2023)	95
Gráfico 37: Ingresos globales de <i>Delivery Hero</i> de 2018 a 2022 por área región (en millones de euros). Fuente: Statista (2023)	105
Gráfico 38: Número de órdenes procesadas por <i>Delivery Hero</i> de 2018 a 2021 por área geográfica (en millones). Fuente: Statista (2023)	105
Gráfico 39: Análisis de rentabilidad de un operador de última milla: Fuente: Elaboración Propia (2023)	120
Gráfico 40: Gráfico: Mapa ampliado de barrios Pacífico, Km 5 y Centro de Bahía Blanca. Fuente: Elaboración propia (2023)	124
Gráfico 41: Gráfico: Compras en línea según dispositivos. Fuente: KANTAR-CACE (2023)	128

C. ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Operaria de Pedidos Ya Market preparando pedidos. Fuente Clarín (2023).....	21
Ilustración 2: Hogares con acceso a computadora e internet. Cuarto trimestre de 2022. Fuente INDEC (2022).....	41
Ilustración 3: Población de 4 años y más, por utilización de bienes y servicios de las TIC. Cuarto trimestre de 2022. Fuente: INDEC (2022).....	41
Ilustración 4: Tipos de aplicaciones móviles. Fuente: Emma.io (2023).....	47
Ilustración 5: Aplicaciones más usadas y con mayor impacto positivo. Normalizado a 100%. Fuente: ITBA (2023).....	52
Ilustración 6: La logística detrás del primer clic de compra. Fuente: Vectio.es (2021)	55
Ilustración 7: La evolución del comercio rápido o de tercera generación. Fuente: <i>Delivery Hero</i> , Nierynck, 2020)	58
Ilustración 8: <i>Gateway</i> de pagos. Flujo de procesamiento de pagos en línea. Fuente: Elaboración propia (2023)	63
Ilustración 9: Plataformas de pago. Flujo de procesamiento de pagos en línea. Fuente: Elaboración propia (2023)	63
Ilustración 10: Principales jugadores (empresas) procesadores de pagos en línea. Fuente: Elaboración propia (2023)	64
Ilustración 11: Principales empresas y <i>super apps</i> que procesan pagos móviles. Fuente: Elaboración Propia (2023)	64
Ilustración 12: Las tres dimensiones de la evolución del comercio móvil: Fuente: McKinsey & Company, (2011).	65
Ilustración 13: ¿Cuáles son las diferentes generaciones de usuarios? Fuente: Lapubli.es, Eceiza, M (2029).....	72
Ilustración 14: Última milla logística. Fuente: Economipedia, 2021	73

Ilustración 15: Puntos de contacto digital y offline del cliente. Fuente: Territorio Digital (2023).....	78
Ilustración 16: Problemas de UX más frecuentes en sitios de compras online de Latinoamérica. Fuente: <i>Think with Google</i> (2022).....	86
Ilustración 17: Principales <i>e-tailers</i> en Argentina. Fuente: Elaboración propia (2023)	91
Ilustración 18: Tienda minorista digital Fravega como <i>marketplace</i> . Vendedores que publican productos en la plataforma. Fuente: <i>Fravega.com.ar</i> (2023)	92
Ilustración 19: Principales <i>marketplaces</i> con programa de fidelidad de clientes. Fuente: Elaboración propia (2023)	93
Ilustración 20: Principales operadores de última milla en Argentina. Fuente: Elaboración propia (2023).....	93
Ilustración 21: Marcas de consumo masivo comercializando directo al consumidor. Fuente: Elaboración propia (2023)	94
Ilustración 22: Distribución de la población por jurisdicción. Total, Argentina. Fuente: INDEC (2022).....	97
Ilustración 23: Distribución de viviendas particulares por departamento, partido o comuna. Total, Argentina. Fuente: INDEC (2022)	98
Ilustración 24: Mapa productivo-laboral de la Provincia de Buenos Aires. Fuente: Ministerio de Economía Argentina (2023).....	100
Ilustración 25: Mapa productivo-laboral de Bahía Blanca. Comercios registrados. Fuente: Ministerio de Economía Argentina (2023)	101
Ilustración 26: Unidades de negocio y marcas a nivel global de <i>Delivery Hero</i> . Fuente: <i>Delivery Hero</i> (2023).....	103
Ilustración 27: Gráfico 39: Países donde opera a nivel global de <i>Delivery Hero</i> con sus marcas. Fuente: <i>Business Insider</i> (2022)	104
Ilustración 28: Flujo y etapas del servicio de Pedidos Ya Market. Fuente: Elaboración propia	106

Ilustración 29: Aviso de oferta de locales cercanos de acuerdo con la ubicación geográfica en la aplicación Pedidos Ya. Fuente: Aplicación Pedidos Ya (2023)	107
Ilustración 30: Portada de aplicación Pedidos Ya solicitando al usuario una geolocalización. Fuente: Aplicación Pedidos Ya (2023)	108
Ilustración 31: Formulario de confirmación de ubicación al acceder a Pedidos Ya. Fuente: Aplicación Pedidos Ya (2023)	108
Ilustración 32: Secciones de la aplicación PedidosYa versiones de escritorio y dispositivo móvil. Fuente: Aplicación Pedidos Ya (2023).....	109
Ilustración 33: Mercados disponibles. Versiones escritorio y dispositivo móvil. Fuente Aplicación Pedidos Ya (2023)	110
Ilustración 34: Motor de búsqueda por categorías y apartado de productos promocionados. Fuente: Aplicación Pedidos Ya (2023)	111
Ilustración 35: Listado de compras. Fuente: Aplicación Pedidos Ya (2023)	111
Ilustración 36: Resumen de compra y datos de envíos previo a la confirmación de compra. Fuente: Aplicación Pedidos Ya (2023)	112
Ilustración 37: Aviso de estado y detalle del pedido en tiempo real. Fuente: Aplicación Pedidos Ya (2023).....	113
Ilustración 38: Flujo de calificación del servicio de entrega Pedidos Ya. Fuente: Aplicación Pedidos Ya (2023).....	113
Ilustración 39: Valoración del servicio de entrega Pedidos Ya. Fuente: Aplicación Pedidos Ya (2023).....	114
Ilustración 40: Tiempos de entregas, costos de envíos y mínimo de unidades en Pedidos Ya Market. Fuente: Aplicación Pedidos Ya (2023)	117
Ilustración 41: Imagen destacada en la página principal de la plataforma para dinamizar ventas. Fuente: Pedidos Ya Market (2023).....	143
Ilustración 42: Banner de oferta unificada. Redirige al usuario a opciones de tiendas donde comprar. Fuente Pedidos Ya (2023)	145

Ilustración 43: Menú principal de la aplicación Pedidos Ya. Consulta geolocalizada en la localidad de Bahía Blanca. Fuente: Aplicación Pedidos ya (2023)	152
Ilustración 44: Gráfico 53: Aplicación móvil de DIA Supermercado. Fuente: Google Play Store (2023)	154
Ilustración 45: Aplicación Pelican descargable en sitio Pedidos Ya, para <i>Riders</i> y <i>Shoppers</i> . Fuente Pedidos Ya (2023).....	155
Ilustración 46: Aplicaciones de última milla: claves y ejes del negocio. Fuente: elaboración propia. (2023).....	167

D. INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Evolución de la población con acceso a internet y compradores en línea. Fuente: CACE (2023)	27
Tabla 2: Evolución en cantidad de órdenes de compras en línea. Fuente: Elaboración propia en base a datos de CACE (2023)	28
Tabla 3: Facturación ventas en línea en Argentina por rubro en millones de pesos. Fuente: CACE (2023)	29
Tabla 4: Servicios de última milla en función de la hora de entrega. Fuente: EY Parthenon (2022)	30
Tabla 5: Distribución de plazos de entrega en términos de porcentaje AMBA e Interior. Fuente: CACE (2023)	31
Tabla 6: Ranking de categorías más populares compradas por primera vez. Fuente: KANTAR-CACE, (2022)	37
Tabla 7: Ejemplos de Aplicaciones Nativas más populares. Fuente: Elaboración propia (2023)	46
Tabla 8: Ventajas y desventajas de adoptar distintos tipos de aplicaciones móviles. Fuente: GooApps. (2023).....	48
Tabla 9: Billeteras virtuales interoperables. Fuente: BCRA (2023)	62
Tabla 10: La mejor aplicación de entrega rápida de productos de gran consumo por país. Fuente: Kantar, 2022.....	74
Tabla 11: El envío a domicilio sigue siendo la opción preferida a la hora de recibir el pedido. Fuente: CACE (2023)	76
Tabla 12: Número de usuarios de internet por país en América Latina. Fuente Statista (2023)	81
Tabla 13: Canales para compras digitales y principales jugadores. Fuente: Elaboración propia. (2023).....	90
Tabla 14: Marcas de consumo masivo comercializando directo al consumidor (<i>DtoC</i>). Fuente: Elaboración propia (2023)	94

Tabla 15: Principales aplicaciones móviles de supermercados en Argentina. Descargas y valoraciones de usuarios. Fuente: Elaboración propia (2023)	96
Tabla 16: Población y mercado de trabajo en Bahía Blanca. Fuente: Creebba (2022)	98
Tabla 17: Principales indicadores económicos del Puerto de Bahía Blanca. Fuente: Creebba (2022).....	98
Tabla 18: Mercado de trabajo Bahía Blanca. Informalidad y precariedad. Fuente: Creebba (2022).....	99
Tabla 19: Pedidos Ya en Latinoamérica. Países en donde opera. Fuente: <i>Delivery Hero</i> (2023).....	102
Tabla 20: Tiendas de Pedidos Ya Market. Cantidad y distribución geográfica Argentina. Fuente: Elaboración propia (2023)	115
Tabla 21: Tabla: Comparativo de principales aportes de los entrevistados. Fuente: Elaboración Propia (2023)	165

1. RESUMEN

Los cambios experimentados en las necesidades de los consumidores, misiones de compra, y uso de canales digitales en especial desde la post pandemia COVID-19, han impactado significativamente en los negocios, procesos, y toda la cadena de valor.

A nivel global, las ventas minoristas totales por internet y las de consumo masivo, continúan creciendo. Así durante el 2019, año previo al inicio de la pandemia, las ventas por internet representaron poco más de un 20% del total de ventas minoristas y con una proyección del 25% hacia fines del año 2025, equivalentes a alrededor de 1.700 billones de dólares. En tanto que las ventas de consumo masivo, se proyecta que estarán por encima del 10% del total de ventas minoristas en línea, cuando históricamente se situaron en torno al 5%.

A su vez, la cadena de suministro se enfrenta a disrupciones y a la aparición de nuevos jugadores. El mercado mundial de la entrega de última milla experimentó un gran crecimiento y se calcula una facturación de 220 billones de dólares para el año 2027. Por su parte, en Argentina casi 22 millones de personas usuarias de internet han realizado al menos una compra en un año por este medio, en poco más de 200 millones de órdenes de compras que equivalen a cerca de 2,85 billones de pesos argentinos en el año 2022. (CACE¹, 2023)

En un escenario de aceleración de compras por internet post pandemia, consumidores más exigentes en términos de experiencias positivas e inmediatez en las entregas, y cambios en la cadena de suministro, las aplicaciones móviles de los operadores de última milla cobran especial relevancia para hacer frente a este escenario.

El presente trabajo se propone identificar los modos en que el uso de las aplicaciones móviles incide en la demanda de productos de consumo masivo del canal supermercado. Busca también detectar impulsores de *marketing* que influyen en la decisión de compra de productos de consumo masivo y que son de utilidad para marcas fabricantes, operadores de última milla y tiendas minoristas que utilizan este canal de ventas. Por último, ilustrar oportunidades de mejora para la cadena de valor de modo de fortalecer sus posiciones en el mercado, servir mejor a sus clientes y evitar posibles caídas de venta.

Para ello, en este trabajo se estudia el caso de la aplicación móvil de la empresa Pedidos Ya Market en la ciudad de Bahía Blanca, Argentina.

¹ CACE: Cámara Argentina de Comercio Electrónico. www.cace.org.ar

2. INTRODUCCIÓN

2.1. Justificación

Las ventas minoristas por internet se han desarrollado a nivel global, regional y local desde hace varios años con un crecimiento sostenido. Este recorrido fue acelerado desde la pandemia COVID-19 a partir del año 2020. A pesar de que durante el año 2022 ha retomado valores de crecimiento más razonables, debido a menos restricciones sanitarias, al aumento de la inflación mundial, y escenarios de posible recesión global, se espera que continúe ganando volumen y participación dentro de las ventas minoristas totales. Además, parte de este crecimiento ha sido generado por la incorporación de más cantidad de compradores en línea, frecuencias de compra y el surgimiento de nuevos hábitos de consumo.

Crecimiento global del comercio electrónico

Se estima que el mercado global de comercio electrónico, que es uno de los impulsores de la demanda de servicios de última milla, crecerá de \$5,31 trillones de dólares en 2022 a \$8,03 trillones en 2027, lo que equivale a una participación proyectada en el total de ventas por internet del 23%. (*eMarketer*, 2023)

Este incremento se ha dado en un escenario de guerra entre Rusia y Ucrania en donde se han frenado, al menos en el mediano plazo, las posibilidades de recuperación económica mundial post pandemia. Sanciones económicas en varios países, aumentos sostenidos en los precios de los productos básicos y problemas e interrupciones en la cadena de abastecimiento, han impactado en inflación en los bienes y servicios que afectan a muchos mercados en todo el mundo. Aun así, se espera que el mercado de comercio electrónico crezca en valores y porcentajes como aquí se ilustran:

Retail Ecommerce Sales Worldwide, 2021-2027
trillions, % change, and % of total retail sales

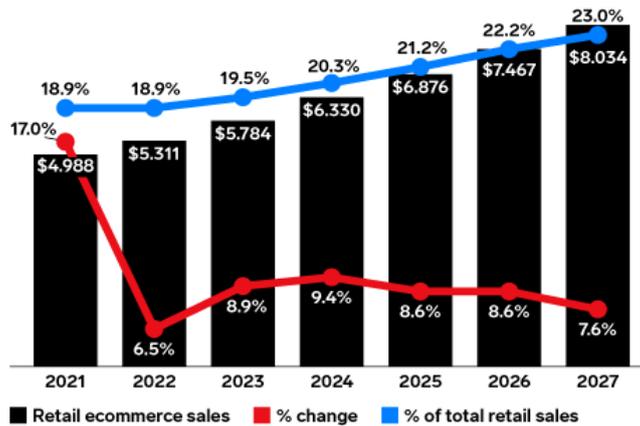


Gráfico 1: Ventas globales minoristas de e-commerce desde 2021 a 2027, en billones de dólares)

Panorama en Latinoamérica

En Latinoamérica el comercio electrónico continúa experimentando crecimientos, con más de 300 millones de compradores digitales y una proyección de un incremento del 20% para el período 2023 a 2027. Las ventas en línea en esta región llegaron a los 168 mil millones de dólares en el año 2022. (Payretailers, 2023)

Brasil y México son los países que lideran el grupo, participando en cerca del 30% de cuota de mercado cada uno de ellos. Sin embargo, países como Argentina, Colombia y Perú también están experimentando un rápido crecimiento, y se espera que, en 2023, Argentina y Brasil logren la mayor alza en los niveles de ingresos por ventas en línea.

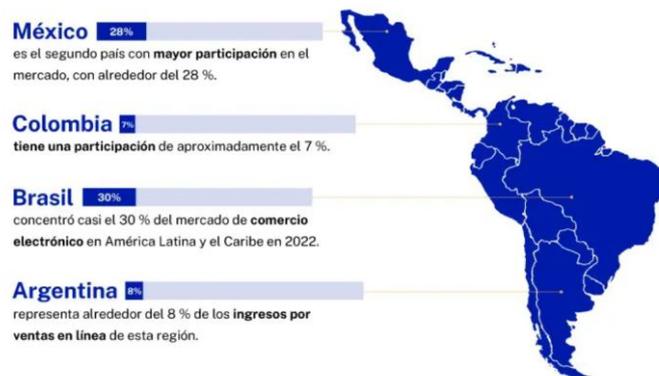


Gráfico 2: Participación de ventas en línea en Latinoamérica en 2022. Fuente: Payretailers (2023)

En términos comparativos, la penetración y crecimiento del comercio electrónico en Latinoamérica en general versus el mercado global, aún presenta claras oportunidades de desarrollo, como se ilustra debajo.

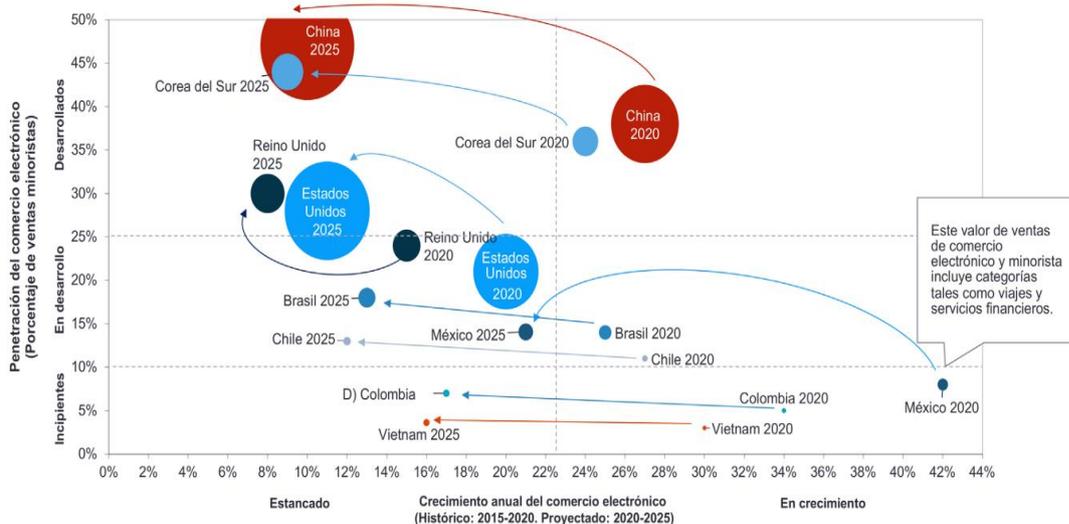


Gráfico 3: Evolución del comercio electrónico (penetración versus crecimiento), 2015-2020/2020-2025.

Así por ejemplo en México, uno de los líderes en cuota de mercado de la región, y aún en una etapa incipiente de desarrollo, el comercio electrónico creció 1,8 veces entre 2019 y 2020 logrando un tamaño de mercado de 11.800 millones de dólares con una penetración del 5%. Hacia el año 2025 se estima en un valor cercano al 15%.

Brasil, Chile también prese marcan un recorrido similar hacia fines del año 2025.

Otras fuentes consultadas² marcan que todos los mercados Latinoamérica proyectan un crecimiento anual de dos dígitos en comercio electrónico hasta 2026. (*Worldpay*, 2023)

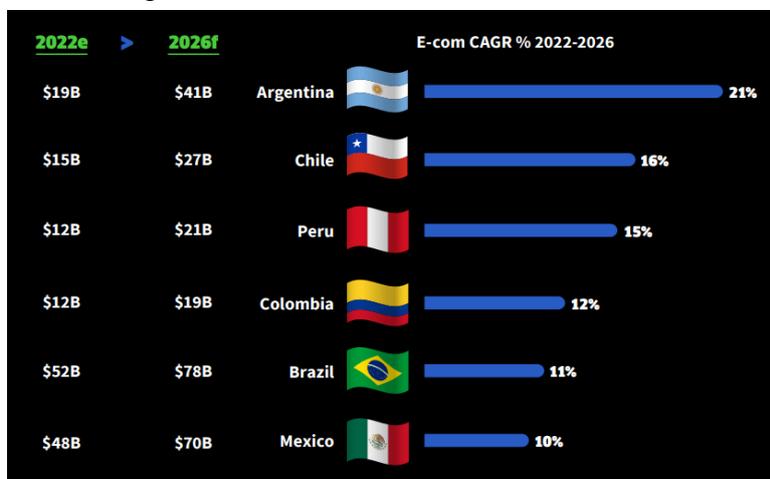


Gráfico 4: Crecimiento del comercio electrónico en Latinoamérica. Fuente: *Global Payments Report WorldPay FIS* (2023)

² *The Global Payments Report 8va edition*. (2023). WorldPay FIS. Recuperado el 2 de octubre de 2023 de https://www.fisglobal.com/-/media/fisglobal/files/campaigns/global-payments%20report/FIS_TheGlobalPaymentsReport_2023.pdf

Crecimiento del comercio electrónico en Argentina

En este contexto, Argentina fue el mercado latinoamericano que más creció, con un aumento en el valor de transacciones del 25,3% en 2022, equivalente a 19 mil millones de dólares³. Ubicándose así en el quinto lugar a nivel global, solo por detrás de Singapur (36%), Indonesia (34%), Filipinas (25,9%) e India (25,3%). El crecimiento del comercio electrónico se estima que continúe en consolidación, tanto en Latinoamérica como en Argentina, con un valor estimado de 41 mil millones de dólares hacia 2026, según estimaciones del reporte "Pagos Globales" realizado por *Worldpay from FIS* para el año 2023. Así se espera que Argentina sea el mercado de comercio electrónico de más crecimiento a nivel mundial hacia el año 2026 con un valor de 21% de CAGR (*Compound Annual Growth Rate*, o tasa de crecimiento anual compuesto por su traducción del inglés).

Los dos países latinoamericanos que le siguen y pertenecen al top 10 son México en el puesto nueve, creciendo un 18% en 2022, y Brasil en el puesto diez con un 17,2% en el mismo año.

Tamaño y crecimiento del mercado de última milla

Por su parte, el tamaño del mercado mundial de la logística de de última milla se valoró en 41.231 millones de dólares en 2022 y se espera que se expanda a una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 14,78% hacia fines del año 2028, gracias al desarrollo del comercio electrónico global. (STATISTA, 2023)

³ *E-commerce: prevén que en la Argentina tenga el mayor crecimiento a nivel mundial.* (6 de septiembre de 2023). Recuperado 2 de octubre 2023 de <https://www.ambito.com/finanzas/e-commerce-preven-que-la-argentina-tenga-el-mayor-crecimiento-nivel-mundial-n5813705>

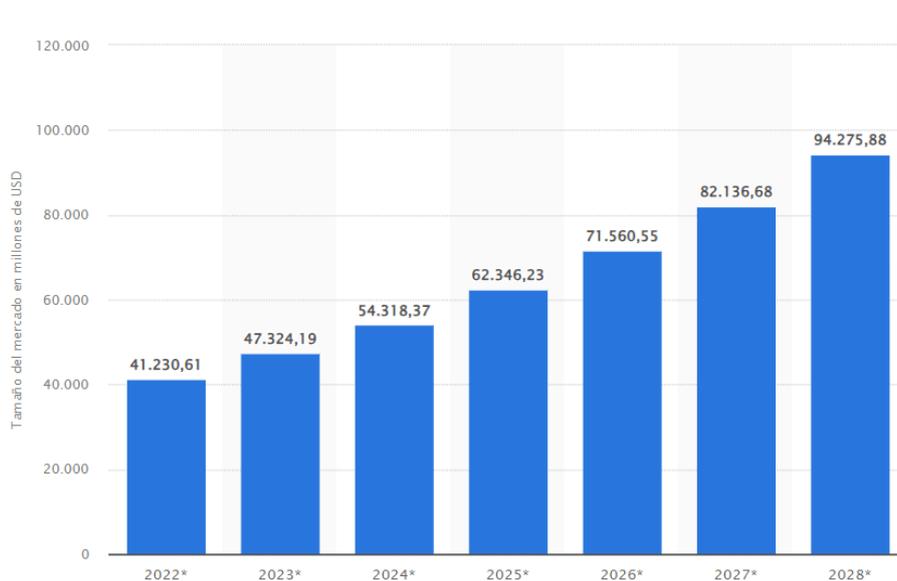


Gráfico 5: Tamaño del mercado mundial de logística de última milla, millones de USD, 2022-2028. Fuente: Statista (2023)

Hábitos de consumo

Los nuevos hábitos y comportamientos de consumo de los argentinos que han cambiado respecto al período previo a la pandemia han potenciado el negocio de ventas en línea. El 90% de las personas cree que la forma en la que compran cambió con respecto a antes de la pandemia. (KANTAR-CACE, 2022)

Además, la facilidad y la sencillez del proceso de compras en líneas son las dos ventajas más valoradas por los consumidores. Casi el 80 % de los encuestados en Argentina, manifestó que buscan hacer más simple su vida y así evitar complicaciones en el día a día. A nivel global, este indicador está en el 68 %, mientras que en países como México un 85 % y Japón un 48 %. (KANTAR-CACE, 2022).



Gráfico 6: Valoración de compradores y ventajas de comprar en línea. Fuente: KANTAR-CACE (2022)

Así, el presente trabajo, nace de la necesidad profesional y personal de detectar y entender cuáles son los impulsores y motivaciones que llevan a los consumidores en línea a la utilización de aplicaciones móviles para la compra de productos de consumo masivo del canal supermercado, así como también, captar qué disposiciones hacen que un consumidor elija entre las distintas opciones disponibles de compra en línea de estos productos.

Para la industria del comercio minorista que participa o desea participar el trabajo está orientado a brindar contexto, análisis comparativo e información relevante para abordar el tema. Y a identificar oportunidades de mejora para acercar sus propuestas de valor a los consumidores finales que utilizan estos canales digitales.

Lo considero un tema de mucho interés, relevancia y motivación tanto por la actividad en la que actualmente me desempeño y además porque se combinan las aristas del mundo en línea con medios y plataformas digitales, con el fuera de línea tradicional y con la industria del consumo masivo, de la cual formo parte por mi actual posición laboral.

Asimismo, es un tema de plena vigencia y su abordaje en términos profesionales implica una manera de poder desarrollar y consolidar mi rol laboral y aportar una mirada profesional aplicando conocimientos adquiridos durante esta maestría. Se trata de una demanda latente que se ha detectado en la industria, especialmente en el período post pandemia y podría resultar de interés para los actores involucrados en orden de acompañar y adaptarse a estas nuevas formas de consumo.

Por razones de cercanía, y contacto directo con el tema a tratar, se ha seleccionado como caso de estudio a la marca Pedidos Ya, que, en la localidad de Bahía Blanca, cuenta con dos tiendas físicas, conocidas como tiendas oscuras (traducción del inglés del término *dark store*) y que recibe pedidos a través de su plataforma en línea. Estas tiendas se caracterizan por:

- Ser un comercio físico a puertas cerradas al público.
- Diseñados para que un operario de la tienda (*picker*) seleccione rápidamente los productos para el armado de pedidos.
- El orden y disposición de los productos dentro del local se basan en la rotación y frecuencia de compra que tengan cada uno de ellos.

- Una vez finalizado el armado del pedido, se despacha al consumidor final a través de logística propia o repartidores adheridos a la plataforma para prestar ese servicio.



Ilustración 1: Operaria de Pedidos Ya Market preparando pedidos. Fuente Clarín (2023)

2.2. Planteamiento del tema

En la cadena de valor del consumo masivo, se han desarrollado y acelerado nuevas modalidades de logística con operadores de última milla que satisfacen demandas de consumidores con misiones de compra específicas y disponen los productos más rápidamente, sin eliminar la intermediación, constituyéndose como un alternativa parcial, temporal e infrecuente para dichos consumidores, apoyados en la tecnología para ofrecer experiencias de compras diferentes y cada vez más exigentes.

A su vez, el negocio de la entrega de alimentos en línea ha experimentado un crecimiento muy marcado durante estos años. Este sector se ha vuelto extremadamente competitivo debido al crecimiento constante en el número de proveedores que luchan por obtener cuotas del mercado.

Este mercado generó ingresos por alrededor de 770 mil millones de dólares durante el año 2022. De este total, 460 mil millones de dólares provienen de la entrega de comestibles y 300 mil millones de dólares del segmento de entrega de comidas. Hacia el año 2027, se estima que el total de mercado genere ingresos por un valor aproximado de 1,4 billones de dólares estadounidenses.

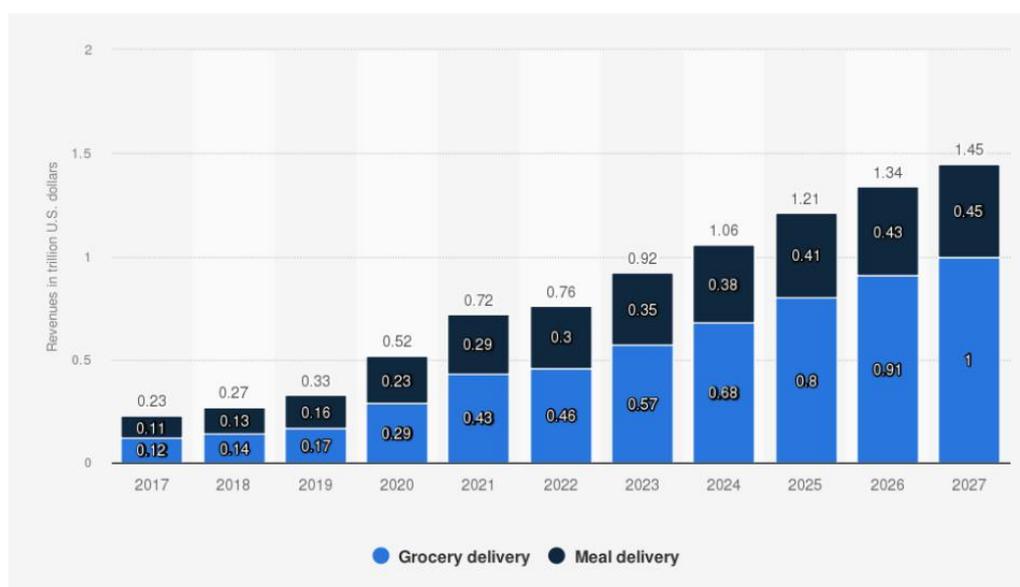


Gráfico 7: Ingresos del mercado mundial de entrega de alimentos a domicilio de 2017 a 2027, por segmento. (en billones de dólares estadounidenses). Fuente: Statista (2023)

El año 2020 fue un punto de inflexión en la industria debido a la pandemia, que generó una explosión en la demanda de entregas de comida a domicilio. Esto marcó el inicio de una competencia muy fuerte por captar la atención de los consumidores por parte de marcas y minoristas. Ejemplo de ello es la adquisición de las operaciones de la plataforma española Glovo en América Latina por parte de la empresa alemana *Delivery Hero* en septiembre de 2020, con un valor de 268 millones de dólares estadounidenses. Además, en mayo de 2021, Glovo adquirió tres marcas de entrega de alimentos de *Delivery Hero* en Europa Central y del Este, con acuerdos por un total de 208 millones de dólares.

La competencia generó impacto en América Latina. En julio del año 2021 el unicornio brasileño *iFood* y *Domicilios.com*, propiedad de *Delivery Hero*, oficializaron su fusión para hacer frente a la empresa Rappi en su país de origen, Colombia. Esta consolidación refleja la intensa rivalidad en el mercado de la entrega de alimentos a domicilio en la región.

Aquí se ilustra el mapa de cobertura de las principales aplicaciones de entregas de comidas en el mundo. En algunos países, las empresas operan bajo marcas locales.

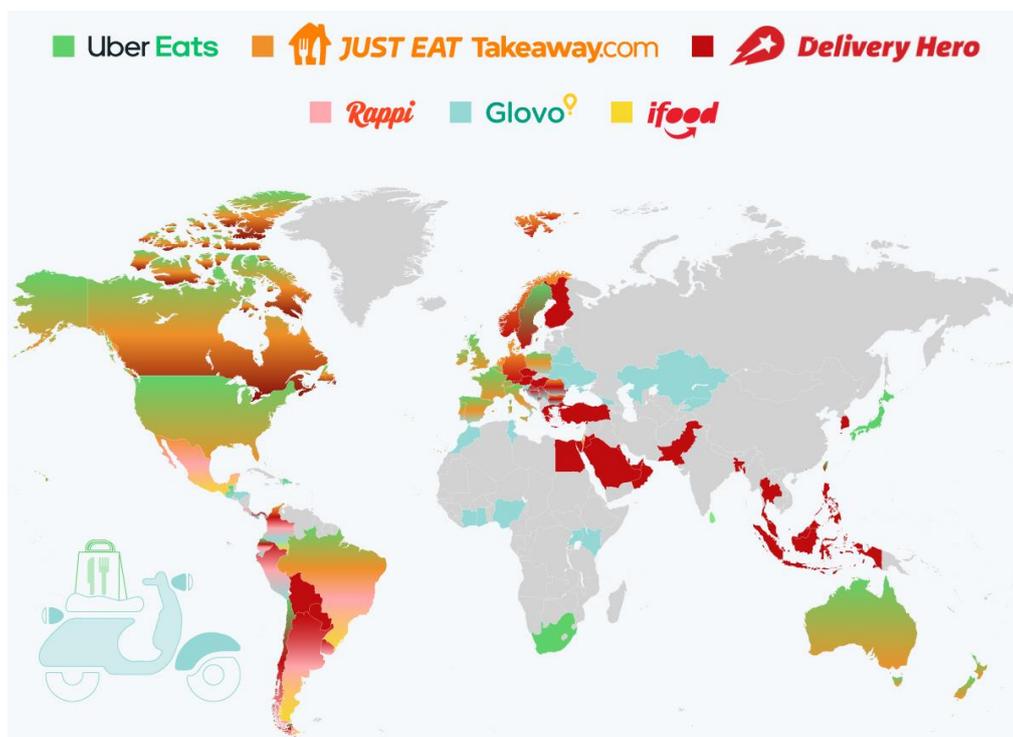


Gráfico 8: Principales aplicaciones de *delivery* de comidas en el mundo. Fuente: Statista (2022)

El impacto del crecimiento del negocio en América Latina ha sido similar. Así los ingresos en concepto de pedidos en línea y envíos a domicilio de comida registraron cifras superiores a los 4.310 millones de dólares estadounidenses en América del Sur, durante 2022, con crecimientos sostenidos desde, al menos, el año 2017.

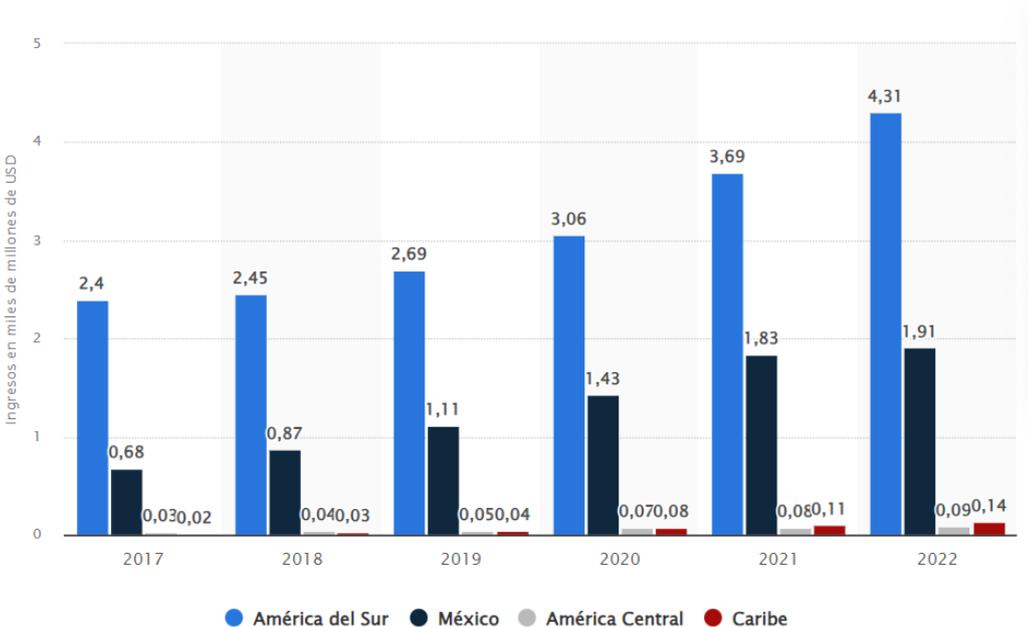


Gráfico 9: Ingresos de la industria de reparto de comida online en América Latina de 2017 a 2022, por área (en miles de millones de dólares estadounidenses). Fuente: Statista (2023)

2.2.1. Cambios en hábitos de consumo y puntos de contacto

Por su parte, se han manifestado cambios tanto en el consumidor como en los canales de venta de cercanía, por ejemplo, con locales más pequeños que funcionan como puntos de retiro de compras en línea o tiendas sin acceso al público ni líneas de cajas que operan como supermercados para abastecer también a ese tipo de compras.

Existe, en estos consumidores en línea, una valoración de la experiencia completa, conveniencia, inmediatez, pertinencia y proximidad, que juegan a la hora de interactuar con las marcas. En los grandes centros urbanos especialmente han tomado fuerza en los últimos años nuevas modalidades de abastecimientos para estas demandas.

Además, las marcas productoras de bienes son una promesa para los consumidores quienes suponen que les aseguran un umbral de experiencia mínimo que opera como base para la

fidelización y que, a su vez, puede traducirse en recompras posteriores. Pero para quienes toman contacto por primera vez con las marcas, y especialmente a través de medios digitales, es posible que provenga de experiencias compartidas por terceros y es más probable aún que esa experiencia tenga su origen en comentarios, reseñas, revisiones y opiniones volcadas en las redes sociales u otros canales digitales.

Con el crecimiento de los canales digitales y aplicaciones de compra, especialmente en el período posterior a la pandemia COVID-19, los hábitos de consumo de productos de supermercado se han modificado sustancialmente. Como se indicó, el presente trabajo se pretende detectar y visibilizar cuáles son las disposiciones que llevan al consumidor de este tipo de productos a elegir por las distintas maneras disponibles para la compra: en línea, fuera de línea, o combinadas, a partir de un caso de estudio en la localidad de Bahía Blanca.

“Last mile delivery” se traduce del inglés al castellano como la “entrega de última milla” y comprende el abastecimiento, logística, distribución y planificación del transporte para las entregas a clientes. Representa el trayecto final de transportación de productos, mercadería o carga general e incluso personas. En el comercio en línea esa expresión hace referencia a la entrega de bienes o servicios que un consumidor adquiere en el momento, dispositivo y lugar que decida.

Marcas, distribuidores, comercios minoristas y operadores de última milla son los actores principales en esta ruta al mercado de los productos de consumo masivo. Con la particularidad para este caso que se abordará, que los últimos dos son el mismo actor: Pedidos Ya como operador de última milla y como tienda minorista a través de su marca Pedidos Ya Market.

Tras el surgimiento y evolución nuevos formatos de tienda como lo son las tiendas oscuras y apalancados por la operación logística de última milla que dio origen a Pedidos Ya entre otros jugadores, los eslabones de la cadena en este caso se fusionan y crecen a un ritmo muy veloz, también se constituyen en relevantes para las marcas a fin de lograr experiencias de compras positivas para los consumidores, captar y fidelizar clientes.

Estas tiendas oscuras se ubican usualmente en grandes centros urbanos y cumplen el rol de centro de distribución, almacenaje y preparación de pedidos para el comercio electrónico. Su objetivo principal es brindar servicios de entregas y logística de última milla.

Poseen la apariencia de supermercados convencionales, con mercadería, estanterías y espacios para almacenajes y estructurados en pasillos, y sin clientes que circulen por dentro. Sólo se encuentran operarios.

La importancia de este formato para los supermercados radica en que son necesarias y estratégicas para brindar un servicio más ágil y eficiente de cara al consumidor que valora cada vez más la velocidad de las entregas.

La empresa *Rappi*, uno de los principales competidores directos de Pedidos Ya, ofrece dentro de su ecosistema su servicio de comercio rápido llamado *Turbo-Fresh*. Para el año 2021, la empresa había abierto 60 tiendas oscuras en Colombia para facilitar el cumplimiento de pedidos ultrarrápidos. Durante el año 2022, la cantidad de tiendas oscuras en Latinoamérica alcanzaron las 150 en Brasil, 60 en México y 40 en Perú y Chile.

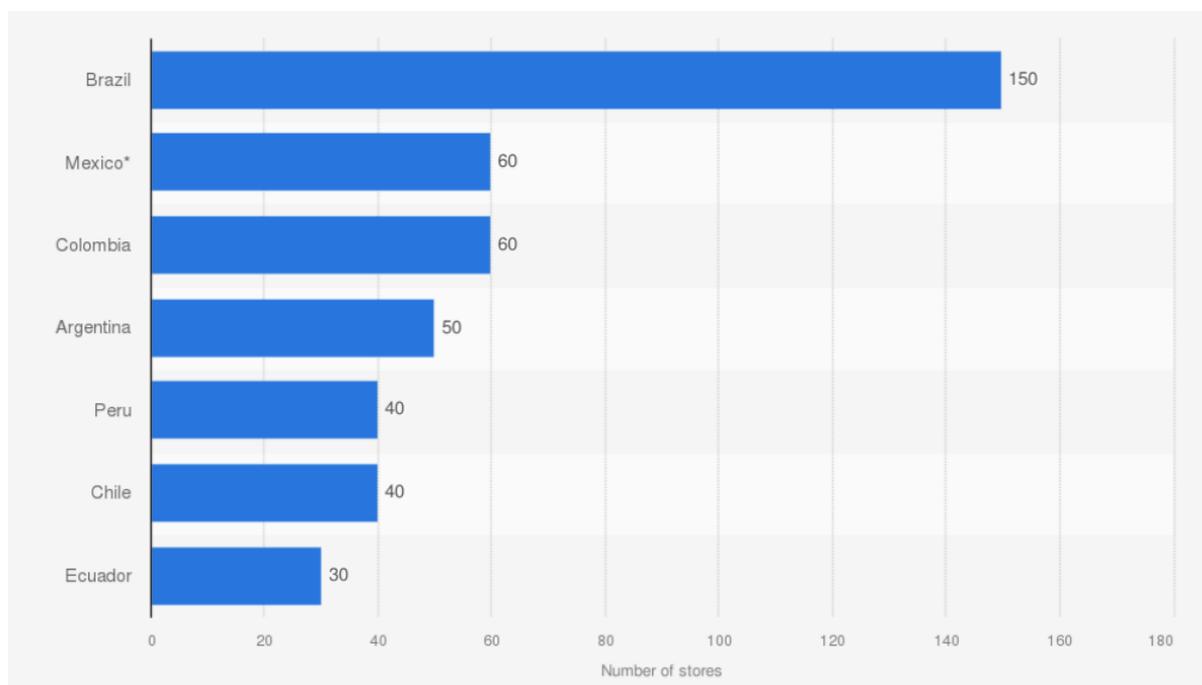


Gráfico 10: Número de tiendas oscuras del servicio de comercio rápido 'Turbo-Fresh' de Rappi en América Latina en 2022, por país. Fuente: Statista (2023)

Compradores en línea en Argentina

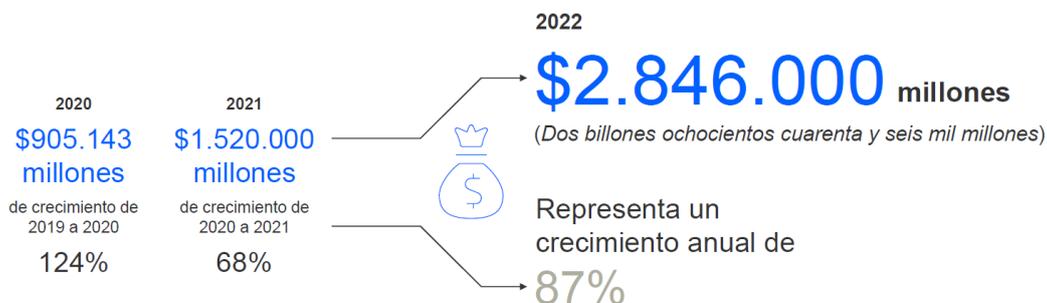
El crecimiento de la industria del comercio electrónico en nuestro país no es la excepción de lo que ocurre a nivel global y tampoco se ha detenido a lo largo de los últimos años. El informe anual de CACE ilustra la cantidad nuevos compradores en línea en el período 2019 a 2022, con un considerable crecimiento interanual, y con porcentajes que se sitúan en torno al 90% de usuarios que compraron alguna vez por internet.

	Población de 18 a 65	Población con acceso a internet de 18 a 65 (87%*)	Compró alguna vez (%)	Compró alguna vez
2019	27.042.993	21.093.535	89%	18.773.246
2020	27.329.036	21.113.902	95%	20.058.206
2021	27.610.293	22.546.375	92%	20.742.665
2022	27.887.639	24.253.561	90%	21.828.205
Variación	+277.346	+1.707.186	-2pp	+1.085.540

Tabla 1: Evolución de la población con acceso a internet y compradores en línea. Fuente: CACE (2023)

Facturación del comercio electrónico.

El comercio electrónico en Argentina en el año 2022 acumuló 2,86 billones de pesos argentinos en facturación, que corresponden a 211 millones de órdenes de compra, lo que representó un incremento de aproximado del 87% en comparación al año 2021.



Base 2022:277 respuestas

Inflación anual 2022 94,8% según INDEC

Gráfico 11: Facturación de comercio electrónico en pesos argentinos. Fuente: CACE (2023)

En forma evolutiva desde el año 2014 se reportan valores de facturación que crecen en términos nominales:

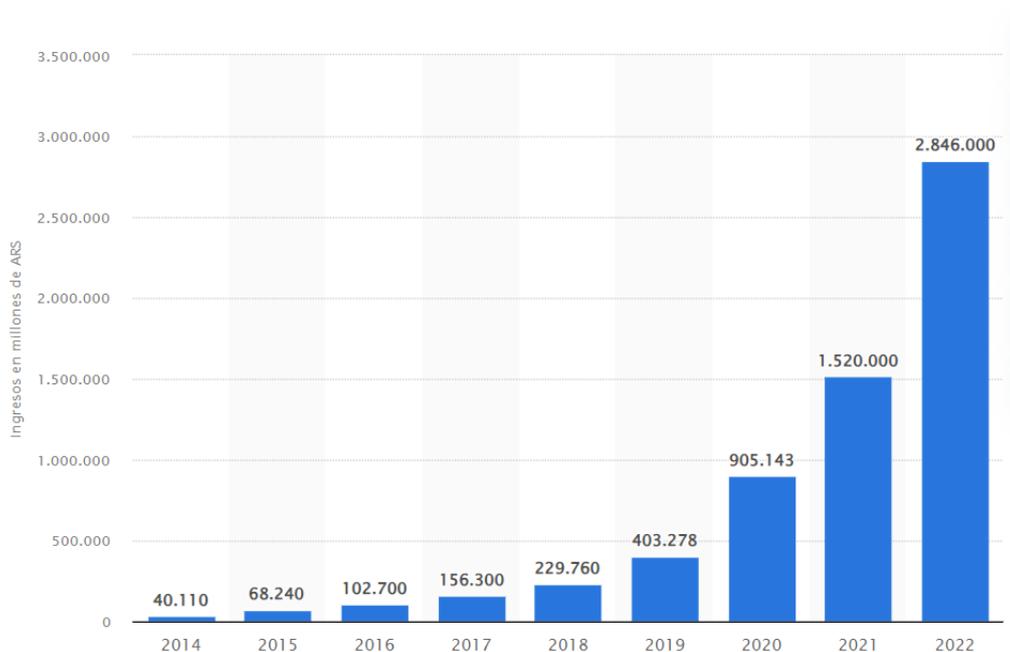


Gráfico 12: Ingresos totales del comercio electrónico en Argentina de 2014 a 2022 en millones de pesos argentinos. Fuente: Statista (2023)

Órdenes de compra

La evolución en cantidad de órdenes de compras en línea en Argentina ha crecido también en forma significativa. El mismo informe nos muestra que en el año 2022 la cantidad de órdenes de compras totales se incrementaron un 8% en relación con el 2021, que a su vez viene de crecimientos en años previos (+20% año 2021 respecto al 2020).

AÑO	CANTIDAD DE ORDENES DE COMPRA (Millones)	VARIACIÓN AÑO ANTERIOR
2016	47	
2017	60	28%
2018	79	32%
2019	89	13%
2020	164	84%
2021	196	20%
2022	211	8%

Tabla 2: Evolución en cantidad de órdenes de compras en línea. Fuente: Elaboración propia en base a datos de CACE (2023)

En términos de facturación por rubro, del mismo informe se desprende que la categoría Alimentos, bebidas y artículos de limpieza, bien representativo del consumo masivo, es el segundo en participación con un 15% sobre la facturación total y un 86% de crecimiento respecto del año 2021, ubicándose detrás de la categoría Pasajes y Turismo que históricamente presenta tiques elevados por la naturaleza del negocio.

Facturación por rubro

En millones de pesos

Categoría - Rubro	Facturación								2022	
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Participación	Crecimiento
Pasajes y Turismo	17.31	25.58	43.64	60.66	87.069	44.997	177.041	637.803	22%	260%
Alimentos, bebidas y artículos de limpieza	3.591	6.858	12.09	19.709	41.591	149.727	226.088	420.281	15%	86%
Equipos de audio, imagen, consolas, TI y telefonía	8.012	11.39	18.36	27.175	46.2	153.122	247.085	380.440	13%	54%
Artículos para el hogar (muebles, decoración)	4.251	9.552	14.43	20.348	38.921	119.078	197.251	339.048	12%	72%
Electrodomésticos (línea blanca y marrón)	5.453	8.196	9.115	13.492	26.506	67.441	112.102	186.982	7%	67%
Deportes	3.361	4.264	5.63	8.56	16.931	41.371	64.531	136.216	5%	111%
Indumentaria (no deportiva)	1.778	2.49	4.126	5.572	11.019	28.733	57.950	117.790	4%	103%
Cosmética y Perfumería	1.116	2.273	3.577	6.154	13.436	29.664	45.808	101.885	4%	122%
Accesorios para autos, motos y otros vehículos	1.348	2.669	4.09	5.973	12.641	26.394	52.909	100.977	4%	91%
Infantiles	2	2.165	2.999	5.46	10.465	22.944	29.716	54.779	2%	84%
Artículos de oficina	1.444	2.055	2.099	3.088	5.672	16.19	26.178	53.217	2%	103%
Entradas espectáculos y eventos	2.001	2.557	4.397	6.15	10.64	3.385	20.350	44.567	2%	119%
Materiales y herramientas de construcción	325	1.135	1.995	3.354	7.012	24.682	21.477	35.724	1%	66%
Otros	9.663	12.56	18.46	27.339	45.737	111.471	127.808	236.445	8%	85%
Total B2C	61.860	93.760	145.000	213.034	373.840	839.201	1.406.294	2.846.154	100%	87%
C2C*	6.381	8.945	11.300	16.726	29.438	65.941	114.346			
Total B2C + C2C*	68.240	102.700	156.300	229.760	403.278	905.143	1.520.640			

Tabla 3: Facturación ventas en línea en Argentina por rubro en millones de pesos. Fuente: CACE (2023)

Y el envío a domicilio se mantiene como la principal alternativa logística al momento de la entrega de los productos adquiridos en línea por delante de las opciones de retiro en punto de venta y retiro en sucursal de operador logístico:

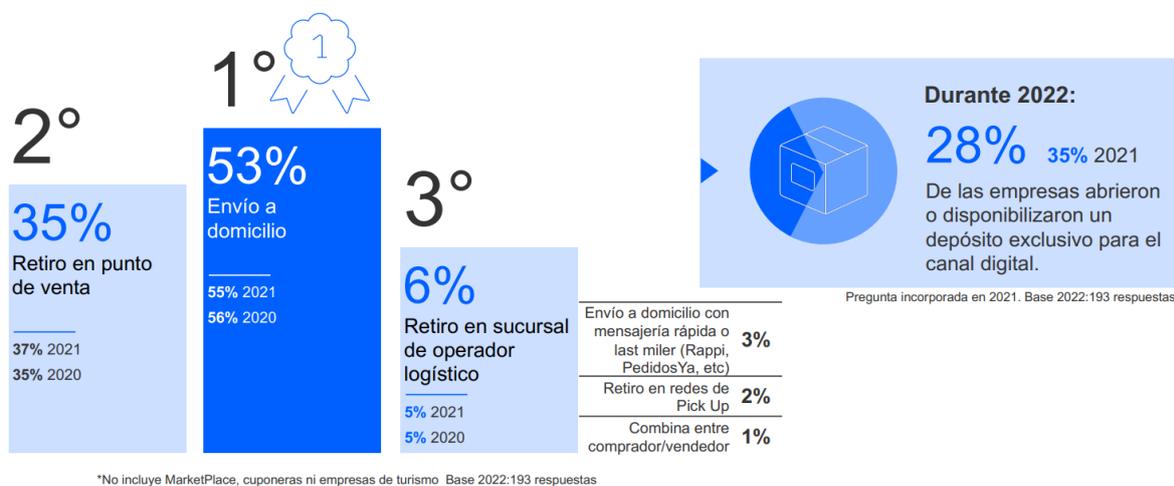


Gráfico 13: Distribución de la logística de entrega de productos sobre el total de ventas 2022 (en %). Fuente: CACE (2023)

2.2.2. Tipos de servicios de entrega de última milla

Los servicios de última milla en función de la hora de entrega pueden agruparse y caracterizarse de la siguiente manera⁴:

Tipo de servicios	Minoristas electrónicos (Solo los comercios electrónicos)	Minoristas medianos y grandes (tiendas físicas/comercio electrónico)	Minoristas pequeños
 Bajo demanda	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cadena de suministro estructurada. ▶ Modelo propio de procesamiento de pedidos. ▶ El modelo bajo demanda no suele utilizarse porque no ofrece beneficios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Para casos de compras de alta prioridad (que probablemente ocurran con poca frecuencia). ▶ Algunos minoristas podrían aprovechar su estructura física para entregar productos bajo demanda, lo cual requiere una buena coordinación del proceso de pedidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Baja gestión de inventarios. ▶ Complejidad en el procesamiento de pedidos y alta disponibilidad de productos (los artículos suelen enviarse desde la tienda física). ▶ Prefieren ofrecer un servicio de alta calidad a los clientes.
 Mismo día	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Se ofrece para determinados artículos; sin embargo, los minoristas electrónicos buscan aumentar el número de productos incluidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Será más utilizado a medida que los minoristas aumenten su volumen y el servicio esté más disponible y sea más rentable, lo que les permitirá competir eficazmente con otros mercados de comercio electrónico. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Es menos probable que se utilice (puede ser que haya una pequeña diferencia de precio con la opción bajo demanda debido al volumen reducido).
 Día siguiente o posterior	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Se establece como estándar (referencia de la industria) por este tipo de compañías (minoristas electrónicos). ▶ Se ofrece para determinados artículos; sin embargo, los minoristas electrónicos buscan aumentar el número de productos incluidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Seguirá utilizándose cuando el tiempo de entrega del pedido sea la siguiente mejor opción a la entrega en el mismo día o cuando el costo sea significativamente menor (en particular para pedidos de bajo importe). 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ La opción del día siguiente también será cada vez más utilizada por las PYMES, ya que es más barata que bajo demanda y mismo día. ▶ Todavía permite ofrecer una buena calidad en el servicio.

Tabla 4: Servicios de última milla en función de la hora de entrega. Fuente: EY Parthenon (2022)

Un dato relevante del mismo informe CACE del año 2022 es el referido a los plazos de logística: y es el crecimiento de la entrega en 48 horas, en detrimento de la semanal y quincenal. Hay una tendencia desde el año 2020 que marca de alguna manera la demanda de entregas cada vez más rápidas.

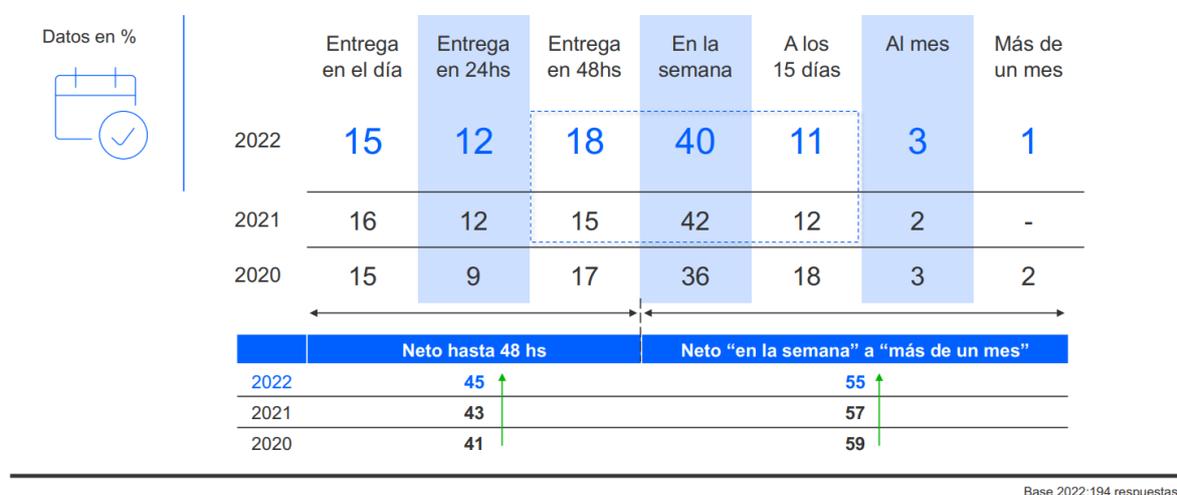


Gráfico 14. Distribución de los plazos de entrega en términos de porcentaje. Fuente: CACE (2023)

⁴ Lacayo, J. (2022). *Comercio electrónico post pandemia: el mejor momento para entrar al sector de última milla en México* https://www.ey.com/es_mx/strategy/ultima-milla#accordion-content-202553547-0

En términos del comportamiento de las entregas de compras en línea por zonas, la mitad de las entregas del Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA) se realizaron dentro de las 48 horas. Y en el interior del país se realizaron 4 de cada 10 en hasta 48 horas versus 3 de cada 10 en el año 2021).

Datos en %



	Entrega en el día		Entrega en 24hs		Entrega en 48hs		En la semana		A los 15 días		Al mes		Más de un mes	
	AMBA	Interior	AMBA	Interior	AMBA	Interior	AMBA	Interior	AMBA	Interior	AMBA	Interior	AMBA	Interior
2022	20	10	14	10	20	17	37	43	6	17	2	3	1	-
2021	23	9	14	8	17	12	37	48	7	19	2	2	1	-
2020	18	10	12	6	21	11	34	39	10	27	2	4	3	2
2019	9	8	17	8	32	22	38	52	4	9	1	1	1	1

Base 2022:194 respuestas

Tabla 5: Distribución de plazos de entrega en términos de porcentaje AMBA e Interior. Fuente: CACE (2023)

2.2.3. Oportunidades y desafíos de *marketing*

Desde el punto de vista del *marketing* y la comunicación, aún existen desafíos de cara al usuario para alcanzar esas experiencias cada vez más exigentes: la pertinencia en la propuesta de valor, catálogos y categorías de productos correctamente exhibidos, motores de búsquedas optimizados, disponibilidad de productos y velocidad en las entregas, son algunos de los pilares que enfrentan estas plataformas que sostienen y a la vez traccionan el desarrollo del negocio.

En este contexto, las compañías y las marcas se enfrentan al desafío de indagar en forma más rápida y profunda tanto a las nuevas audiencias como a las plataformas utilizadas, para lograr abordarlas y acompañarlas en la construcción de conversaciones transparentes y, en definitiva, captarlas y lograr fidelización de sus consumidores finales.

Las conductas de consumo, como se mencionó, están cambiando y la experiencia de usuario de canales digitales no es una sola. La cadena de valor se está reconfigurando con nuevos mecanismos de intermediación que conviven y alternan con los tradicionales. En este estado de situación, las marcas se enfrentan al reto de capitalizar estos comportamientos del consumidor

por un lado y apalancarse en los operadores de última milla para llegar al consumidor final en forma oportuna y pertinente por otro. Tienen oportunidad de sumarse, ser parte y generador de nuevos negocios.

Así, las marcas tienen la posibilidad de abordar la modalidad directo al consumidor para llegar a los consumidores finales y así participar en nuevos mercados y de conectar con nuevos clientes, sumado a fidelizar a los actuales.

Si bien el operador de última milla que está bajo análisis del presente trabajo no es directo al consumidor, sí representa un eslabón muy importante en donde pueden apoyarse las marcas para agilizar y flexibilizar la llegada de productos de consumo masivo a clientes finales.

En tal sentido la problemática propuesta para abordar el presente trabajo se orienta a:

- Detectar y captar las necesidades y misiones de compra del consumidor de productos de consumo masivo a través de plataformas y canales digitales.
- Identificar impulsores de *marketing* que favorezcan a construir y fortalecer la relación de las marcas con los nuevos consumidores apoyada en el uso de la recolección de datos de consumo en las aplicaciones móviles.
- Aportar evidencia concreta de cómo el crecimiento de la modalidad de las tiendas oscuras puede beneficiar a la cadena de valor, ruta al mercado y marcas, acelerando las entregas de productos de consumo masivo a nuevos consumidores.

2.3. Objetivos

Objetivo general

Analizar y evaluar cómo el uso de aplicaciones móviles incide en la demanda de productos de consumo masivo del canal supermercado en línea en la localidad de Bahía Blanca en el período posterior al inicio de la pandemia COVID-19, del mes de marzo de 2020.

Objetivos específicos

- Comprender los cambios de hábitos y comportamientos de consumo post pandemia COVID-19 en la localidad de Bahía Blanca para el rubro supermercado en línea.
- Identificar las misiones de compra que tienen los consumidores de productos de supermercados del canal digital.

- Detectar, identificar y clasificar las categorías más consumidas de productos de consumo masivo que los compradores demandan en las aplicaciones.
- Indagar acerca de las preferencias y valorización de los consumidores en la navegación dentro de las aplicaciones en categorías y productos de consumo masivo.
- Explorar alternativas para la medición conjunta de datos sobre comportamientos de compradores, con las cadenas y los canales de distribución en forma convergente para lograr propuestas personalizadas al consumidor final.
- Formular un diagnóstico de mejores prácticas de utilización de aplicaciones móviles para la compra de productos de supermercado, que sean de utilidad para la alta dirección y gerencia tanto de las marcas fabricantes, como de minoristas que hacen la comercialización.

2.4. Metodología

Para lograr comprender la incidencia del uso de plataformas en línea y aplicaciones móviles en la demanda de productos de consumo masivo en la localidad de Bahía Blanca, identificar los perfiles, impulsores de compra y canasta de categorías compradas se utilizó la siguiente metodología:

- Revisión bibliográfica y de contenidos en general que existe sobre el tema, definiciones, terminología, opiniones y perspectivas de referentes del sector. Se utilizaron, entre otras, fuentes como: Biblioteca Digital Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, Biblioteca *Thomson Reuters Proview*, Biblioteca *Academia.edu*, *Google Scholar*.
- Encuestas estructuradas desarrolladas a una muestra de 200 individuos contemplando las siguientes características:
 - Duración del cuestionario: 5 minutos aproximados. Total 19 preguntas.
 - Herramienta utilizada: *SurveyMonkey* plataforma en línea.
 - Segmento: Mujeres y varones entre 18 y 65 años que residen en la localidad de Bahía Blanca de distintos Niveles Socioeconómico (NSE). Compradores de productos de consumo masivo en canal digital. Incluye: aplicaciones de última

milla, plataformas propias de supermercados, Mercado Libre como marketplace, directo al consumidor y redes sociales

- Entrevistas a distintos referentes profesionales de la cadena de valor en la industria del comercio minorista / consumo masivo. Duración de las entrevistas: 30-45 minutos aproximados. Entrevistados
 - Diego Savino, *City Manager* en Pedidos Ya Bahía Blanca, Patagonia y Costa Atlántica
 - Santiago Damiani, *Manager* Pedidos Ya Market: Operaciones en Pedidos Ya Bahía Blanca
 - Pablo Scasso, Gerente de Operaciones para Latinoamérica en Rappi
 - Joaquín Oubel, Gerente de Operaciones de *ecommerce* en Grupo Dia
 - Agostina Galli, *Head of Digital* LATAM - Swatch Ltd. | Style Store
 - Florencia Chaure, *Key Account Digital- Last milers Channel* en Unilever Argentina
 - Manuel Maffe, *Research Manager* en Glovo España.

2.5. Estructura del trabajo

El trabajo está estructurado en cinco capítulos:

En el capítulo inicial, se introduce el marco conceptual general detrás del desarrollo del trabajo, aportando definiciones e ideas clave de distintos autores y fuentes bibliográficas, con el objeto de introducir los principales términos necesarios para la comprensión posterior del contenido del escrito.

En el segundo capítulo, el enfoque está puesto en abordar y comprender tanto el negocio de la última milla, su evolución, principales características, modalidades y oportunidades, como el del uso de las aplicaciones móviles y plataformas de compra en línea, con particular énfasis en el rubro de productos de supermercados.

Durante el capítulo tercero, se tratan temas vinculados a el análisis del camino de la compra digital, los distintos canales que intervienen y el perfil y misiones de compras de los usuarios de plataformas digitales para la compra de productos de consumo masivo.

En el cuarto capítulo se estudia el caso de Pedidos Ya Market en la localidad de Bahía Blanca, provincia de Buenos Aires, Argentina. Analizando su historia, evolución, modelo de negocio, su propuesta de valor actual y las adaptaciones a los nuevos desafíos, hábitos y misiones de compra de sus clientes. Además, se analiza el funcionamiento de la aplicación móvil específica y la rentabilidad del negocio.

Y en el quinto y último capítulo se exponen los datos y testimonios recogidos en encuestas y entrevistas, más las conclusiones y reflexiones finales elaboradas una vez desarrollado el contenido.

3. CAPÍTULO I

3.1. Marco conceptual

Las compras en línea han ganado terreno en el hábito de consumo en general y en la vertical del negocio del supermercadismo en particular, especialmente desde el inicio de la pandemia COVID-19. La velocidad de este cambio y la dirección que está tomando representan un interés para el abordaje del tema del presente trabajo, tanto para marcas como para los demás actores de la cadena de valor, de cara al cliente.

Es así como en Argentina durante el año que se inició y transitó la mayor parte de la pandemia, el 2020, se registraron 1.284.960 nuevos compradores (KANTAR-CACE, 2021). Sumando un total de 20.058.206 compradores *online*.

Y, además, 6 de cada 10 compradores en línea, compran algún producto al menos una vez por mes. Como dato adicional, la mitad de los compradores postpandemia ya son usuarios cotidianos o regulares. Es decir, impactó en el aumento de la frecuencia de compra en línea.

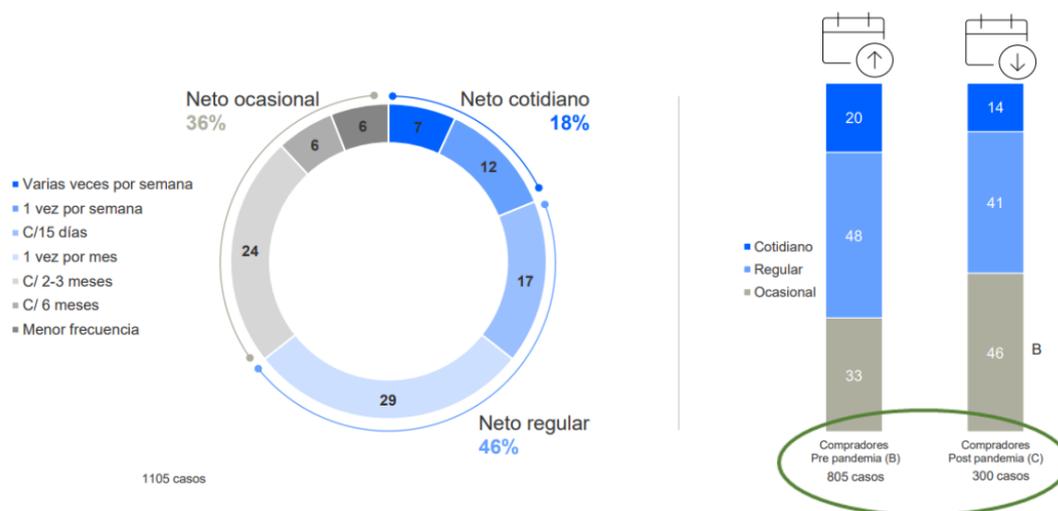


Gráfico 15: Frecuencia de compra de productos o servicios en línea. Fuente: KANTAR-CACE, (2021)

A su vez, en el *ranking* de categorías compradas en línea por primera vez en el año 2020, Alimentos, Bebidas y *Delivery*, se ubicó en el primer lugar en Argentina, luego de situarse en el sexto en 2019. Aunque en los años siguientes cayó algunas posiciones, terminó en el 2022 dentro de las primeras 5 en un año en el que no sólo se jugó el mundial de fútbol, sino que

Argentina salió campeón del mundo, que posibilitó consolidar las primeras dos posiciones en las categorías Celulares y Accesorios e Indumentaria Deportiva.

	2022	2021	2020
Celulares y accesorios	1°	1°	3°
Indumentaria deportiva	2°	4°	2°
Indumentaria no deportiva	3°	3°	6°
Productos de belleza y cuidado personal	4°	5°	7°
Alimentos, bebidas y delivery	5°	2°	1°
Pasajes y Turismo	6°	12°	24°
Línea Blanca	7°	7°	9°
Educación	8°	9°	8°
Computación	9°	6°	4°
Entradas a espectáculos y eventos	10°	8°	25°

Base 2022: 1100 casos / Base 2021: 1100 casos

Tabla 6: Ranking de categorías más populares compradas por primera vez. Fuente: KANTAR-CACE, (2022)

La aplicación de envíos a domicilio Pedidos Ya en toda América Latina, durante parte del año 2020 en plena pandemia registró 60.000 comercios nuevos adheridos a la plataforma solamente en el tercer trimestre de ese año, es decir más del 93% vs 2019 y las órdenes de compra aumentaron más del 112% (KANTAR-CACE, 201)

Se trata de un tema en plena vigencia y desarrollo. Por ello, se seleccionaron y revisaron un conjunto de publicaciones y definiciones de los principales referentes, consultoras, cámaras y actores de la industria, para enmarcar conceptualmente el tema del trabajo.

Para enmarcar y comprender algunos conceptos vinculados a la incidencia del uso de aplicaciones móviles en las compras en líneas, se recopilaron distintos contenidos que ilustran la evolución y estado actual del tema.

Las aplicaciones móviles que se definirán y analizarán durante el trabajo son la resultante de un proceso tecnológico evolutivo. En el cual internet y la telefonía móvil por ejemplo juegan un papel determinante para que hoy en día podamos utilizarlas como tales.

En este apartado se repasan no sólo estos dos conceptos, sino otros afines como: ecosistemas digitales, aplicaciones móviles, cadena de suministro, comercio rápido, medios de pagos

móviles. Y un abordaje especial para el caso de las Generaciones estudiadas en el *marketing* y su relación con el entorno digital y comportamientos en línea de cada una de ellas.

3.1.1. Origen y evolución de Internet.

La primera documentación acerca del trabajo en red (conocido como *networking*) está en una serie de memorándums escritos por Joseph C.R. Licklider del M.I.T Massachusetts *Institute of Technology* en Estados Unidos, hacia 1962. Concibió una red interconectada a nivel global para que cada miembro pudiera acceder desde cualquier lugar a datos y programas.

Internet como una fue creada inicialmente con fines militares para lograr un sistema de comunicación en las fuerzas armadas. Su origen se dio a fines de los años 60 's, principios de los 70' s en Estados Unidos con el nombre de ARPANET, una red del Departamento de Defensa de dicho país para tener acceso a información desde cualquier punto del país, ante algún eventual ataque ruso en plena Guerra Fría.

Recién 1983 se considera que nació realmente la Internet, al producirse la separación del uso militar del civil de la red. En ese mismo año creó el sistema de dominios: .com, .edu, etc, más las siglas de cada uno de los países. Nace así la nueva «red de redes» que pronto contó con nodos en Europa. Luego se fue adoptando para el ámbito universitario y actualmente como la conocemos, es de uso global y público ya que acceden tanto personas como organizaciones. (Tesouro & Puiggali, 2004).

En el año 1998 nace *Google* y posteriormente las redes sociales más utilizadas como *Facebook* en el 2004 e *Instagram* en el 2010.

Los hechos más salientes de la evolución de internet, buscadores y redes sociales, entre otros, se ilustran en forma sintetizada en la siguiente línea de tiempo:

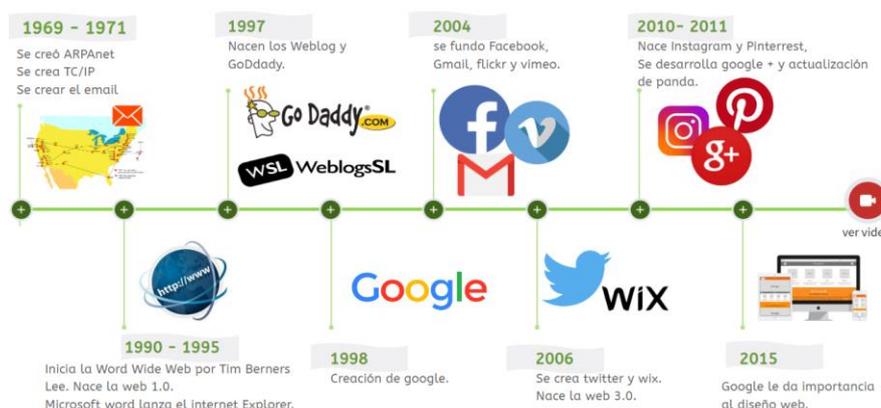


Gráfico 16: Evolución de Internet. Fuente: *Genially* (2021)

3.1.2. Sobre la telefonía móvil y breve historia sobre las aplicaciones móviles

Con el desarrollo y crecimiento exponencial de la tecnología en general e internet en particular, la telefonía móvil ha generado múltiples oportunidades de nuevos negocios, cambiando la forma de comunicarnos, creando nuevos y cuantiosos puestos de trabajo en todo el mundo en un lapso relativamente corto de tiempo y con una aceleración si en los últimos años. Tanto proveedores, distribuidores, y distintos actores de la industria como dispositivos, redes, softwares han cambiado y evolucionado en forma constante para satisfacer nuevas demandas de consumidores.

Hacia 1973, quien es considerado “El Padre” de la telefonía celular, el ingeniero estadounidense Martin Cooper, diseñó el primer teléfono celular, analógico, de gran peso y volumen, con una batería cuya duración rondaba los 20 minutos.

La evolución de la tecnología móvil se ha desarrollado en forma escalonada o por etapas, y tipificadas cada una de ellas en las llamadas generaciones. En sus orígenes se la denominó 1G, actualmente está implementada la 4G y la próxima, que está en fase de desarrollo y testeo en algunos países, 5G.

La primera generación de telefonía móvil es la 1G y apareció en 1979. Era usada estrictamente para voz basados en transmisión de radio analógicos, carente de seguridad y de calidad muy baja. El primer operador se conoció con el nombre de NTT en Tokio, Japón. Más tarde el celular llega a Europa en 1981.

La segunda generación (2G) se inició en 1990 y se caracterizó por hacer la transición a la tecnología digital. 2G posee los sistemas de telefonía celular más usados en la actualidad con velocidades de información más altas para el procesamiento de voz que la generación previa y un tanto limitados en transmisiones de datos.

Tecnologías varias se destacaron en esta generación, entre ellas, la más conocida y que terminó desembarcando primariamente en Latinoamérica la denominada: GSM (sigla en inglés de *Global System for Mobile Communication*). En esta generación por ejemplo ya se podían

transmitir mensajes de texto SMS (sigla en inglés de *Short Messages Service*) y acceder Internet mediante el protocolo de aplicaciones inalámbricas: *WAP*, (sigla en inglés).

Algunos de los proveedores de servicios de telecomunicaciones en Europa y Estados Unidos, en el año 2001 se pasaron a redes a redes 2.5G antes de ingresar masivamente a 3G. La tecnología 2.5G es más rápida y económica que la anterior y brinda prestaciones y capacidades adicionales a los sistemas.

La aparición de la generación 3G fue en el año 2001 en Japón y tiene la característica destacada de la convergencia de la voz y datos con acceso inalámbrico a Internet, aplicaciones multimedia y transmisiones de datos de mayor velocidad: reproducción de audios mp3, videoconferencia, videos en movimiento, acceso rápido a Internet, son algunas de las características de esta tecnología.

Una característica muy relevante y conocida de cara a los usuarios, fue la adopción de la *SIM Card* (*Subscriber Identity Module Card*), un dispositivo donde se almacena información de alta de un usuario, en forma independiente del teléfono móvil. Los teléfonos fueron reduciendo gradualmente sus tamaños, y costos lo que impactó en un crecimiento exponencial y masivo en cuanto a la adopción de teléfonos móviles en los usuarios. Dispositivos ya que permiten varias funciones nuevas, la que más rápido se desarrolló fue el tráfico multimedia.

La cuarta generación conocida como 4G se inicia en Japón en el año 2010. Y posteriormente se masificó en todo el mundo. En Sudamérica, a partir del año 2014.

La tecnología 4G posee mayores velocidades de transferencia de datos y con redes menos costosas. Con esta tecnología, los usuarios cuentan con la posibilidad de visualizar transmisiones de televisión en calidad HD y televisión digital.

En Argentina la telefonía móvil se introdujo en 1989 en un formato experimental con una concesión otorgada a la empresa Movicom. El desarrollo de la oferta de este segmento se dio en nuestro país en el ámbito privado, a diferencia de la telefonía fija, desde el punto de vista regulatorio hablando.

Para entender la dimensión y tener contexto en este punto, según el Instituto Nacional de Estadística y Censo, en su informe técnico “Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. EPH. Cuarto trimestre de 2022”, en el cuarto trimestre de 2022, se registró que

el 62,6% de los hogares urbanos tiene acceso a computadora (sean de escritorio, portátiles o tabletas electrónicas) y el 92,1%, a internet (sea red fija o móvil).

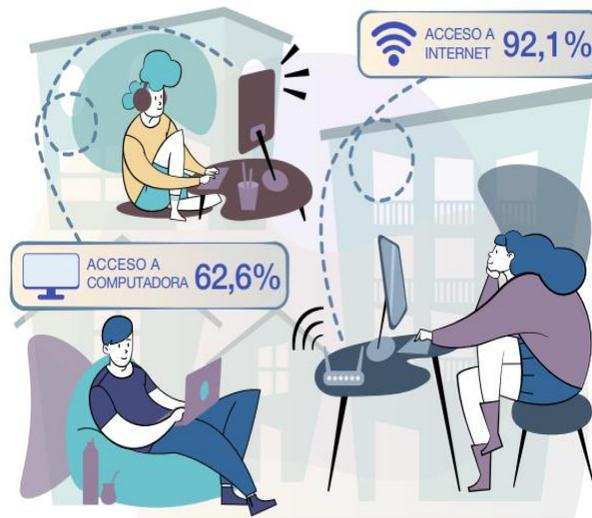


Ilustración 2: Hogares con acceso a computadora e internet. Cuarto trimestre de 2022. Fuente INDEC (2022).

Estos valores representan, en relación con el año anterior, un incremento en el acceso al uso de internet en los hogares y una disminución en el acceso al uso de las computadoras en los hogares. Además, los datos muestran que, en la Argentina, 89 de cada 100 personas usan teléfono celular y 88 de cada 100 utilizan internet

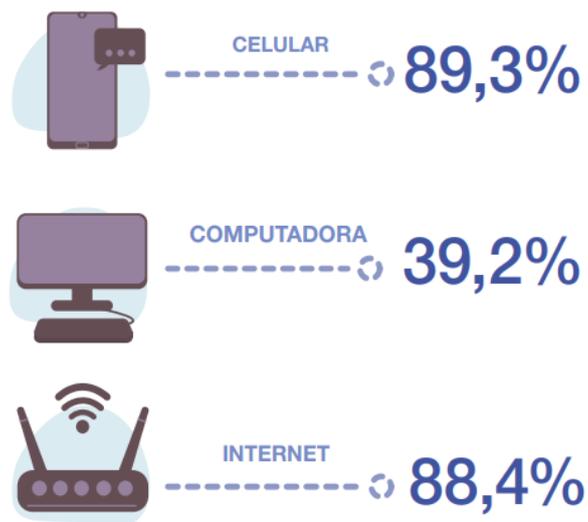


Ilustración 3: Población de 4 años y más, por utilización de bienes y servicios de las TIC. Cuarto trimestre de 2022. Fuente: INDEC (2022)

Continuando con la definición de conceptos necesarios para enmarcar el desarrollo del presente trabajo, es necesario hablar de aplicaciones móviles y medios de pago dentro de ellas para poder concretar las transacciones en línea

3.1.3. Ecosistemas Digitales

Según Katz (2015), “El ecosistema digital es definido como el conjunto de infraestructuras y prestaciones (plataformas, dispositivos de acceso) asociadas a la provisión de contenidos y servicios a través de Internet”

El concepto cobra relevancia para comprender los impactos en la economía y la sociedad⁵:

Por una parte, surgen nuevos modos de producción de información y contenidos, se modifican y surgen nuevos comportamientos sociales relativos al uso y consumo de bienes; y por último se genera un impacto económico y social más importante que el de tecnologías de información y comunicación consideradas de manera aislada.

El crecimiento sostenido de internet y el desarrollo de dispositivos multifuncionales han ocasionado un cambio fundamental en la organización industrial y las cadenas de valor. Éstas funcionan hoy día en un modelo de convergencia con el consumidor final, donde el usuario es un participante activo en el desarrollo de los productos a partir de la información que produce voluntaria o involuntariamente. Los consumidores se transforman en “prosumidores”, que generan contenidos que retroalimentan las cadenas de valor; ya sea con usos novedosos a bienes conocidos o simplemente *feedback*

Esta nueva forma de crear valor ha permitido a los individuos beneficiarse de productos más baratos, de mayor variedad, con menor asimetría de información y más accesibilidad, además de adquirir un rol activo (aunque no necesariamente consciente) en la construcción de valor. Esa reducción en los precios y el crecimiento de funcionalidad de los bienes ofertados implicó un beneficio excepcional para los consumidores, pero también a las empresas: ahora es posible diseñar productos específicos para el público objetivo de la organización y tener canales de comunicación directa con los clientes. (OIT, 2023)

3.1.4. Aplicaciones móviles y aplicaciones web. Origen y características.

⁵ Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT). <https://www.oitcinterfor.org/digitalizacion/ecosistema-digital>. Consultado septiembre 2023

Origen

El origen de las aplicaciones móviles se remonta a los años noventa cuando comienza a tener preponderancia la tecnología que se implantó durante esos años llamada Protocolo de Aplicaciones Inalámbricas *Wap* (por sus siglas en inglés), esto permitió el acceso a los servicios que ofrece internet por medio de dispositivos móviles por parte de los operadores móviles.

Con la llegada de los teléfonos inteligentes, las aplicaciones móviles tuvieron un impulso muy grande. A mediados de 2007 la compañía Apple lanzó su primer teléfono celular inteligente con un sistema operativo amigable, intuitivo, con pantalla táctil. Además, desarrolló el concepto de tienda virtual de aplicaciones que facilitó a los usuarios la posibilidad de descargar otras aplicaciones móviles disponibles dentro de dicha tienda.

“Una *app* o aplicación es un programa de software que está diseñado para realizar una función determinada directamente para el usuario, programa generalmente pequeño y específico que se usa particularmente en dispositivos móviles.” (Milenium, 2022).

Según Calvo en el sitio *GoDaddy.com*: “Una aplicación es un *software* que ha sido diseñado para cubrir una necesidad o realizar una tarea concreta dentro de un dispositivo electrónico como una tablet, un *smartphone* o un ordenador.” (Calvo, 2022).

Las aplicaciones que se utilizan habitualmente accediendo desde cualquier dispositivo se pueden tipificar en: aplicaciones *web* y aplicaciones móviles.

Ambas han evolucionado y mejorado sus diseños considerablemente en los últimos años, poniendo a disposición de los usuarios funcionalidades que mejoran sus experiencias y están especialmente orientadas a lograr fidelización de clientes recurrencia de compras, lo que impacta positivamente en la rentabilidad de las empresas.

Características de cada una

Una **aplicación *web*** es aquella que accedemos y utilizamos a través de un navegador, es decir, a través de páginas web. De este modo se necesita solamente un dispositivo que tenga conexión a internet, y además algún navegador web para poder acceder, ejecutar y utilizar las funciones que la aplicación posea.

En cambio, una **aplicación móvil** necesita de dispositivos móviles como por ejemplo teléfonos inteligentes, tabletas, televisores inteligentes.

Adicionalmente es necesario instalarlas en forma previa en el dispositivo móvil, generalmente a través de alguna plataforma específica que ofrece aplicaciones para descargas, por ejemplo, *Google Play Store*, *App Store* de *Apple*, entre otras.

De este modo la aplicación se vincula al tipo de dispositivo en donde está alojada puede comportarse de maneras diferente de acuerdo con el tipo de dispositivo donde se aloja, brindando funciones específicas concretas.

En la actualidad conviven distintas aplicaciones cada una en una fase de desarrollo tecnológico y usabilidad distinto. Son utilizadas a lo largo de los últimos años:

3.1.4.1. Visualización responsiva móvil

Es una técnica utilizada para el desarrollo de páginas web que busca optimizar la visualización de una misma página para los distintos dispositivos desde donde se accede: celulares, tabletas, computadoras de escritorio, etc. La expresión diseño *responsive* o responsiva es de las más antiguas en términos de desarrollos web, se originó desde los inicios del concepto de *web* móvil y se generalizó alrededor del año 2013.

Consiste en redimensionar y colocar los elementos de la página *web* de manera que se adapten al ancho de cada dispositivo para permitir una correcta visualización y, en definitiva, una mejor experiencia de usuario. Este tipo de diseño responsivo permite reducir tiempos de desarrollo generalmente.

Es importante destacar que antes de la llegada de la *web* móvil, el panorama de los dispositivos para acceder a Internet era relativamente homogéneo ya que se accedía casi exclusivamente desde las computadoras de escritorio o desde las portátiles.

En términos de diseño *web* en principio, no era necesario hacer ningún esfuerzo significativo para desarrollar una página web que se pudiera ver correctamente en cualquiera de estos dispositivos.

Con el surgimiento de los dispositivos móviles, el desarrollo *web* ha evolucionado significativamente. Las pantallas de celulares inteligentes, tabletas, televisores inteligentes, monitores, varían en tamaños, características, resolución y tecnologías con las cuales están fabricados. Además, estos dispositivos se manejan con los dedos en lugar del tradicional ratón (*mouse*) de una computadora de escritorio o portátil.

3.1.4.2. Aplicaciones móviles nativas

Son aquellas que se desarrollan en el lenguaje propio de cada equipo o plataforma y de este modo, para su funcionamiento, no dependen de ningún programa externo. Este tipo de aplicaciones son las que se adaptan en su totalidad a todos los dispositivos que utilicen esa tecnología. Proveen el acceso e integración con las funcionalidades del propio equipo, como así también menores tiempos de respuesta en el uso.

En la actualidad las más representativas y utilizadas son:

- Las aplicaciones desarrolladas para Android que es un sistema operativo móvil basado en un software de código abierto,
- Y también las desarrolladas para iOS que es el sistema operativo móvil y de código cerrado creado por Apple Inc.

3.1.4.3. Aplicaciones embebidas en aplicaciones móviles nativas.

Son las más utilizadas en la actualidad. Se refieren a aquellas aplicaciones desarrolladas con lo que se conoce en el ecosistema de aplicaciones, como entorno o marco de código abierto. Es decir, a marcos o espacios de trabajo que se utilizan precisamente para el desarrollo de estas aplicaciones y que se crean dentro de una comunidad de desarrolladores de código abierto. Esto implica que este marco ha sido creado por este movimiento de *software* libre y que la misma comunidad respalda su desarrollo. Y que no necesariamente sea gratuito. Fue diseñado para que esté disponible al público para su distribución y modificación de la manera que le parezca más apropiada a cada uno de los usuarios.

React Native es una de las más utilizadas para desarrollar aplicaciones móviles para distintos sistemas operativos: *Android*, *iOS*, *Android TV*, *Windows*, entre otros. Y permitir de este modo, que los desarrolladores usen el marco *React* con las características nativas de estas plataformas.

El resultado de la aplicación que se desarrolle va a funcionar en los distintos sistemas operativos.

Ejemplos de Aplicaciones Nativas:

	Whatsapp
	Facebook/Meta
	Netflix
	X / Twitter

Tabla 7: Ejemplos de Aplicaciones Nativas más populares. Fuente: Elaboración propia (2023)

3.1.4.4. Aplicaciones Web Progresivas (PWA)

Se las conoce como PWA (del inglés *Progressive Web App*) y son aplicaciones *web* que se comportan muy similar a una aplicación móvil y no necesitan ser instaladas en el dispositivo móvil, ahorrando espacio de almacenamiento y permiten crear un acceso directo desde las pantallas de dichos dispositivos.

Es una de las alternativas cada vez más utilizadas. No es ni una aplicación nativa, ni una aplicación web. Por ejemplo:

- Spotify
- Google *Maps*
- Google Drive
- Google Fotos
- Carrefour.com.ar

El esquema que resume y sintetiza comparativamente de las distintas aplicaciones el desarrollo, sistema operativo y formato de visualización se presenta a continuación:

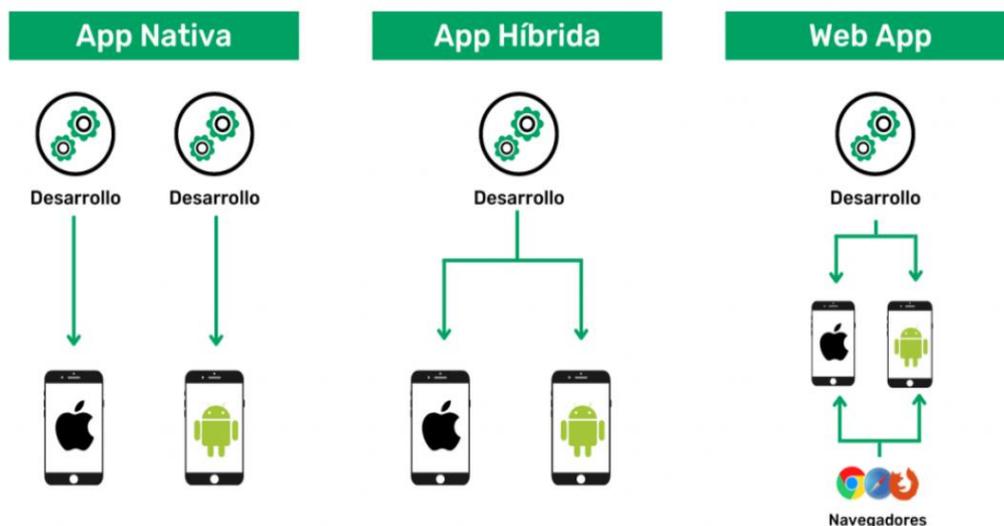


Ilustración 4: Tipos de aplicaciones móviles. Fuente: Emma.io (2023)

¿Qué se necesita para que una Aplicación Web Progresiva sea buena?⁶

La plataforma www.web.dev creada por la empresa *Google*, contiene información relevante y específica para los desarrolladores web y de aplicaciones. Se documentan allí las mejores prácticas, metodologías, métricas, casos compartidos, etc., para programadores, con el objetivo de crear, aprender y solucionar problemas en la web.

Los principales aspectos para tener en cuenta en una *PWA* para contribuir a la mejor experiencia posible de cara a los usuarios se manifiestan en su *Lista de Verificación de las Aplicaciones Web Progresivas*, que describe en cinco pasos, de qué manera una aplicación puede instalarse y ser utilizada por todos los usuarios, independientemente de su tamaño o tipo de entrada.

- **Iniciar rápido, mantenerse rápido:** El rendimiento representa un papel importante en el éxito de cualquier experiencia en línea, ya que los sitios de alto rendimiento atraen y retienen mejor a los usuarios a diferencia de los de bajo rendimiento. Los sitios deben centrarse en optimizar las métricas de rendimiento centradas en el usuario.
- **Funciona en cualquier navegador:** Los usuarios pueden utilizar cualquier navegador que elijan para acceder a su aplicación web antes de que se instale.
- **Se adapta a cualquier tamaño de pantalla:** Los usuarios pueden utilizar su PWA con cualquier tamaño de pantalla y todo el contenido está disponible en cualquier tamaño de ventana de visualización.

⁶ [¿Qué se necesita para que una aplicación móvil sea buena?](#) - Consultado en abril 2023

- **Ofrece una página personalizada sin conexión a Internet:** Cuando los usuarios están desconectados, permanecer en su PWA proporciona una experiencia más continua que volver a la página desconectada del navegador predeterminado.
- **Es instalable:** Los usuarios que instalan o agregan aplicaciones a su dispositivo tienden a participar más en ellas.

Para seleccionar en forma adecuada el tipo de aplicación que necesita un negocio, es importante comprender las diferencias entre cada opción. Cada una de ellas tienen sus propias ventajas y desventajas, y la decisión final dependerá muchas veces, del tamaño, necesidades y ciclo de vida o de negocio de cada empresa. Las variables más relevantes a la hora de tomar esta decisión se comparan aquí:



	APP NATIVA	APP HÍBRIDA	APP WEB (PROGRESIVA)	APP WEB
Experiencia de usuario	EXCELENTE	EXCELENTE	BUENA	NORMAL
Velocidad y Rendimiento	MUY RÁPIDA	MUY RÁPIDA	BUENA	NORMAL
Seguridad	ALTA	ALTA	BUENA	BUENA
App Stores	SI	SI	NO	NO
Función Offline	SI	SI	NO	NO
Tiempo de Desarrollo	ALTO	MEDIO	BAJO	BAJO
Mantenimiento	ALTO	MEDIO	BAJO	BAJO
Coste de Desarrollo	ALTO	MEDIO	MEDIO	MEDIO

Tabla 8: Ventajas y desventajas de adoptar distintos tipos de aplicaciones móviles. Fuente: *GooApps*. (2023)

Para enmarcar y destacar aún más la importancia que las aplicaciones móviles tienen en el proceso y experiencia de compra general, *Google* en su plataforma *Think With Google*,⁷ señala que las aplicaciones son las únicas plataformas que más crecerán en los próximos años. En 2022, se registraron más de 149.000M de descargas, de las cuales 5,1M sucedieron en México y 1,8M en la Argentina. El *Gaming* (juegos en línea) es la categoría más descargada.

Las distintas generaciones de usuarios (*Boomers*, *Millennials*, los Generación X y los Generación Z) usan las aplicaciones en forma diaria y ya las consideran como parte esencial de

⁷ [Think With Google - “¿Quieres crear valor para tus clientes? Empieza por tu app”](#) - Consultado en abril 2023

las experiencias de compra. El portal de Google también señala que, en 2023, a este gran grupo de usuarios se sumarán los de la Generación Alfa, que es la que sucede a la Generación Z. Y estima que serán unos 2,2 millones hacia 2024.

También indica que tanto la cantidad de usuarios de aplicaciones que crecerán un 32%, como las expectativas y demandas. Mejores y más experiencias innovadoras, con alto nivel de personalización y que generen un sentimiento en el usuario. Y destaca que las experiencias que sean malas en este aspecto impactarán en forma directa en los ingresos. El 45% de los usuarios de la Generación Z manifestó, además, que dejaría de comprar en una marca cuando otra le ofreciera una mejor experiencia dentro de su aplicación.

Implicancias e impacto de las aplicaciones móviles en los usuarios.

Como hemos visto, las aplicaciones móviles son herramientas digitales que permiten que cada usuario pueda acceder desde un dispositivo móvil como un celular a un servidor web sin tener la necesidad de utilizar un navegador tradicional.

Con el avance de la tecnología, han incorporado funciones cada vez más útiles que apuntan a mejorar continuamente la experiencia de uso y a adaptarse a las preferencias de los usuarios, por ejemplo: la implementación de realidad aumentada para visualizar productos, el seguimiento en tiempo real de sus pedidos con el contacto del responsable del envío, la posibilidad de hacer compras grupales y acceder a beneficios o descuentos, pagar con varios medios de pago la misma transacción, entre otras.

Además, las aplicaciones móviles se han convertido en herramientas para la rápida comparación de precios y ofertas para los consumidores.

Evolución de las instalaciones de aplicaciones en Argentina por sistema operativo (normalizado)*

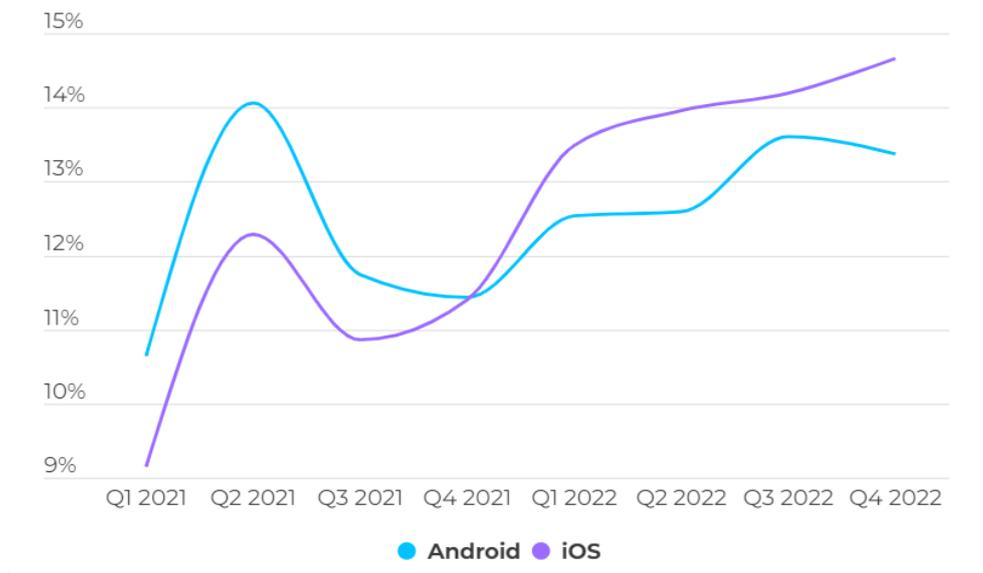


Gráfico 17: Evolución de las instalaciones de apps en Argentina por sistema operativo. Fuente: Appsflyer (2023)

*Los datos normalizados muestran la proporción relativa de cada trimestre en todo el periodo medido

Por su parte, en Argentina el Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA) dio a conocer en el año 2023 el informe de una encuesta realizada dentro del marco de monitorear el **Índice de Innovación en Tecnología**, que apunta a medir el impacto de la tecnología en la calidad de vida de las personas. “Además, este índice tiene como objetivo entender la adopción de tecnología en actividades cotidianas de los usuarios, como por ejemplo conocer cómo se comunican, cómo realizan compras, cómo adquieren conocimiento o se educan y, también, cómo se entretienen.” (ITBA,2023)⁸

Se destacan, en el mismo documento, tres tendencias globales que impulsan y encuadran la creación del Índice de Innovación en Tecnología:

- Mayor concientización social
- Acceso a la tecnología a través de dispositivos móviles y conectividad
- Democratización del acceso a servicios esenciales

⁸ Según el *Índice de Innovación en Tecnología*. (2023, junio 28). ITBA. <https://www.itba.edu.ar/indice-innovacion/>

Al desglosar este informe, se visualizan las áreas que fueron impactadas en forma positiva por las aplicaciones tecnológicas. En el cuadro que se ilustra debajo se reflejan los datos como porcentaje de la población que está de acuerdo en que la tecnología mejora su calidad de vida en cada una de ellas. Destacamos aquí las compras de comida preparada (17%) y compras de bienes perecederos (14%) que constituyen áreas vinculadas con el objeto de estudio del presente trabajo.



Gráfico 18: Áreas impactadas positivamente por el uso de aplicaciones tecnológicas. Fuente: ITBA (2023)

Del mismo informe se desprende el Primer Índice de Adopción de Tecnología de Argentina. En él se ilustran las aplicaciones móviles más usadas y con mayor impacto positivo en los usuarios: el 70% del uso total de un dispositivo electrónico está concentrado en tres aplicaciones: *WhatsApp* (30%); *YouTube* (27%) y *Google* (15%).

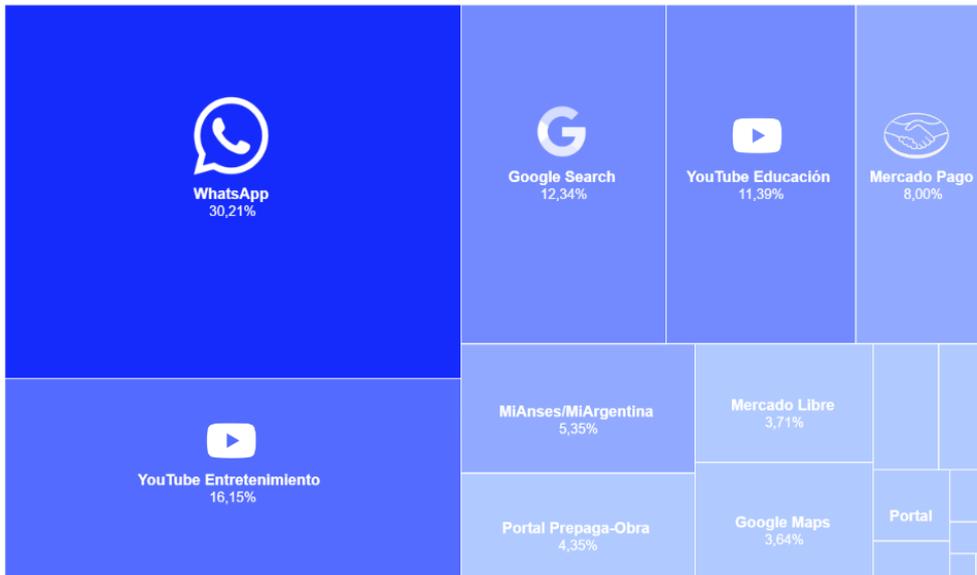


Ilustración 5: Aplicaciones más usadas y con mayor impacto positivo. Normalizado a 100%. Fuente: ITBA (2023)

Al hacer foco específicamente en las aplicaciones de compra, el informe revela que el 31% de los encuestados utiliza aplicaciones de compra, con Mercado Libre (28%) y *Facebook Market Place* (14%) como las más usadas por los encuestados.

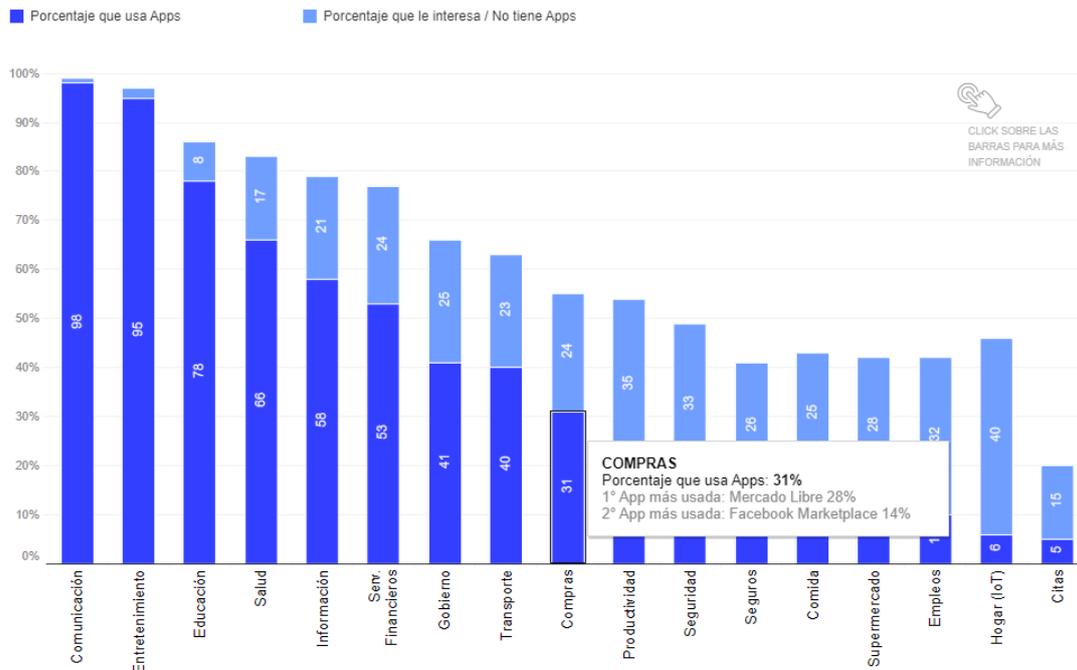


Gráfico 19: Porcentaje de la población argentina que usa aplicaciones. Fuente: ITBA (2023)

3.1.4. Cadena de suministro y logística. Primeros pasos y evolución

Es una de las principales y actividades claves para comprender la dinámica del negocio dada la naturaleza del negocio de Pedidos Ya como proveedor de servicio logístico de última milla.

Los primeros pasos

Luego de la Segunda Guerra Mundial, en Francia se publicó uno de los primeros contenidos sobre el tema. Bethel, Atwater, Smith y Stackman (1950), hacen una analogía entre la logística militar y el abastecimiento de insumos y materiales. Comienza a relacionarse allí la logística militar con la producción industrial. Son las primeras vinculaciones de la aplicación de la logística en la vida civil, ya que se reconoció que podía ser empleada en la industria. Surge así la logística industrial.

A mediados de los años 80's se comienza a tener en cuenta y considerar al cliente como parte fundamental dentro de la logística. Para el Consejo de Profesionales de Gestión de la Cadena de Suministro (CSCMP por sus siglas en inglés) la definición de logística es:

El proceso de planificación, implementación y control de procedimientos para la eficiente y eficaz transporte y almacenamiento de mercancías, incluidos los servicios, y la información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo con el fin de cumplir con los requisitos del cliente. Esta definición incluye entradas, salidas, movimientos internos y externos. (CSMP, Vitasek, 2023)

Hacia fines del siglo 20 aparece y se desarrolla el concepto de Cadena de Suministro, entendido como una filosofía integradora que se utiliza para gestionar el flujo total de un canal de distribución. y que va, desde el primer proveedor de materias primas, hasta el consumidor final, incluido el flujo de retornos o logística inversa.

El CSCMP se refiere al alcance de la expresión Cadena de Suministro como:

- “1) el proceso que comienza con materias primas sin procesar y termina con el cliente final que usa el producto terminado mercancías. La cadena de suministro une a muchas empresas.
- 2) los intercambios materiales e informativos en el proceso logístico que se extienden desde la adquisición de materias primas hasta la entrega de productos terminados al usuario final.

Por su parte David Blanchard (2010) define la cadena de suministro como “La secuencia de eventos que cubren el ciclo de vida entero de un producto o servicio desde que es concebido hasta que es consumido”.

Otros autores señalan que la logística es:

Un sistema de gestión estratégica de los recursos humanos y de los flujos informativos, material, financieros y de retorno asociados al aprovisionamiento, producción, distribución, almacenaje y comercialización de las mercancías de los proveedores a los clientes con el propósito de satisfacer las necesidades de estos últimos con calidad y bajo costo como fuente para lograr ventajas competitivas en las organizaciones. Ruano y Hernández (2003)

La logística forma parte de la cadena de suministro.

La cadena de suministro se encarga de planificar los pasos previos y posteriores a la logística y ésta última se encarga de situar el producto seleccionado en el destino correcto, en el momento adecuado y con las condiciones oportunas.

Administrar operaciones es otro concepto estrechamente vinculado a la cadena de suministro. Para Krajewski et al. (2008)

La administración de operaciones se ocupa de los procesos (esas actividades fundamentales que las organizaciones utilizan para realizar el trabajo y alcanzar sus metas) para producir los bienes y servicios que la gente usa todos los días. Un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades en las que se transforman uno o más insumos para obtener uno o más productos para los clientes.

El término administración de operaciones se refiere al diseño, dirección y control sistemáticos de los procesos que transforman los insumos en servicios y productos para los clientes internos y externos. (p. 28)

En una tienda en línea, el proceso logístico implica una variedad de tareas que se tornan muy importantes para la operación del negocio. Agrupado en tres grandes bloques de actividades que definen responsabilidades y funciones:

- **Proceso de pedidos:** comprendido desde la recepción del pedido del cliente, hasta la emisión y cobro de la factura.
- **Almacenamiento del producto:** que puede estar gestionado en forma propia o a través de un tercero.
- **Logística y entrega:** se refiere la coordinación y ejecución integral del proceso de entrega al cliente. También puede ser gestionada en forma propia o tercerizada.

Aquí debajo y en forma simplificada, se grafica el proceso desde la generación de un pedido en línea por parte de un usuario, pasando por el flujo de la mercadería desde almacenes a centros de distribución, hasta la entrega al consumidor final, conocida como logística de última milla.

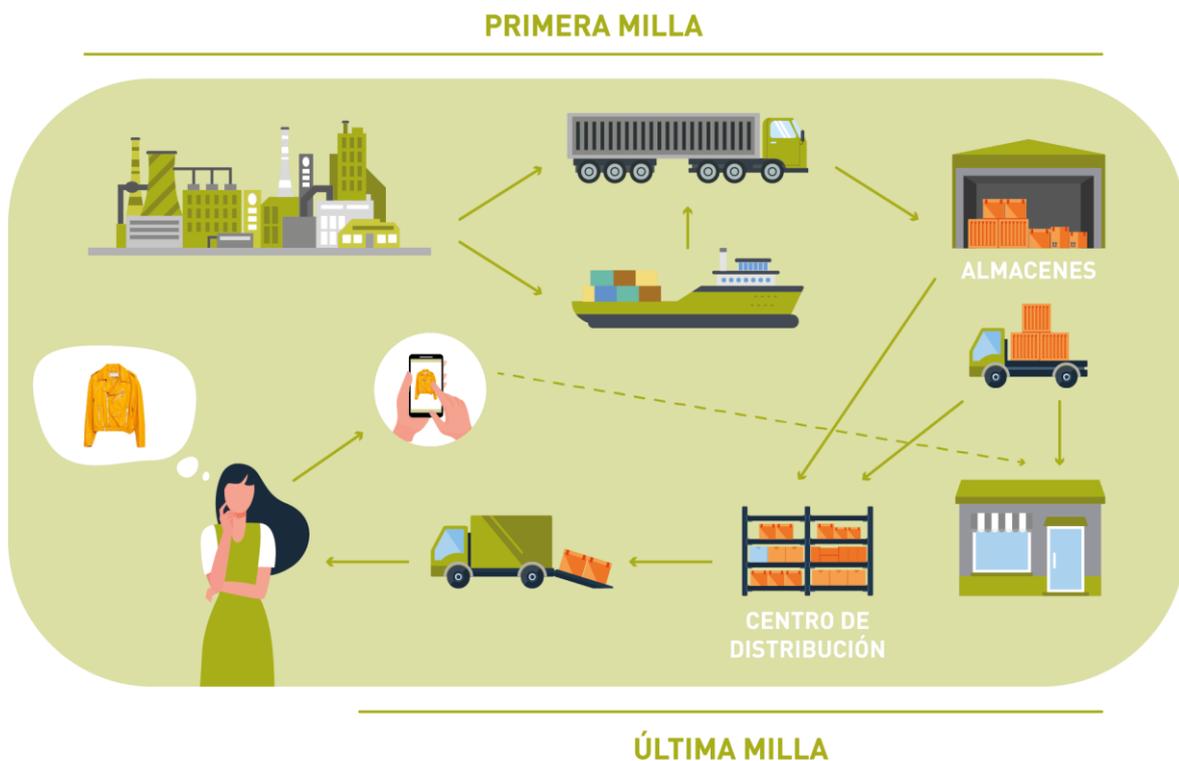


Ilustración 6: La logística detrás del primer clic de compra. Fuente: Vectio.es (2021)

3.1.5. Última milla y sus aplicaciones

Las aplicaciones móviles de última milla son soluciones tecnológicas que gestionan este elemento de la cadena de valor en el comercio en línea, y para ello intervienen distintos elementos para poder funcionar.

“La última milla es la gestión de transporte de paquetería centrada en el último trayecto que ha de realizarse en la entrega final... En cadenas de suministro enfocadas al consumidor final y sector *retail* (B2C), la última milla consiste en la entrega directa al cliente ya sea en un punto de entrega/recogida, una taquilla automatizada o en su propio domicilio. Este segundo caso se genera normalmente tras una compra en una tienda online (*eCommerce*)”. (Mañé 2020)

Es importante para todas las partes de la cadena de valor del negocio dominar estos conceptos, como así monitorear su evolución, mejores prácticas para poder responder a las demandas específicas de los consumidores cuyas características y comportamientos se profundizará en los siguientes apartados.

3.1.6. Comercio rápido (*Quick commerce*)

A continuación, se exponen algunas definiciones relevantes sobre el concepto de comercio rápido (*quick commerce* por su traducción del inglés), que engloba las demás definiciones y sirve de base para comprender gran parte del contenido de este trabajo.

Para *Channel Sight* (2021) “...es el siguiente paso en la evolución del comercio electrónico y, como sugiere su nombre, se trata de velocidad. El comercio rápido generalmente significa que los consumidores pueden esperar la entrega dentro de una hora de realizar un pedido.”

Según *Channel Sight* (2022):

...los nuevos avances tecnológicos, como la entrega con drones y el aprendizaje automático, ayudarán a abordarlos y fomentar el comercio electrónico. Gracias a los drones, se podrá llegar a áreas más grandes en una hora, los tiempos de entrega serán más confiables y la introducción del comercio rápido costará menos. También hará de esta una industria más verde. Empresas como Uber, Walmart, Target y Amazon ya están trabajando arduamente para presentar estas innovaciones de vanguardia.

Desde la propia *Delivery Hero Stores*, (2020): “El comercio rápido (o *q-commerce*) es la próxima generación de comercio electrónico y, como sugiere su nombre, se trata de ser rápido.”

Lo plantean como una evolución del comercio electrónico, en donde encontraron una categoría y ocasión de compra que no estaba tan explotado hasta hace unos años y se encuentra en pleno crecimiento ante las demandas de rapidez y conveniencia por parte de los consumidores.

Y finalmente para Fernando Salmain, actual director de Pedidosya Market, “El *quick commerce*, o comercio rápido, es un servicio de *ecommerce* de próxima generación que permite que los productos se entreguen en menos de una hora” (Salmain, 2021)

En esta modalidad de comercialización se ofrecen una variedad limitada de productos que buscan satisfacer necesidades de inmediatez y es una opción complementaria a otras alternativas de compras en línea. Priorizando satisfacer la necesidad del consumidor de inmediatez por sobre un surtido más amplio.

Otra característica es que el comercio rápido se lleva a cabo en zonas de alta densidad poblacional con entregas realizadas en su mayoría por vehículos de dos ruedas y con tarifas bajas, para poder lograr agilidad, recurrencia y volumen de operaciones que permitan hacer sostenible el negocio.

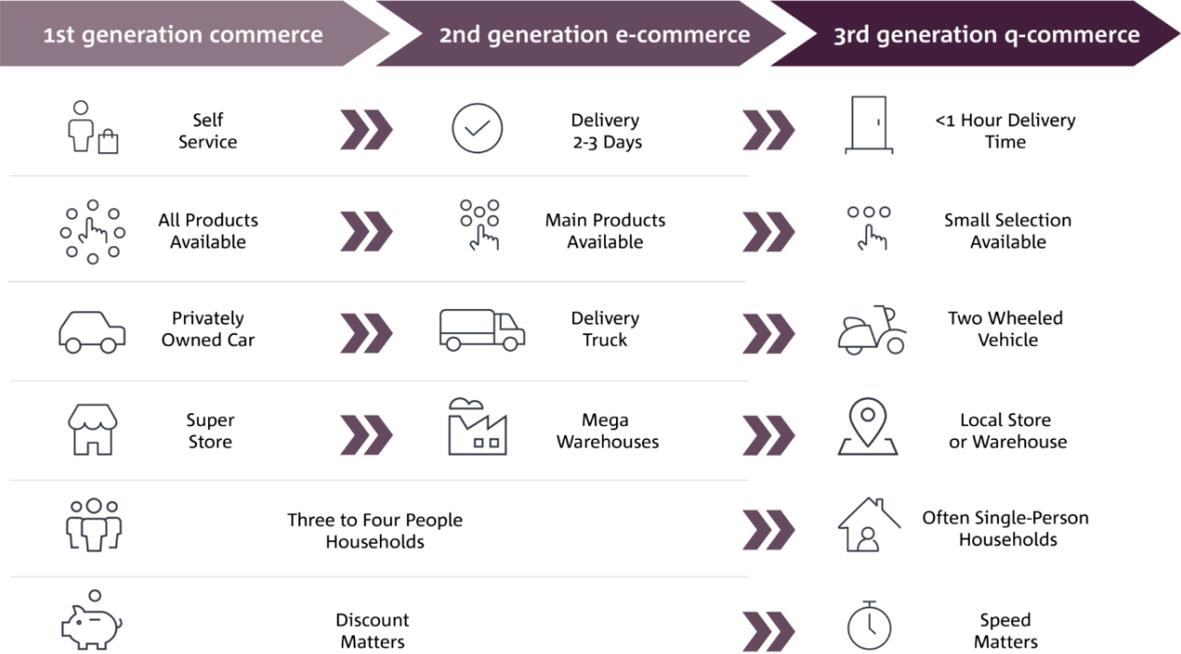


Ilustración 7: La evolución del comercio rápido o de tercera generación. Fuente: *Delivery Hero*, Nierynck, 2020)

Aún es un mercado en desarrollo y que va acompañando el avance de la tecnología en la que se apoya el comercio rápido.

La evolución del mercado global del comercio rápido en cifras se ilustra a continuación.

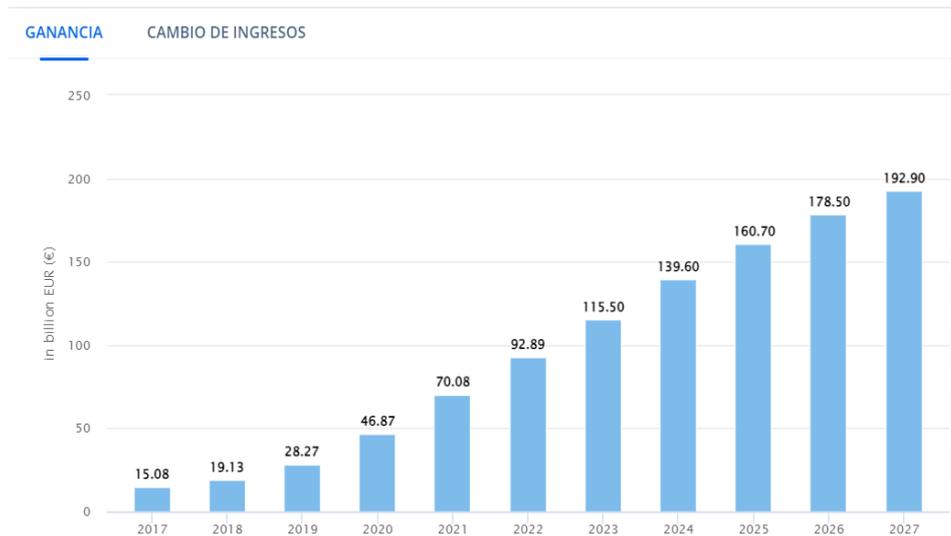


Gráfico 20: Evolución del mercado global del comercio rápido. Ganancias en billones de euros de 2017 a 2026. Fuente: Statista (2023)

Los ingresos en el segmento de comercio rápido a nivel global se estimaron en 115.500 millones de euros en 2023 y con crecimientos hacia 2027.

La tasa de crecimiento anual de ingresos (CAGR 2023-2027) se estima que será del 13,68%, lo que dará como resultado un volumen de mercado proyectado de 192.900 millones de euros para 2027.

En cuanto al número de usuarios, el Comercio Rápido, se espera que ascienda a 788,6 millones para 2027.

Se espera que la penetración de usuarios sea del 6,7% en 2023 y alcance el 9,9% en 2027.

El ingreso medio por usuario estimado se calcula en 225,70 euros.

El comercio rápido está basado en la utilización de aplicaciones de última milla. Conforme avanza la tecnología, las aplicaciones móviles y dispositivos utilizados se va mejorando aún más las experiencias de los usuarios en términos de rapidez y velocidad de procesamiento de información.

EL INGRESO PROMEDIO POR USUARIO

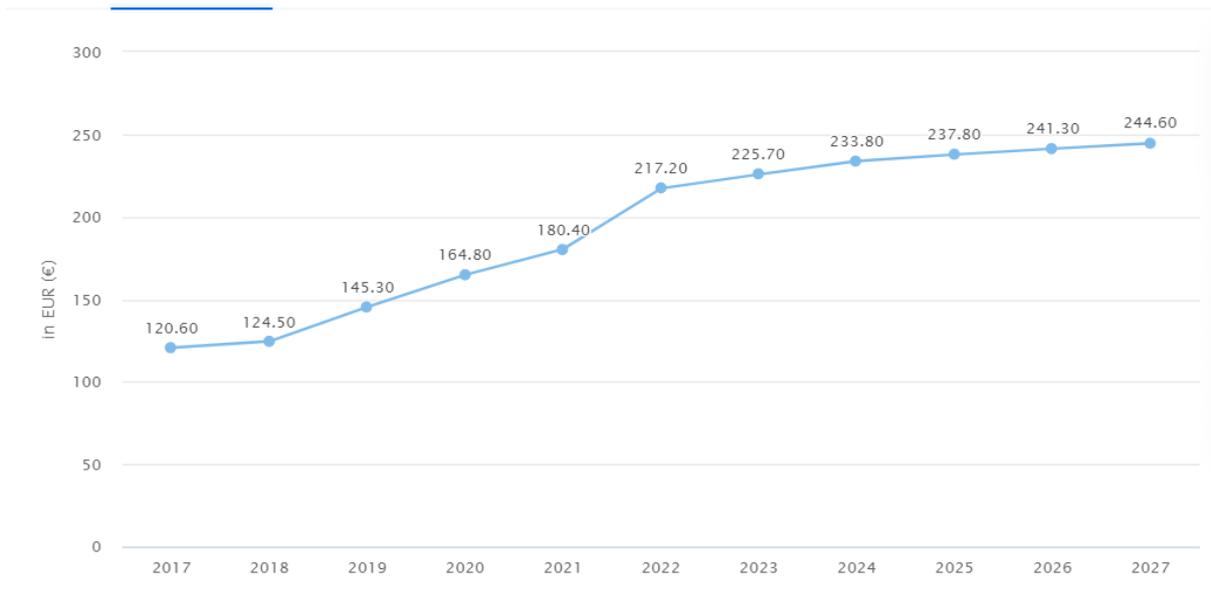


Gráfico 21: *Quick commerce* global. Ingreso promedio por usuario, en euros. Fuente: Statista (2023)

A nivel global, la mayor parte de los ingresos se generarán en China (63.200,00 millones de euros en 2023).

3.1.7. La importancia de los medios de pago móviles.

Otro pilar necesario para el uso y aplicación de plataformas de compras en línea son los medios de pago. Se convierten en la herramienta con la que los usuarios disponen para concretar la transacción final. Para ellos, los medios de pago forman parte de todo un recorrido que termina con la confirmación del pago para adquirir los productos.

“Se conoce como medios de pago electrónicos a aquellas herramientas que facilitan las transacciones financieras a través del internet o mediante aplicaciones móviles. Pueden ser billeteras digitales, cheques electrónicos, el sistema de Débito Inmediato (DEBIN) y los pagos mediante transferencias virtuales.” (BKR, 2021)

Según consigna el Ministerio de Economía de la República Argentina, los diferentes medios de pago electrónicos aceptados en nuestro país son: tarjetas de débito, tarjetas de crédito, tarjetas prepagas, billeteras electrónicas, transferencias bancarias y QR (por sus siglas en inglés “*Quick*

Response Code”, que significa “código de respuesta rápida”) es un mecanismo para pagar una compra a través del escaneo de un código de barras.

Para la utilización de un medio de pago electrónico, se puede hacer mediante la descarga de una aplicación de pagos móviles, luego asociarla a una cuenta bancaria, o a una tarjeta de crédito o utilizando un saldo virtual disponible previamente cargado en dicho medio de pago o billetera virtual. También es posible utilizar los medios de pago que ya se encuentran dentro de cualquier tienda de comercio electrónico o aplicación móvil para para compras. Allí mismo al final del proceso de compra se ofrecen distintas opciones de pago todas incluidas dentro de medios de pagos electrónicos: pagar con tarjeta de crédito, débito, transferencia bancaria, etc.

Billeteras virtuales.

El sitio en línea oficial del Banco Central de la República (<https://www.bcra.gob.ar/>) define el concepto de billeteras digitales interoperables:

“Las billeteras digitales interoperables son aquellas que, a través de una aplicación en un dispositivo móvil o de un sitio web, permiten efectuar pagos con transferencia (PCT) tomando fondos desde una cuenta (bancaria o de un proveedor no bancario) mediante la lectura de un código QR disponible en el mostrador del comercio, en una terminal, un tique, entre otras alternativas.

Sin importar la marca del código QR, se puede utilizar cualquier billetera digital interoperable para realizar pagos con transferencia.”

Según la misma institución, en nuestro país, existen más de 50 billeteras virtuales interoperables registradas. Mercado Pago es la de mayor difusión y utilización. Se ilustran algunas de ellas a continuación:

Código proveedor	Denominación o marca comercial	Denominación persona Jurídica	C.U.I.T.		
				Calle y Nº	Localidad
36500	ePagos	E-PAGOS S.A.	30715084291	Sucre 1530 Of 203 Capital Federal (CP: C1428DUT), CABA	Capital Federal
36501	PROPAGO	PROPAGO ARGENTINA SRL	33714835349	AV COLON 3130 4° PISO MAR DEL PLATA (CP: B7600FYY), Buenos Aires	MAR DEL PLATA
36502	MERCADO PAGO	MERCADOLIBRE S.R.L.	30703088534	Av. Caseros 3039, 2° piso Parque Patricios (CP: C1264AAK), CABA	Parque Patricios
36503	PLUS PAGOS	Administradora San Juan S.A.	30707743987	Cerrito 740 - piso 2 CABA (CP: C1010AAP), Buenos Aires	CABA
36504	Ualá	Alau Tecnología S.A.U.	30715421700	Nicaragua 4677 CABA (CP: C1414ABV), Buenos	CABA

Tabla 9: Billeteras virtuales interoperables. Fuente: BCRA (2023)

Mercado Pago es el principal jugador en el procesamiento de pagos de Argentina y pertenece a Mercado Libre. En el año 2022 según el Reporte de Impacto publicado por la compañía representó el 45% del total de los ingresos generados en la compañía, esto es poco más de 4.700 millones de dólares.



Gráfico 22: Valor económico de Mercado Pago año 2022. Fuente: Reporte de Impacto Mercadolibre (2023)

Los pagos en línea se procesan, y liquidan sus transacciones bajo dos grandes modelos:

1. Adquirentes o *gateways* de pagos: que es un sistema o canal de comunicación que se encarga del procesamiento de las transacciones de los medios de pago que la empresa cliente tenga adheridos con su propio número de comercio.

GATEWAYS DE PAGOS O ADQUIRENTES (conexión directa)

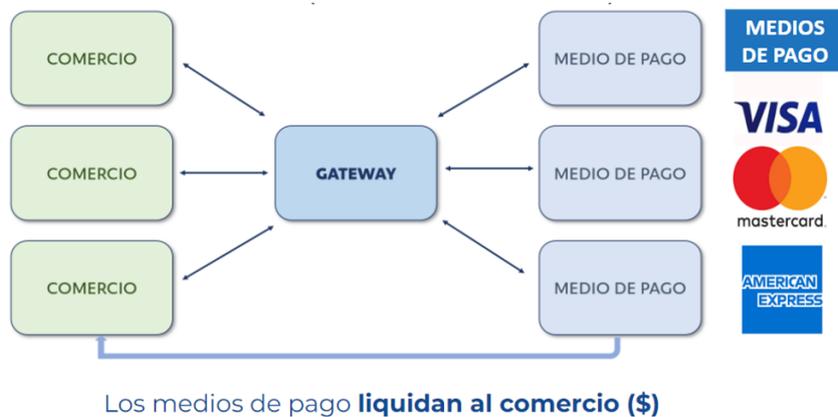


Ilustración 8: Gateway de pagos. Flujo de procesamiento de pagos en línea. Fuente: Elaboración propia (2023)

2. Agregador o Plataforma de pagos: Es un proveedor que nuclea medios de pago, utilizando su propio número de comercio y sumando servicios al procesamiento de las transacciones (prevención de fraude, contracargos, conciliaciones, etc).

PLATAFORMAS O AGREGADORES DE PAGOS (conexión indirecta).

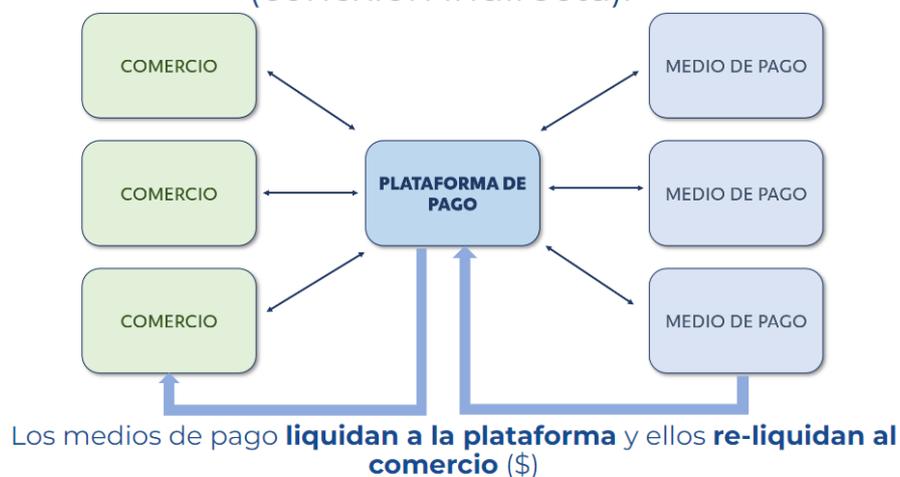


Ilustración 9: Plataformas de pago. Flujo de procesamiento de pagos en línea. Fuente: Elaboración propia (2023)

Se ilustran los principales procesadores de pagos en línea en Argentina y América Latina:

PRINCIPALES JUGADORES



Ilustración 10: Principales jugadores (empresas) procesadores de pagos en línea. Fuente: Elaboración propia (2023)

A nivel global se listan algunas de las empresas más relevantes de la industria financiera que aplican la tecnología para sus propuestas de valor a consumidores y empresas, como así también las llamadas *super apps* o aplicaciones móviles que proporcionan múltiples servicios, incluido el procesamiento de pagos.



Ilustración 11: Principales empresas y *super apps* que procesan pagos móviles. Fuente: Elaboración Propia (2023)

Por su parte, en su artículo “El camino hacia los servicios de pagos móviles”, Adractas, M., Bruno, P. et al., McKinsey & Company, (2011), destacan la adaptación necesaria de parte de bancos y empresas de servicios de pagos a las nuevas demandas de consumidores y cambios

tecnológicos experimentados en los últimos años en materia de pagos móviles y experiencia de usuario. Afirman que “...está en juego proporcionar soluciones de pagos para el mundo del comercio móvil en rápida expansión.” (Adractas, 2011, p. 45)

Sostienen que los pagos móviles constituyen una de las tres dimensiones para comprender la evolución del comercio móvil en forma integrada. Las otras dos dimensiones mencionadas se ilustran en el gráfico debajo y son: banca y *marketing* móviles.

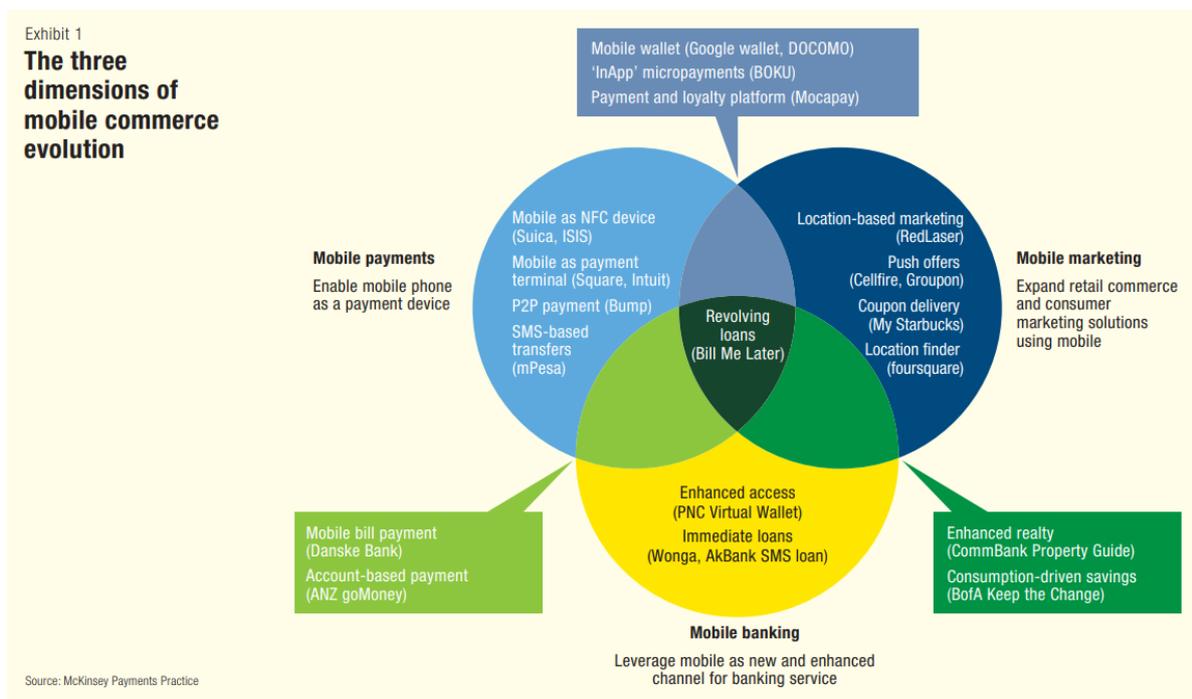


Ilustración 12: Las tres dimensiones de la evolución del comercio móvil: Fuente: *McKinsey & Company*, (2011).

Las tres dimensiones interrelacionadas, implican la participación de distintos actores como operadores de telefonía móviles, banca, medios de pago móviles, desarrolladores de aplicaciones móviles, profesionales del *marketing*. Con este enfoque, es posible detectar oportunidades de mejoras en conexión con los clientes, canales, y experiencias de compras en las que los medios de pago juegan un rol muy importante.

La dimensión de **pagos móviles** se refiere a los desafíos de habilitar y utilizar el teléfono móvil como dispositivo de pago. Además, plantean que:

Los pagos móviles abarcan muchas soluciones diferentes, que van desde soluciones sin contacto de comunicación de campo cercano (*NFC* por sus siglas en inglés) y pagos

basados en SMS (mensajes de texto corto por sus siglas en inglés) fuera de línea a billeteras electrónicas, moneda digital y redes P2P (red entre iguales o red entre pares por sus siglas en inglés) en línea.

Los códigos QR (Códigos de respuesta rápida por sus siglas en inglés), se pueden implementar a muy bajo costo. NFC, como algunos argumentan, quizás sea más fácil o intuitivo para los usuarios, pero es costoso de implementar y no se utiliza ampliamente en el *marketing* móvil. Aplicaciones de *marketing* de NFC requerirá el desarrollo de estándares más allá del modo básico de emulación de tarjetas utilizado para pagos de proximidad. (Adractas, 2011, p. 46).

A nivel global, tanto el *ranking* de medios de pago para comercio electrónico durante el año 2022, como la proyección hacia 2026 medidos como porcentajes del valor de la transacción se grafica en el siguiente esquema que destaca el dominio y consolidación proyectada del uso de billeteras virtuales para las compras en líneas a nivel global.

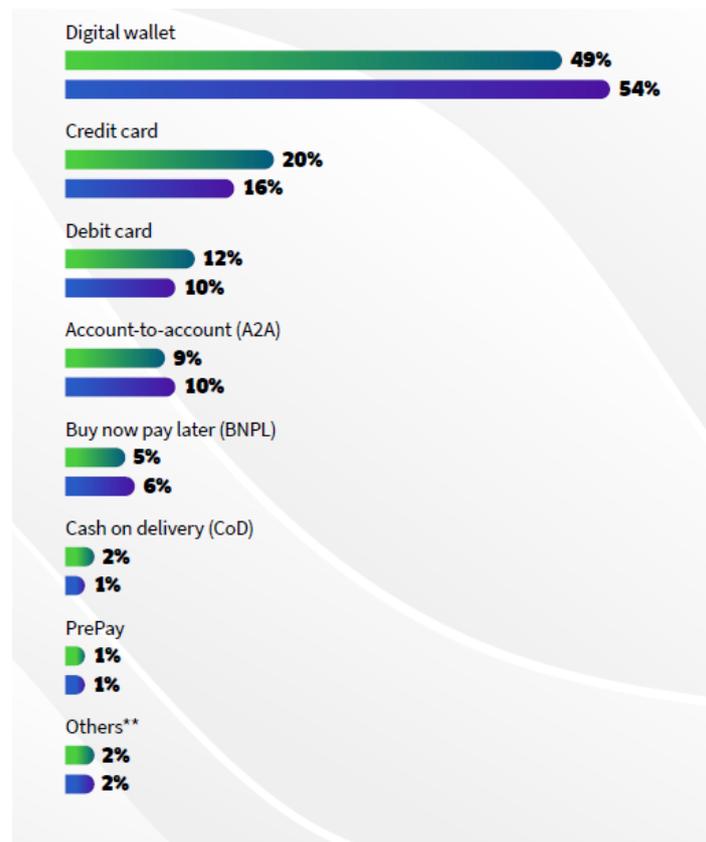


Gráfico 23: Medios de pagos elegidos a nivel global en 2022. Proyección a 2026 como porcentaje del valor transaccionado. Fuente: *WorldPay FIS* (2023)

3.1.8. Generaciones: Relación con el entorno digital.

En su libro *Generaciones* del año 1991, los autores William Strauss y Neil Howe dan tratamiento a la historia de los Estados Unidos como una serie de relevos de generaciones desde el año 1584. La Teoría generacional creada por los autores, describe cómo las generaciones repiten ciclos a lo largo de la historia.

Definen una generación social como “el conjunto de todas las personas nacidas en un lapso de aproximadamente veinte años o aproximadamente la duración de una fase de la vida: la infancia, la edad adulta joven, la mediana edad y la vejez”. (Strauss y Howe, 1991 pp 58-68).

Las fechas de inicio y finalización de cada etapa, según los autores no se basan en el período del año generacional de nacimiento, sino cuando la generación anterior ingresa a la edad adulta. De ese modo una generación que llega a la mayoría de edad constituye un punto de inflexión marcando el fin de una etapa e inicio de una nueva.

Más allá de los límites temporales de inicio y finalización de cada una de ellas y de sus nombres, se han consensuado las siguientes a lo largo del tiempo las siguientes cohortes demográficas:

Cohortes demográficas

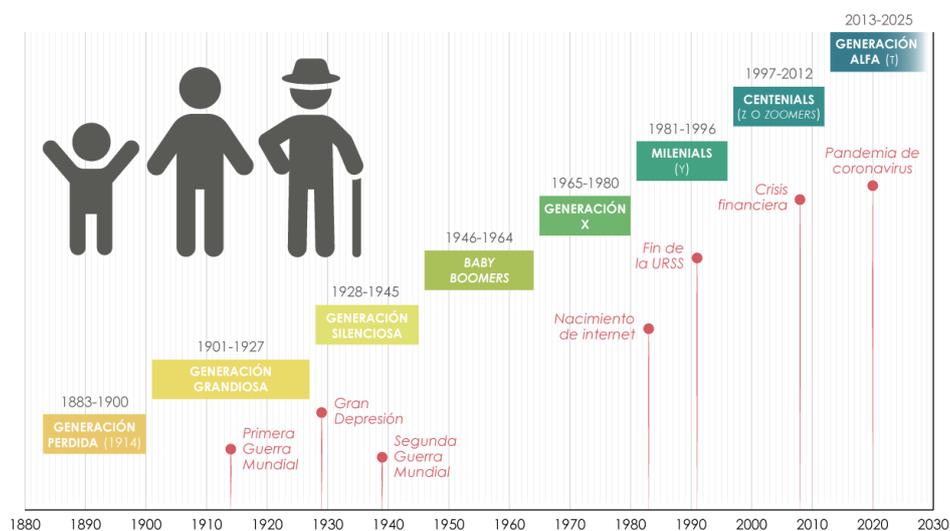


Gráfico 24: ¿A qué generación perteneces? Cohortes demográficas occidentales. Autor: Álvaro Merino (2022). Fuente: *Pew Research Center* (2019)

En cuanto a las implicancias para el *marketing*, en general también existe un consenso sobre que una generación supone un grupo de personas nacidas en un mismo período de tiempo determinado, que pertenecen a una comunidad en crecimiento, con intereses, estilos de vida comunes, misiones de compra y tipos de relaciones similares. De la población juvenil surgen los estilos y tendencias del futuro que son tomadas en cuenta por el *marketing*.

A continuación, se describen cinco generaciones con sus principales características y relación con con la tecnología y herramientas digitales:

1. Generación Silenciosa: nacidos entre 1928 a 1945

Esta clasificación se aplicó originalmente a personas nacidas en América del Norte, pero luego se ha utilizado para aquellas personas nacidas tanto en Europa Occidental, como en Australia y América del Sur.

Es la generación que atravesó el difícil período de la Gran Depresión en los Estados Unidos que impactó en la economía mundial, vivió el ascenso del nazismo y la Segunda Guerra Mundial.

Los rasgos más relevantes que caracterizan a esta generación son: el sacrificio para lograr sus objetivos, la valoración del trabajo en equipo. También la necesidad de mantenerse en contacto con sus seres queridos. La soledad y las cuestiones de salud que afectan a su estilo de vida son sus dos mayores problemas.

Desde su relación con el entorno digital, esta generación es la más vulnerable a las estafas en línea ya que, en general, no están familiarizados con aspectos relacionados con la privacidad y el intercambio de datos en Internet. Para ellos, los integrantes más jóvenes de su familia o entorno de confianza tienen más poder, capacidad e influencia en la mayoría de las decisiones digitales.

Los dispositivos electrónicos más valorados por ellos son aquellos que permiten la interacción por voz y con asistentes virtuales, como pueden ser la aplicación Alexa de la empresa Amazon o el Asistente de voz de la empresa Google.

2. *Baby boomers*: nacidos entre 1946 y 1964:

Son aquellas personas nacidas posteriormente a la Segunda Guerra Mundial. En esta franja se concentra la mayor tasa de nacimientos. Constituyen el primer grupo en acceder a la televisión como medio de información y entretenimiento. Si bien se adaptan al uso de algunas herramientas digitales como buscadores o redes sociales, no son usuarios intensivos de ellas, siendo *Facebook* la preferida por ellos, aunque *Instagram* ha ganado terreno en su adopción también. Habitualmente utilizan *blogs*, portales de noticias con el propósito de mantenerse informados de temas varios. El correo electrónico y aplicaciones como *Whatsapp* son su principal medio de interacción digital.

Para ellos, la tecnología es un muy buen aliado ya que gracias a diversas aplicaciones móviles ellos pueden mantener su mente activa para combatir enfermedades como el Alzheimer. A su vez, necesitan más tiempo que los más jóvenes para internalizar aprendizajes y uso de herramientas digitales en general. Suelen usar la tecnología para achicar la brecha entre ellos y sus seres queridos más distantes, y así también la utilizan como una forma de reconectarse con sus amigos más jóvenes y de la infancia.

3. **Generación X**: nacidos entre 1965 y 1980

Conformada por el grupo de personas experimentaron la llegada de las computadoras de escritorio y portátiles, del walkman, cintas de video y de *cassettes* de audio, la llegada de internet, la fiebre de las puntocom hacia fines de la década de 1990. A priori, es la generación que se muestra reacia a usar estas nuevas tecnologías, aunque esté acostumbrada, de algún modo, a enfrentar cambios tecnológicos.

Se encuentran entre los *baby boomers* y los *millennials*. Comparte características con ambas generaciones. Y es la que creció en tiempos que cambian rápidamente y que no necesitan Internet como principal fuente tanto para divertirse o simplemente, vivir sus vidas.

Aun así, están predispuestos a experimentar con la tecnología, especialmente en aquella que aporten soluciones y faciliten su día a día. Suelen priorizar la tecnología y la innovación digital sobre los componentes analógicos. En cuanto a las redes sociales, mayormente se utilizan desde *Facebook* hasta *Instagram*, y en menor medida *Twitter* o *Pinterest*.

Aún continúan usando llamadas telefónicas y correos electrónicos como medios de comunicación especialmente en el ámbito laboral en lugar de aplicaciones como *Slack* o *Trello*. Para interactuar en forma digital con sus seres queridos, familiares y amigos, utilizan aplicaciones de mensajería instantánea como *Whatsapp* o *Facebook Messenger*.

Por otra parte, se caracterizan también por la utilización portales y *blogs* sobre temas como salud, vida sana, finanzas, viajes es lo más demandado por este segmento. En general poseen el nivel de endeudamiento y consumo más alto que el resto.

Una de las características salientes de esta generación es que quieren divertirse, socializar con amigos y pasar más tiempo viajando que comprando. Con mucho interés en disfrutar experiencias grandiosas e inolvidables. El cuidado de la salud, del cuerpo, la práctica del deporte, llevar un estilo de vida saludable y una vida social activa son muy valoradas por esta generación.

4. Generación *Millennials*: nacidos entre 1981 y 2000

Son usuarios intensivos de internet. Con mucha frecuencia en el día y desde múltiples dispositivos. Son nativos digitales y computadores, teléfonos inteligentes e internet lo han tenido desde su nacimiento. Las redes sociales se constituyen en un canal muy presente para consumir y compartir contenidos. Es una generación de emprendedores e invierten en forma permanente en su profesionalización.

Esta es la generación que ha sufrido de las últimas crisis económicas, lo que ha impactado en desarrollar el espíritu emprendedor y empresarial. Son creadores de nuevas empresas muchos de ellos. Es la generación con mayor cantidad de usuarios tomándose fotos en todo el mundo (conocido como *selfies*)

Valoran las experiencias por encima de cualquier objeto material. Aman trabajar en temas o actividades lo que los motiva o que los inspira, aunque ello implique menor certeza desde el aspecto económico. Viven el presente, sin expectativas o ilusiones de poder controlar el futuro.

Además, se toman muy en serio la sociedad y es así como demandan a las marcas que tengan la misma mirada y compromiso social. Como consumidores, les gusta sentirse únicos, de allí que les asignan una valoración muy alta a productos hiper personalizados.

Desde la mirada y entorno digital, los *Millennials* son quienes más comparten sus estilos de vida y momentos en las redes sociales en especial *Instagram* que es una de las que más utilizan. Aman ser los primeros en encontrar y compartir productos nuevos, lanzamientos, etc. En cambio, *Facebook* ha perdido considerable participación en su uso para ellos, y en general está orientada más a consumir contenido que a compartir experiencias personales en redes sociales.

Perciben el mundo en línea y fuera de línea como un solo universo integrado, y no se sienten cómodos cuando se los mira por separados.

Para las marcas y empresas existe un gran desafío para lograr impactarlos ya que, muchas veces, lo que no pueda comunicar en 140 caracteres, es altamente probable que no capten su atención. Al mismo tiempo las empresas necesitan utilizar variedad de canales y dispositivos con una comunicación creíble organizada, consistente, alineada entre canales para lograr mayores interacciones con la marca y, en definitiva, la experiencia que como clientes demanda este grupo.

5. Generación Z: nacidos entre 2001 y 2016

Los miembros de la Generación Z son también conocidos como nativos digitales ya que son quienes interactúan con dispositivos móviles, internet y el mundo digital en general desde una temprana edad. No imaginan un mundo sin acceso a internet. Crecieron con crisis económicas, y desde el punto de vista del consumo, se caracterizan por ser responsables y cuidadosos. Son poco planificadores. No tienen conocimiento exhaustivo de sus finanzas personales. Viven el presente y el corto plazo.

Es una generación que naturaliza y respeta diversidad cultural y de género, con una gran perspectiva global, y no se sienten limitados por la geografía.

En cuanto a su entorno digital, son consumidores intensivos de redes sociales como *Tiktok*, *Snapchat*, *Youtube* e *Instagram*. El formato videos cortos es el de los más preferidos. con baja capacidad de atención y retención del contenido que consumen. Pasa considerable parte de su

tiempo en las redes sociales compartiendo y creando contenidos. Seguidores de referentes, *influencers*, *streamers*, *youtubers*. En un entorno digital su dispositivo más utilizado es su teléfono y se caracterizan y aman comunicarse a través de memes, imágenes, y emojis.

Por su parte, están habituados a consumir en forma multicanal y en simultáneo. Comprenden muy rápidamente productos nuevos, en especial si provienen de un proceso con desarrollo tecnológico marcado.

En síntesis, los límites de cada generación no están claramente delimitados e internet ha posibilitado que los usuarios hayan adquirido habilidades que inicialmente se veían en diferentes generaciones. Debido a esto y desde el punto de vista del *marketing*, las marcas y empresas ya están clasificando para comunicarse con sus audiencias de acuerdo con variables como: estilo de vida, hábitos de consumos, misiones de compra, preferencias, gustos, motivaciones, canales y dispositivos utilizados, etc., independientemente de la edad y el género.

Para finalizar este apartado y resumiendo lo visto hasta aquí, se ilustran en el siguiente cuadro los principales rasgos de cuatro de las generaciones más utilizadas actualmente en el *marketing*, que incluyen: la ubicación temporal, el perfil característico, la relación con la tecnología y uso de dispositivos.

Análogos	Inmigrantes digitales	Nativos digitales	
			
Baby Boomers 1946-1964	Generación X 1965-1980	Generación Y Millennials 1981-2000	Generación Z 2001-2016
 Conservadores y ordenados	 Enfoque en preparación académica	 Emprendedores	 Multitareas
 Experiencia análoga	 Niñez análoga y adultez digital	 Alto uso de dispositivos móviles	 Acceso a internet
 Tecnología en el hogar	 Fácil adaptación a los cambios tecnológicos	 Alto manejo de las TIC	 Alto manejo de las TIC
 Grandes lectores	 Gusto por las manifestaciones culturales	 Rechazo a los medios tradicionales	 Redes sociales, principal medio de comunicación

Ilustración 13: ¿Cuáles son las diferentes generaciones de usuarios? Fuente: Lapubli.es, Eceiza, M (2029)

4. CAPÍTULO II

4.1. El sector de la última milla. Funcionamiento.

La industria de la última milla es la que brinda el abastecimiento de productos y/o servicios a consumidores finales. El objetivo es la entrega de mercadería al consumidor final en el menor tiempo posible. En la figura siguiente, un operador de última milla está representado en el segmento final de la cadena de valor que va desde el paso 3 al paso 4 cuando la mercadería es entregada al consumidor.



Ilustración 14: Última milla logística. Fuente: Economipedia, 2021

Las empresas de última milla, en lo que a propuesta de valor se refiere, se enfrentan a un doble desafío: por un lado, abastecer lo más rápido posible a la demanda sin generar fricciones en la experiencia de compra final, y por otro, a gestionar eficientemente sus costos logísticos. Por ello es clave planificar correctamente las rutas de entrega, considerar el volumen, tipo de paquetería a transportar, la información en tiempo real y comunicación en los distintos pasos del camino hacia la compra de cada cliente.

A nivel global el mercado de la entrega de última milla, según Statista, crecerá hacia el año 2027, alcanzando una facturación estimada de poco más de 220 billones de dólares.

Tamaño del mercado global de entrega de última milla desde 2020 al 2027
(en billones de dólares)

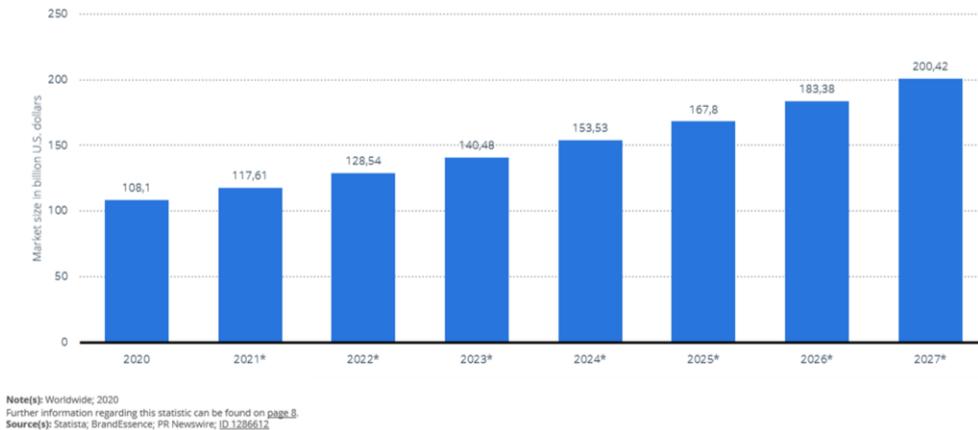


Gráfico 25: Evolución del tamaño global de entrega de última milla 2020-2027. Fuente: Statista, 2022

La consultora Kantar en 2022 publicó un listado de las mejores aplicaciones de entrega rápida de productos de gran consumo (o RGD, por sus siglas en inglés *Rapid Grocery Delivery*) por país, que puede visualizarse en el siguiente cuadro:

La mejor aplicación de entrega rápida de productos de gran consumo (RGD) por país

Argentina	Pedidos Ya
Brasil	Ifood
Canadá	Uber Eats
Francia	Uber Eats
Alemania	Deliveroo
India	Swiggy
Indonesia	Grab Mart
Italia	Just Eat
Japón	Demae-Can
Corea del Sur	Baemin, Yogiyo
Arabia Saudita	Hunger Station
Malasia	Food Panda
Filipinas	Food Panda
España	Glovo, Just Eat
Tailandia	7-11 Delivery
Emiratos Árabes Unidos	Carrefour Now

Tabla 10: La mejor aplicación de entrega rápida de productos de gran consumo por país. Fuente: Kantar, 2022

Globalmente, el 60% de los consumidores *online* utilizan los servicios de RGD, que varían a nivel global desde el 91% en Vietnam hasta solo el 15% en Alemania.

En cuanto a las categorías compradas en aplicaciones de entrega rápida a nivel global la misma consultora reportó lo siguiente:

Categorías compradas en apps de entrega rápida

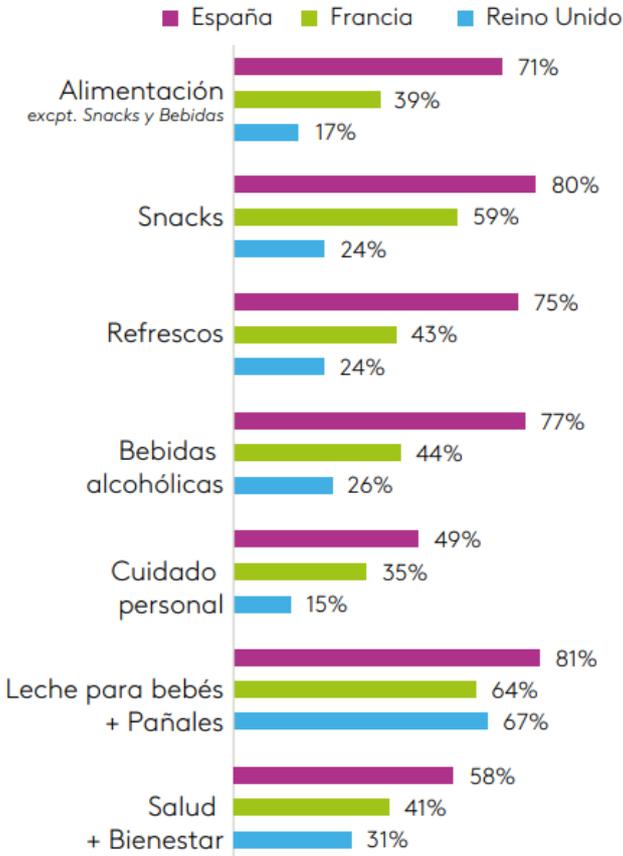


Gráfico 26: Categorías más compradas en aplicaciones de entrega rápida. Fuente: Kantar, 2022

En nuestro país los servicios de logística de última milla crecieron fuertemente durante el período de la pandemia COVID-19, y en forma posterior también, aunque en menor ritmo. Esto permitió el ingreso de varios jugadores al mercado.

Según el informe elaborado por la consultora Kantar para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, en el año 2022, los usuarios que compraron a través de plataformas digitales, a la hora de recibir los productos, siguen eligiendo con el 73% el envío a domicilio, con una tendencia en caída respecto del año de pandemia 2020.

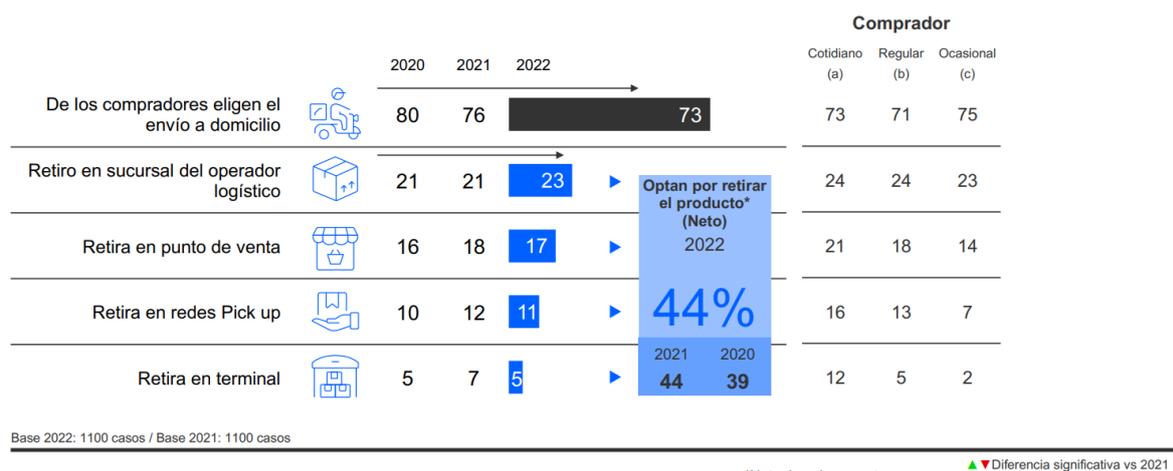


Tabla 11: El envío a domicilio sigue siendo la opción preferida a la hora de recibir el pedido. Fuente: CACE (2023)

5. CAPÍTULO III

En el presente apartado se analiza el contexto de las ventas minorista en línea, los principales factores que influyen en la decisión de consumo, y el recorrido de la compra en línea que realiza un consumidor. Por último, se examinan las misiones de compra y canales utilizados por los compradores en línea de productos de consumo masivo en particular.

5.1. Ventas minoristas en línea

Como vimos, las ventas minoristas en línea a nivel global se encuentran en un camino de crecimiento desde hace unos años y con una proyección a seguir haciéndolo.

A su vez, la participación del consumo masivo dentro de las ventas en línea también ha ganado terreno y se estima que siga en esa dirección. En el gráfico siguiente extraído de Statista, se puede observar que hacia 2025 se estima una participación que alcanzaría los dos dígitos (10%).

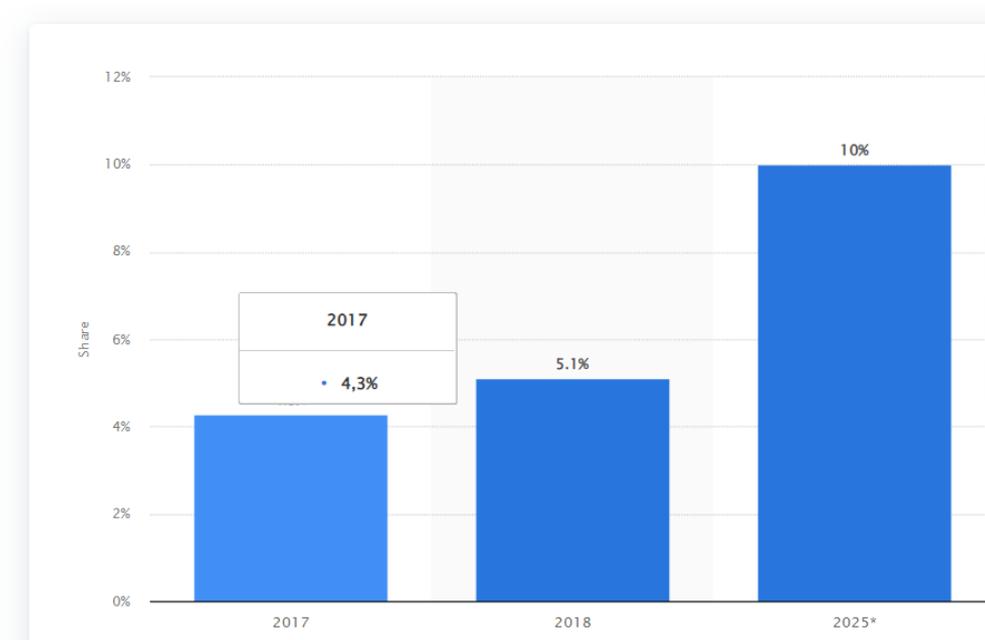


Gráfico 27: Participación de la venta en línea de bienes de consumo masivo a nivel global desde 2017 hasta 2025. Fuente: Statista (2023)

Sin duda que el contexto de las ventas en línea y las de consumo masivo a nivel global es favorable para el desarrollo de propuestas de valor por parte de las empresas y marcas hacia los consumidores.

5.2. Contexto para la compra digital

El recorrido del cliente para hacer compras en canales digitales no es lineal. Responde a diferentes estímulos, contextos y necesidades.

Una herramienta usada en el *marketing* es el **mapa de recorrido del cliente**⁹. Se trata de un relato visual de las distintas interacciones de un cliente con una marca o un producto. Se utiliza frecuentemente ya que facilita a las marcas a comprender el comportamiento de los consumidores a través de las interacciones logradas en los distintos puntos de contactos digitales o no digitales, ganados o trabajados por la marca. Lo que ilustra de algún modo la complejidad y variedad de canales, herramientas y momentos de contacto entre consumidores y marcas o minoristas. El desafío de entender cada uno de ellos es materia de permanente análisis y abordaje desde el *marketing*.

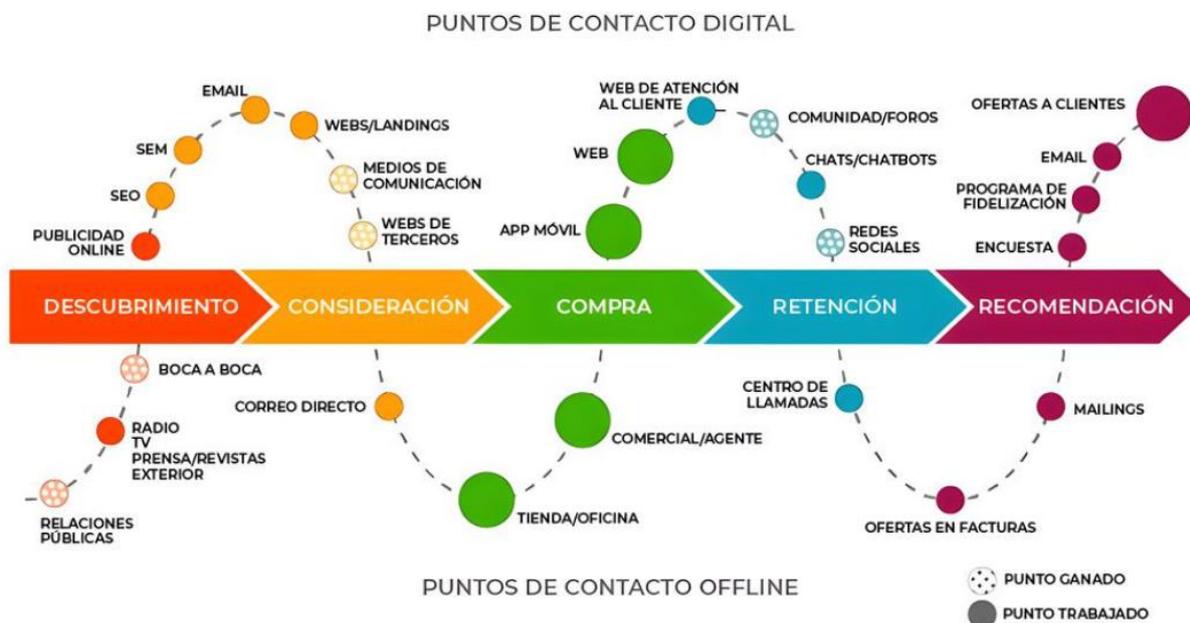


Ilustración 15: Puntos de contacto digital y offline del cliente. Fuente: Territorio Digital (2023)

Existen dos grandes fenómenos que han impactado en el desarrollo de la compra digital en general y el crecimiento de nuevas categorías:

⁹ [Digital Customer Experience](https://territorioidigital.net/digital-customer-experience/). Territorio Digital (2023) - Recuperado el 4 de abril de <https://territorioidigital.net/digital-customer-experience/>

- las tendencias sociales a nivel global como lo son los comportamientos y características de los llamados *Millennials* y Generación Z;
- como así también las variables del contexto económico de nuestro país como la pérdida del ingreso disponible, niveles sostenidos de inflación y la constante búsqueda de los consumidores de nuevos canales y conveniencias de compra.

Las distintas generaciones de usuarios y consumidores, como vimos poseen características, perfiles y comportamientos que influyen e impactan en la decisión de compra y selección de marcas y canales.

Ingreso disponible en Argentina

Una variable muy importante que influye contextualmente en la decisión de compra de los consumidores es el ingreso disponible, que es aquel que dispone un individuo o un hogar una vez pagados los impuestos netos.

La fuente principal de este ingreso en economías modernas es la que proviene en forma de salario.

De acuerdo con Ecolatina, el ingreso disponible en nuestro país a lo largo de los últimos años se ha estabilizado en niveles bajos. Índice 2017=100

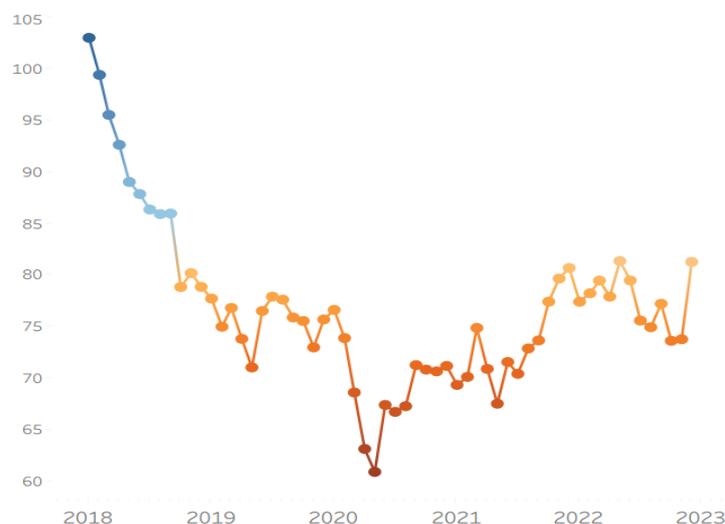


Gráfico 28: Ingreso Disponible Argentina (índice, 2017=100). Fuente: Ecolatina (2023)

Por su parte, las ventas desestacionalizadas en supermercados en millones de pesos no han logrado recuperar los niveles alcanzados en 2017. Es decir, menor cantidad de pesos destinados a la compra de productos de supermercados.

A continuación, también se ilustra la evolución los valores para este canal de venta de acuerdo con datos del Ministerio de Economía¹⁰:



Gráfico 29: Evolución de las ventas desestacionalizadas en supermercados. Fuente: Ministerio de Economía (2023)

Además, el consumo de bienes de consumo empaquetado durante el año 2022 sufrió una contracción marcada en los extremos de la pirámide de niveles de ingreso en Argentina. Ambos tienen motivos dispares, la base (nivel bajo inferior) ajusta sus consumos a los niveles de ingresos disponibles y la cima, relega el consumo dentro del hogar.

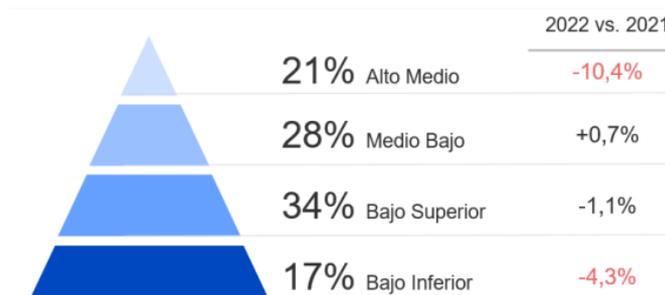


Gráfico 30: La clase media sostiene el consumo empaquetado en Argentina. Fuente: CACE-Kantar Worldpanel (2023)

¹⁰<https://indicadoresargentina.produccion.gob.ar/inicio> - Ministerio Economía Argentina. Consultado abril 2023

Usuarios de internet y redes sociales en Argentina

En lo que respecta a cantidad de usuarios de internet, Argentina se encuentra en el puesto número 3 de los países de América Latina, con más de 39 millones, detrás de Brasil y México.

Número de usuarios de internet por país en América Latina en enero de 2023

(en millones)



Característica	Usuarios online en millones
Brasil	181,8
México	100,6
Argentina	39,79
Colombia	39,34
Perú	24,31
Chile	17,69
Ecuador	14,72
Guatemala	10,86
Bolivia	8,12
Honduras	6,44
Paraguay	5,55
Costa Rica	4,66
El Salvador	4,55

Tabla 12: Número de usuarios de internet por país en América Latina. Fuente Statista (2023)

Además, el porcentaje de la población argentina con acceso a internet está creciendo significativamente desde hace algunos años, situándose por encima del 80% desde el año 2022, y con proyecciones en la misma dirección hacia el año 2026.

Porcentaje de la población con acceso a internet en Argentina de 2015 a 2026

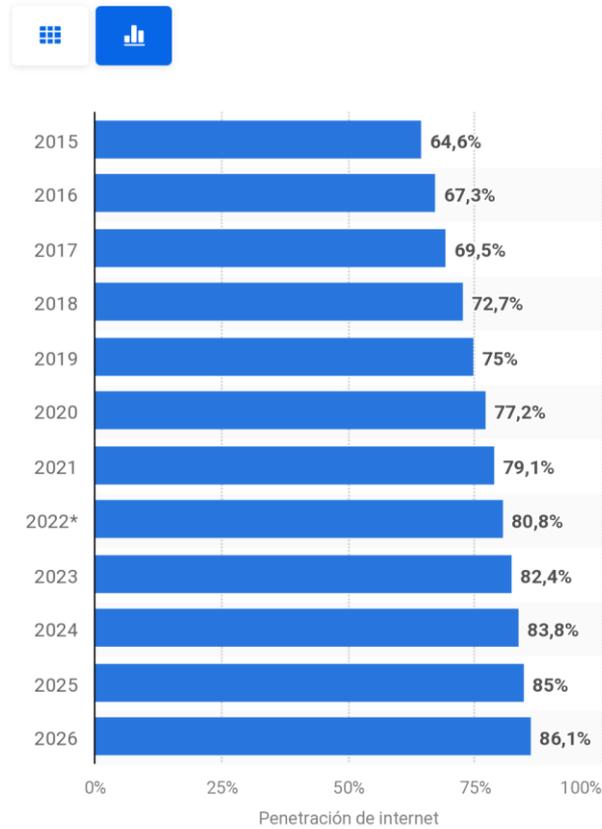
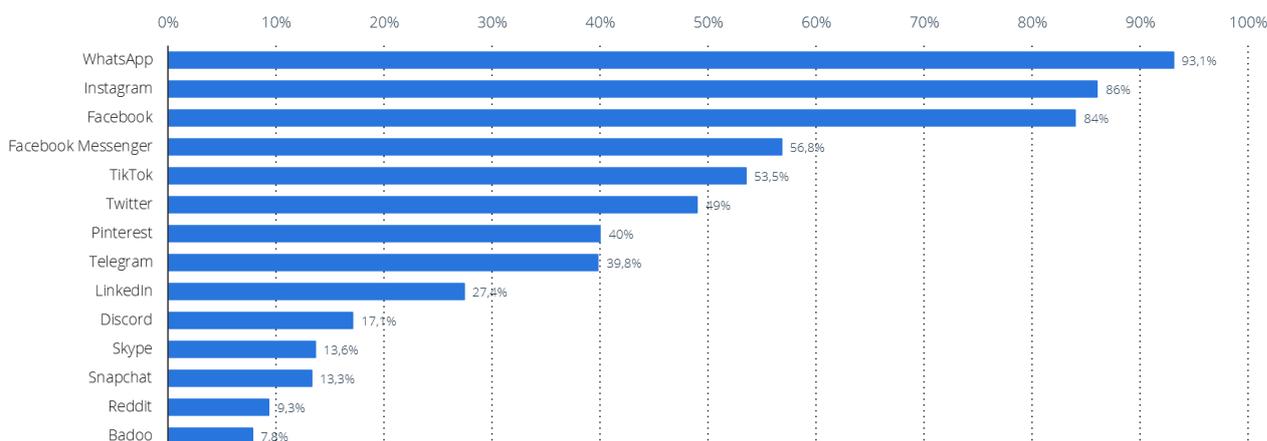


Gráfico 31: Porcentaje de población con acceso a internet en Argentina de 2015 a 2026. Fuente: Statista (2023)

Por su parte, existe también una gran cantidad de usuarios de redes sociales en Argentina, y según Statista, con un nivel de adopción de cada una de ellas que se ve a continuación:

Porcentaje de usuarios en redes sociales seleccionadas en Argentina en 2023

Argentina: porcentaje de usuarios por red social 2023



Notas: enero de 2023; 16-64 años

Gráfico 32: Argentina, porcentaje de usuarios por red social en 2023. Fuente: Statista (2023)

En Argentina, las redes sociales más utilizadas en cuanto a cantidad de usuarios son *WhatsApp*, con un 93% de usuarios de internet haciendo uso de la plataforma. Luego continúan *Instagram* y *Facebook*, que alcanzan una participación promedio de 85%, seguidas por *Facebook Messenger*, *TikTok*, y *Twitter*.

En conclusión, en un contexto de niveles de ingresos disponibles que no han logrado recuperar la caída de los últimos años, de crecimiento de usuarios con acceso a internet y que utilizan redes sociales, los desafíos por parte de las empresas para captar la atención, compra y retención de los consumidores, por un lado, y redefinir sus estrategias por otro, son cada vez mayores.

Abordar estrategias de canales alternativos, conocer y segmentar sus audiencias para impactarlos en forma personalizada

5.2. El camino de la compra

Como vimos, nos encontramos en un escenario con nuevas demandas, necesidades, hogares y concepto de familias distintos a los tradicionalmente conocidos. Con ingresos disponibles para el consumo que se han estabilizado en niveles bajos en los últimos años en Argentina. Y sumado a un contexto inflacionario importante.

La distorsión de precios que genera la inflación impacta en la pérdida de precios de referencia a la hora de hacer compras. Por lo tanto, el consumidor muchas veces se desorienta y le resulta compleja la toma de decisión de compra.

Estamos frente a escenarios de consumos que constituyen distintas misiones de compras y apuntan a resolver la inmediatez y urgencia, sin planificación ni fricciones, y atomizadas.

Ante este panorama, el canal digital cumple un papel muy relevante e importante para la toma de decisiones. Ya sea para buscar y comparar precios, información, promociones, beneficios y propuestas de valor de proveedores, o bien directamente haciendo la compra.

En este sentido, los dispositivos móviles, el *marketing* digital y las herramientas que hagan cada vez mejor la experiencia del usuario cobran especial relevancia.

5.2.1. Compra física y compra digital

Para los consumidores asistir presencialmente a un supermercado o autoservicio a hacer sus compras implica un esfuerzo distinto al de hacerlo por canales digitales. En general requiere mayor tiempo, paciencia, una planificación, aunque sea mínima. También implica el contacto social interactuando con eventuales acompañantes o personal de la tienda.

Luego de la pandemia, los hábitos de compra en muchos consumidores experimentaron un cambio respecto al período previo. La valorización aún más de la variable tiempo cobró mucha fuerza. por ejemplo.

Como contracara de esto, cuando hay ganas y tiempo para hacer compras, ir a una tienda física es percibido como una salida o un paseo, un disfrute. Experimentar sensorialmente es parte de ese disfrute.

En cambio, la compra digital permite ahorrar tiempos, esfuerzo y en general fricciones, ya que las plataformas han evolucionado considerablemente en favor de mejorar la experiencia de compra.

Vimos también que en el Estudio Anual de CACE del año 2023, casi un 80% de los usuarios de canales digitales buscan la forma de hacer más simple su vida y así evitar complicaciones en el día a día. Facilidad y sencillez en el proceso de compra son las principales ventajas percibidas del canal *online*.

Además, entre otras ventajas, permite adecuar tiempos, agendas y momentos que disponga o se genere para tal fin el consumidor.

En la compra digital los precios, información sobre productos y promociones están expresados en forma clara en la mayoría y más importantes aplicaciones o tiendas digitales. Este es un punto en el cual los vendedores han mejorado su propuesta de valor especialmente en los últimos años.

Aunque el envío o entrega a domicilio sigue siendo el elegido por los consumidores, existen oportunidades de mejora en la experiencia de compra completa. Sigue siendo un punto muy importante para resolver. La inmediatez, necesidad de flexibilizar franjas horarias para recibir los pedidos, por ejemplo, son relevantes para los consumidores. Alternativa y simultáneamente se utilizan los retiros en tienda o puntos de entrega.

5.2.2. Diseño y experiencia de usuario

La forma en que los usuarios interactúan con un sitio en línea o aplicación móvil es muy relevante para poder finalizar sus recorridos esperados. De aquí la importancia de contar con el desarrollo de tiendas digitales optimizadas desde el punto de vista del diseño, velocidad de carga y otros aspectos que impactan directamente en la experiencia del usuario y, en definitiva, en la conversión de una compra.

De acuerdo con Google¹¹, los problemas más frecuentes de diseño *UX* (desde la experiencia de usuario) en sitios de compras en línea en América Latina pueden resumirse en 12. Estos puntos los clasifica y distribuye de acuerdo con la fase de navegación o embudo de ventas en la que se encuentre el usuario.

¹¹ Baca, Goitia - *Think With Google* - [¿Cuáles son los problemas de UX más frecuentes en sitios de compras online de Latinoamérica?](#) -(noviembre 2022)

1. En el buscador
2. En los listados de productos
3. En el *checkout* (finalización con el pago)

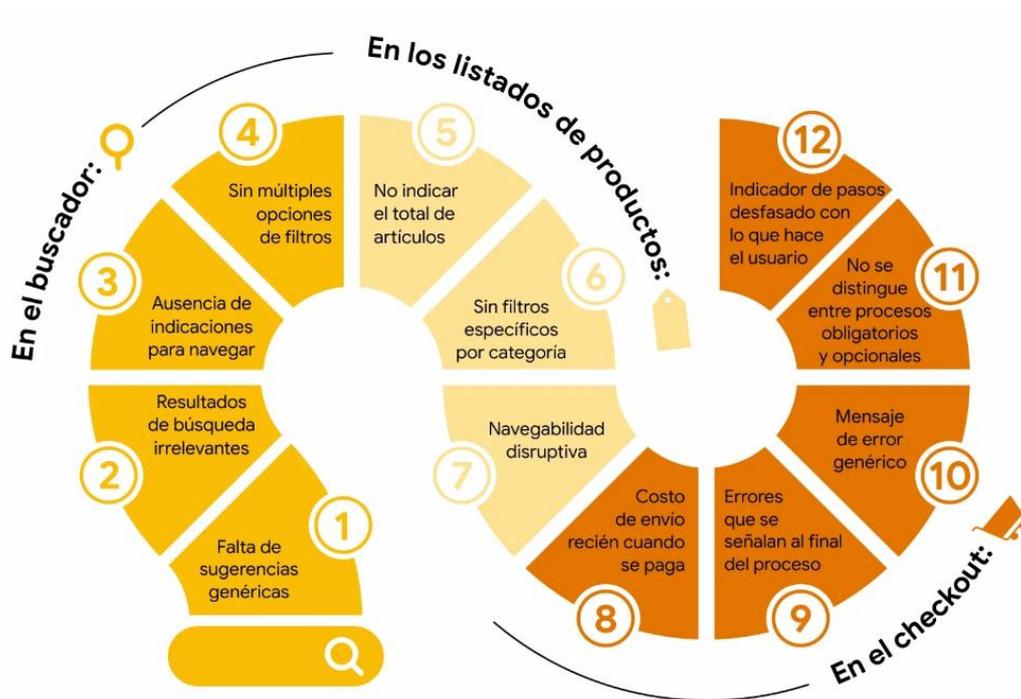


Ilustración 16: Problemas de UX más frecuentes en sitios de compras online de Latinoamérica. Fuente: *Think with Google* (2022)

Existe importante cantidad de material y contenidos referidos a este tema, y el común denominador de ellos, es lograr ayudar a los usuarios a hacer lo que ellos desean mientras tienen los distintos puntos de contacto en la navegación. Facilitar la tarea favorece tanto a la recurrencia de visita como a la conversión de una venta.

5.2.3. La compra digital

El proceso de compra digital no es lineal, existen diferentes puntos de contacto entre las marcas y clientes en forma previa, durante y posterior a la compra de un producto o servicio.

En este apartado se ilustran los principales conceptos que intervienen en este recorrido y que impactan en la decisión de compra digital de productos de consumo masivo.

5.2.4. Misión de compra. Consumo masivo

En el *marketing* se utiliza con frecuencia el concepto de misión de compra. Es clave para intentar comprender cómo se comportan los consumidores o compradores. Los responsables de las decisiones en este terreno lo utilizan regularmente, ya que ayuda a observar el contexto, ocasión y la mentalidad del comprador a la hora de tomar contacto con las marcas. Detectarla es muy importante para poder alinear las propuestas de valor de las marcas, productos o servicios y experiencia de compra, con las expectativas que tienen los compradores y así poder facilitar ese compromiso de la marca con los consumidores. Es posible agrupar las misiones de compra en tres tipos generales:

De rutina: es la referida a la compra frecuente, regular y de repetición. La oportunidad de las marcas aquí es lograr facilitar los canales, medios y mensajes para facilitar la recompra, reducir fricciones en el recorrido de compra e incentivar así fidelidad del cliente.

Necesidades para el hoy: suele responder a la necesidad de “Necesitaba este producto ahora mismo, en forma inmediata.” Aquí el desafío y oportunidad para las marcas es ofrecer la solución más conveniente. Es decir, los productos correctos, en el lugar y momento correctos.

Experiencial: es la que los consumidores utilizan para resolver la exploración de alternativas, productos y experiencias para satisfacer sus necesidades. La oportunidad para las marcas es lograr ofrecer nuevos productos, con otras prestaciones, características y atributos a los regulares, categorías o segmentos. La comunicación está orientada a destacar la exploración, educación del producto y beneficios o prestaciones adicionales.

Misión de compra en consumo masivo

Para comprender los momentos y criterios utilizados por los consumidores para comprar productos de consumo masivo, resulta importante abordar tanto las variables que definen la compra como los motivos por el cual visita una tienda o canal de compra.

Por ejemplo, en Latinoamérica, y según la encuesta *EY Future Consumer Index* de 2022, la variable **precio** es un factor determinante para comprar un artículo. Un 50% de los encuestados consideran que el valor del producto es el criterio más relevante en su decisión de compra, seguido de cerca por **saludable para mí**. Teniendo en cuenta la edad y el nivel socioeconómico de quienes fueron encuestados, el **precio** sigue resaltando como el criterio más importante entre jóvenes y adultos mayores, independientemente del nivel socioeconómico.

Criterios de compra más importantes para consumidores en Latinoamérica⁴ en los próximos 3 años

(% de encuestados n=1,467, *EY Future Consumer Index* 2022)

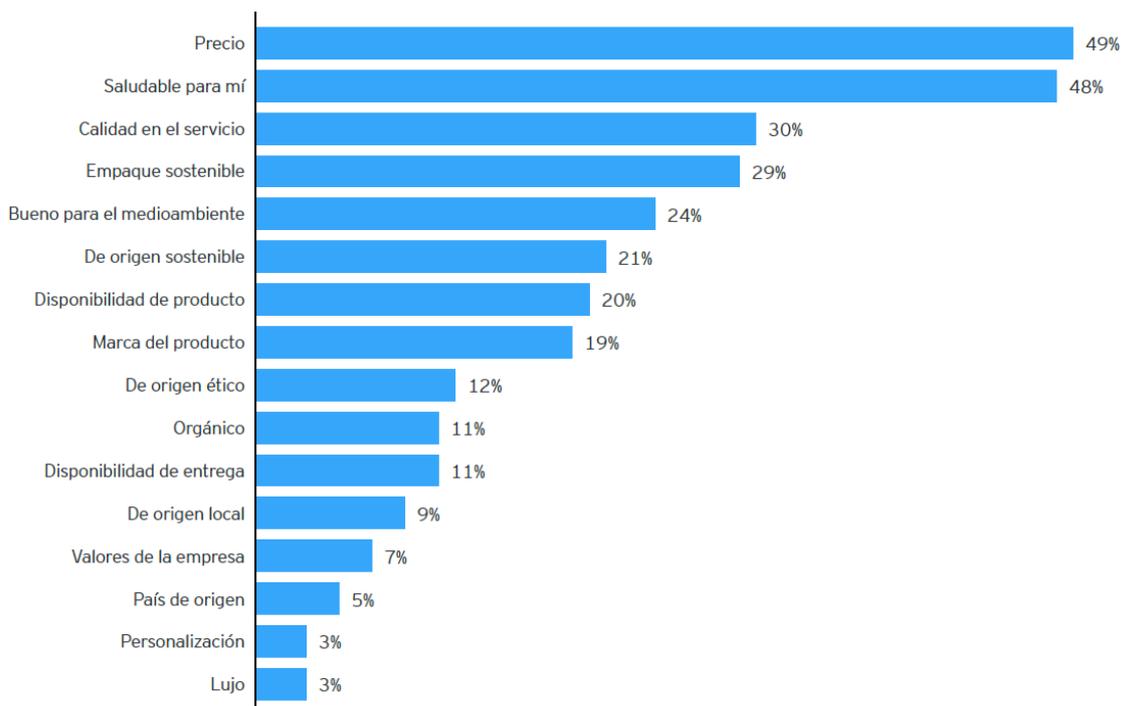


Gráfico 33: Criterios de compra más importantes para consumidores en Latinoamérica. Fuente: *EY Future Consumer Index*, análisis de EY-Parthenon. (2023)

Por otro lado, cuando se relevó a través las entrevistas que a posterior se detallan, se detectó que, dentro de las aplicaciones de última milla, una de las principales ventajas para el consumidor es que tiene la posibilidad de acceder a un surtido amplio de diferentes tipos de tiendas como supermercados, farmacias, kioscos y resolver su necesidad de compra. Siempre valorando la velocidad de entrega y la comodidad del uso de la plataforma.

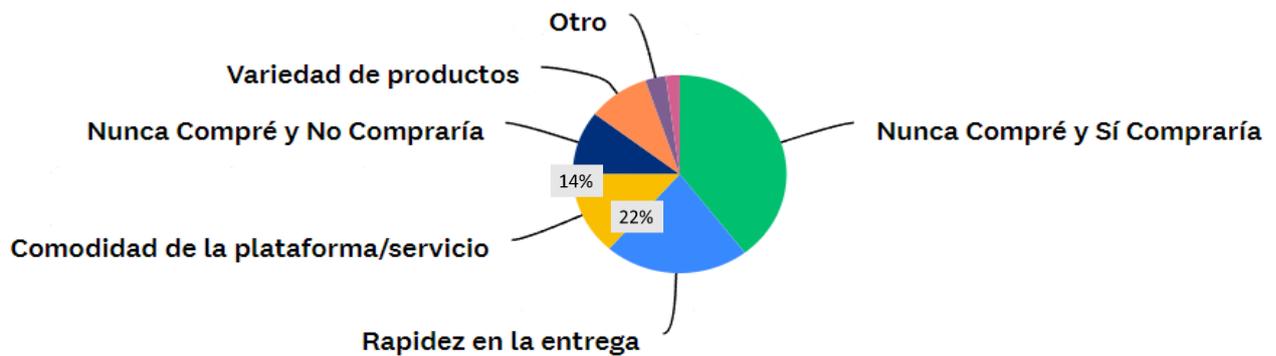


Gráfico 34: Misiones de compra en aplicaciones de última milla. Fuente: Elaboración propia (2023)

Es un canal bien marcado para resolver la urgencia de compra de productos fáciles de transportar, y en el caso del consumo masivo, los productos de higiene y cuidado personal son los más preferidos.

Velocidad y adicional de surtido que encuentran en otros formatos dentro de la aplicación, son dos pilares muy valorados por el comprador.

Las misiones de compra más detectadas fueron las orientadas a:

- Resolver la urgencia
- Hacer reposición de productos puntuales.
- Compra del día o del momento en ocasiones más de una vez por día, compra de ofertas y novedades.
- Abastecimiento. Aprovechando descuentos por cantidad y dinámicas comerciales. Ejemplo: llevando 3 pagando 2.

Actualmente los consumidores cuentan con una gran variedad de canales en línea para satisfacer sus demandas. Cada uno de ellos con misiones de compras diferentes.

5.2.5. Canales de compra digital

En cuanto a la forma que se distribuye la facturación por canales durante la primera mitad de 2023 en la vertical de Consumo Masivo se registra una alta participación de *eCommerce* propios (78%), sin embargo, el de *Last Millers* aparece con mayor peso (3%) respecto de los otras verticales de negocio (1% en Electrónica). KANTAR-CACE (2023)

Facturación por canales | MID23

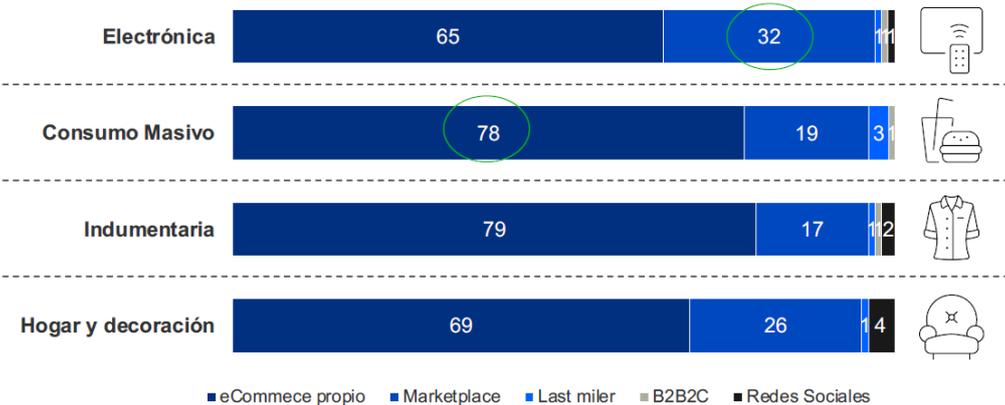


Gráfico 35: Facturación por canales y vertical de negocio. Fuente KANTAR-CACE (2023)

Los canales digitales más utilizados para realizar compras pueden clasificarse en:

CANAL	PRINCIPALES EN ARGENTINA
<i>E-tailers</i>	Coto Digital, Carrefour <i>Online</i> , Jumbo, Dia, <i>Farmacy</i>
<i>Marketplaces</i>	Mercadolibre, ICBC Mall, Frávega, Santander <i>Shopping</i> , Provincia Compras
Operadores de última milla (<i>last mile</i>)	Pedidos Ya, Rappi
Directo al Consumidor (<i>DtoC</i>)	Club de Beneficios, Arcor en Casa, Tienda Coca Cola, Ta-Dá, <i>Shop Nestlé</i>

Tabla 13: Canales para compras digitales y principales jugadores. Fuente: Elaboración propia. (2023)

- ***E-tailers* de hipermercados, supermercados, farmacias y perfumerías:**

El concepto *e-tailer* origina en la combinación de los términos que provienen del idioma inglés *electronic* (e) y *retailer*. Tanto *e-tailer* y *retailer* se utilizan para referirse al comercio minorista de mercancías.

Un *e-tailer* es una tienda virtual o punto de venta digital y realiza ventas en línea sin que sea excluyente contar con una tienda física.

La principal ventaja de este formato es que se puede iniciar un negocio con una inversión, a priori menor que la que se necesita para un local físico. El catálogo disponible en la tienda digital no necesariamente es una réplica de la tienda física.

Pueden llegar a una mayor cantidad de público al que les permite comprar productos en forma cómoda y sin restricciones de horario ni limitaciones geográficas. Los *e-tailers* disponen propuesta de valor a través de su propia página *web* o aplicaciones, como así también a través de *marketplaces*, que veremos a continuación.

Principales *e-tailers* en Argentina:



Ilustración 17: Principales *e-tailers* en Argentina. Fuente: Elaboración propia (2023)

- ***Marketplaces*. Mercados en línea**

Un *marketplace* o mercado en línea es una plataforma digital en donde distintas marcas, vendedores, o tiendas ofrecen y disponen a la venta sus productos o servicios. Funciona de manera análoga a un gran centro comercial o *shopping* del mundo físico.

A su vez, la propuesta canales *marketplaces* se divide:

- Jugadores puros o “*pure players*” se trata de aquellos cuyas operaciones están basadas completamente en el ámbito digital.
- Comercios minoristas que desarrollan sus propios *marketplaces* como complemento de sus tiendas online y físicas. Utilizan su plataforma, con la imagen de marca y una amplitud de categorías y subcategorías que originalmente no abastecen. y en ese espacio se encuentran distintos vendedores que publican sus productos para la venta apalancados por el tráfico, plataforma y músculo digital de la marca. Ejemplo: Frávega que dispone a distintos vendedores su plataforma para determinadas categorías que inicialmente no comercializa.

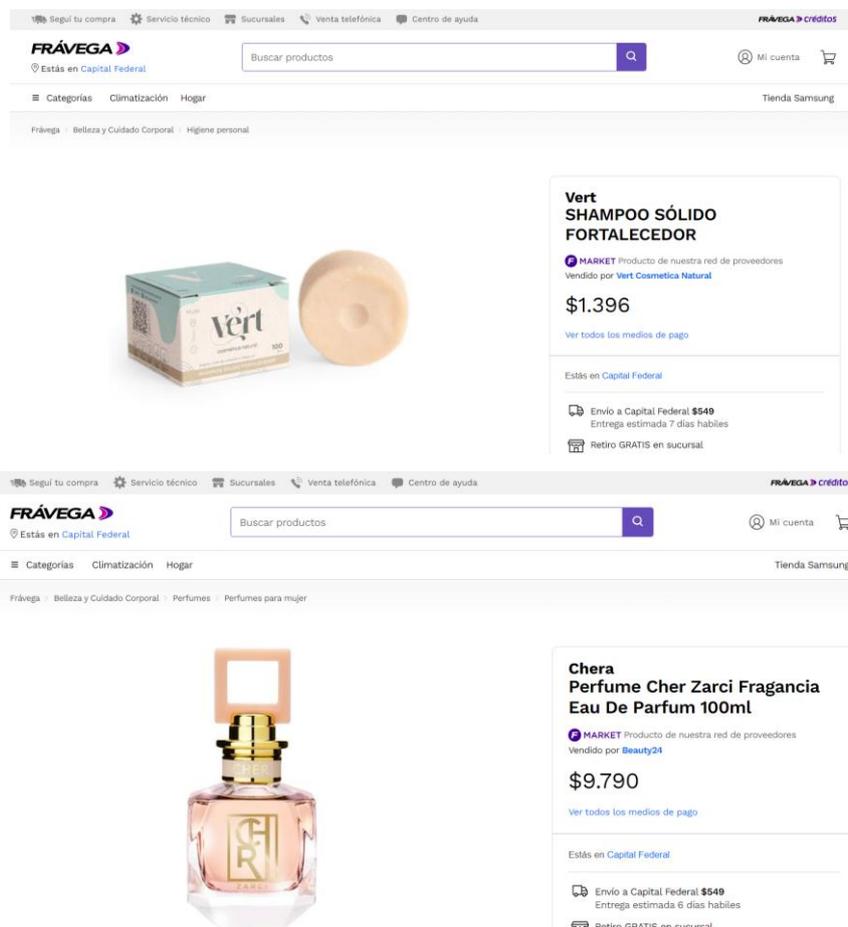


Ilustración 18: Tienda minorista digital Fravega como *marketplace*. Vendedores que publican productos en la plataforma.
Fuente: Fravega.com.ar (2023)

- *Marketplaces* vinculados a programas de fidelidad, principalmente de entidades bancarias:



Ilustración 19: Principales marketplaces con programa de fidelidad de clientes. Fuente: Elaboración propia (2023)

- **Operadores de última milla**

Como vimos, se refiere a las empresas que ofrecen entregas de productos y servicios en el último tramo de la cadena de valor hacia el consumidor final en un radio geográfico determinado y con entregas, en promedio, de menos de 30 minutos. Priorizan las entregas de corto plazo e inmediatas.

Principales operadores de última milla en Argentina:



Ilustración 20: Principales operadores de última milla en Argentina. Fuente: Elaboración propia (2023)

- **Directo al Consumidor - Direct to Consumer (DtoC)**

Es el canal de venta que las empresas y marcas tienen implementado como modelo de negocio para llegar en forma directa al consumidor final, sin intermediarios en la cadena de valor final como pueden ser los negocios minoristas, mayoristas o distribuidores.

Las empresas así pueden obtener información más directa, detallada y valiosa de los gustos, hábitos y preferencias de los consumidores de sus marcas, para poder generar y sostener experiencias de compras cada vez más enriquecidas.

También les permite tener precios más competitivos y mejor relación precio calidad al eliminar intermediarios. Aunque, en este caso, de no ser utilizado dentro de una estrategia general, puede llegar a convertirse en un punto de dolor para las marcas ya que corren el riesgo de generar fricciones con el resto de sus canales tradicionales de llegada al consumidor final.

En Argentina, las principales marcas y empresas de consumo masivo que comercializan con este formato son:

EMPRESA	MARCA - SITIO
ARCOR	<u>Arcor en casa</u>
UNILEVER	<u>Club de Beneficios</u> . DtoC cerrado para empleados de empresas asociadas
COCA COLA	<u>Tienda Coca Cola</u>
CERVECERÍA QUILMES	<u>Ta-Dá</u>
COMPAÑÍA DE CERVECERÍAS UNIDAS (CCU)	<u>La Barra</u>

Tabla 14: Marcas de consumo masivo comercializando directo al consumidor (DtoC). Fuente: Elaboración propia (2023)



Ilustración 21: Marcas de consumo masivo comercializando directo al consumidor. Fuente: Elaboración propia (2023)

Es importante mencionar que otros canales digitales como las redes sociales, *influencers*, *blogs*, constituyen fuentes alternativas para las compras digitales, mayormente utilizados para la etapa de pre compra, indagación, búsqueda de referencias, reseñas de productos, y opiniones. Aunque en muchos casos también utilizados para el cierre de la compra, especialmente las redes y aplicaciones como: *Facebook - Instagram - Whatsapp Business*.

De acuerdo con el informe de Kantar para CACE, en 2022, 8 de cada 10 compradores **buscaron** algún tipo de información *online* para sus compras fuera de línea. Con la particularidad de que, para ello, los dispositivos más utilizados fueron los móviles.

Además, crece significativamente la búsqueda en *blogs* y revistas digitales en detrimento de buscadores webs. Asimismo, las redes sociales y sitios/aplicaciones de las marcas y las redes sociales de *influencers* crecen tendencialmente en comparación con el año 2021.

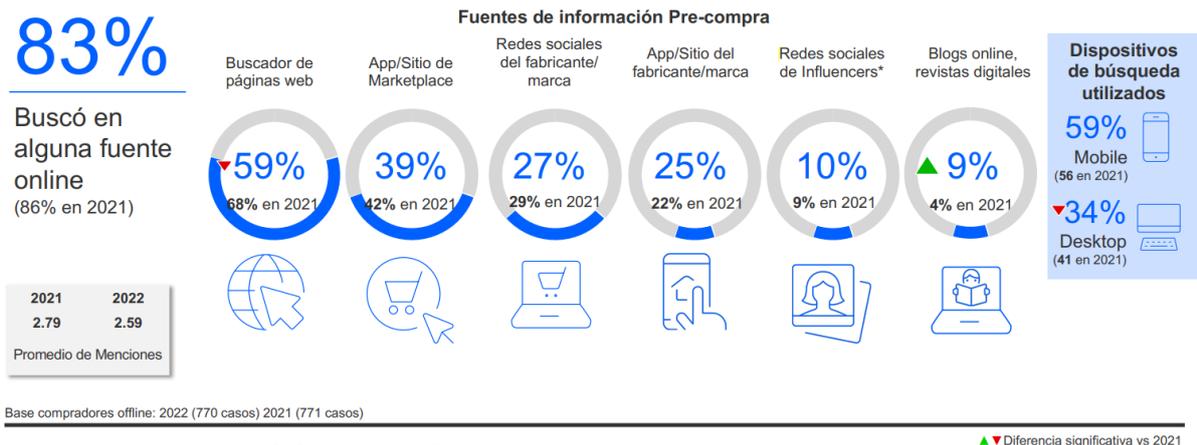


Gráfico 36: Fuentes de información Pre-Compra digital. Fuente: CACE (2023)

5.2.6. Aplicaciones móviles de *e-tailers*:

En el recorrido del cliente para tomar contacto con las aplicaciones móviles, es clave poder encontrarlas en los buscadores y descargarlas a sus dispositivos con facilidad, como así también que tengan valoraciones positivas con suficiente volumen y actualizadas.

Con el objetivo de ilustrar el estado actual de las aplicaciones móviles de los principales jugadores del canal supermercados (*e-tailers*), se detalla debajo un resumen de relevamiento propio realizado. Se encuentran ordenadas de mayor a menor cantidad de descargas de la plataforma *Google Play Store*. en Argentina. Además, se incluyen las valoraciones de usuarios y el tamaño que ocupa la aplicación en los dispositivos móviles. Ambas variables son muy relevantes a la hora de que el usuario decida descargarlas. Exceptuando a Carrefour que, por tratarse de una PWA, no cuenta con esa información en la plataforma de descarga de *Google*.

Pedidos Ya Market, lidera ampliamente las 3 variables elegidas para la comparación, con un volumen de descargas acumuladas por encima de los 50 millones y un alto nivel de valoración de usuarios con 4,5 estrellas. Rappi, es quien le sigue y, si bien alcanzó buenas valoraciones y tamaño de descarga razonables, aún está muy distante en cantidad de descargas respecto a su competidor más cercano Pedidos Ya.

Supermercado	Tipo	Tamaño/Peso de la aplicación	Valoración de usuarios (0 a 5)	Cantidad de descargas
	Aplicación de descarga	42 MB	4,5	>50 millones
	Aplicación de descarga	47 MB	4,3	>10 millones
	Aplicación de descarga	33 MB	3,6	>1 millón
	Aplicación de descarga	47 MB	3,3	>1 millón
 Delivery de Bebidas de Quilmes	Aplicación de descarga	60 MB	2,3	>1 millón
 de Cencosud SA	Aplicación de descarga	39 MB	4,2	>100 mil
	Progressive Web App (PWA)	-	-	-

Tabla 15: Principales aplicaciones móviles de supermercados en Argentina. Descargas y valoraciones de usuarios. Fuente: Elaboración propia (2023)

6. CAPÍTULO IV

6.1. Caso Pedidos Ya Market Bahía Blanca.

En el presente capítulo, en primer lugar, se presenta un resumen del perfil de la ciudad de Bahía Blanca con sus principales indicadores y características demográficas y económicas para contextualizar el caso de estudio de la tienda de Pedidos Ya

En la segunda parte del capítulo, una breve historia, recorrido y evolución de la empresa, más un análisis, descripción del funcionamiento y de la forma de operar de la plataforma Pedidos Ya Market.

6.1.1. Bahía Blanca: Resumen y perfil de la ciudad

Es una localidad ubicada al sureste de la provincia de Buenos Aires, en la región pampeana y al límite con el inicio de la región patagónica del sur del país.

Cuenta con una superficie total de 130 km², y una población total de 335.190 habitantes (según censo INDEC 2022). Es una de las más densamente poblada de todo el territorio.

Se ubica en el puesto número 9 de localidades de toda la Argentina en cantidad de habitantes. Su densidad poblacional es de 2300,78 Hab/km².

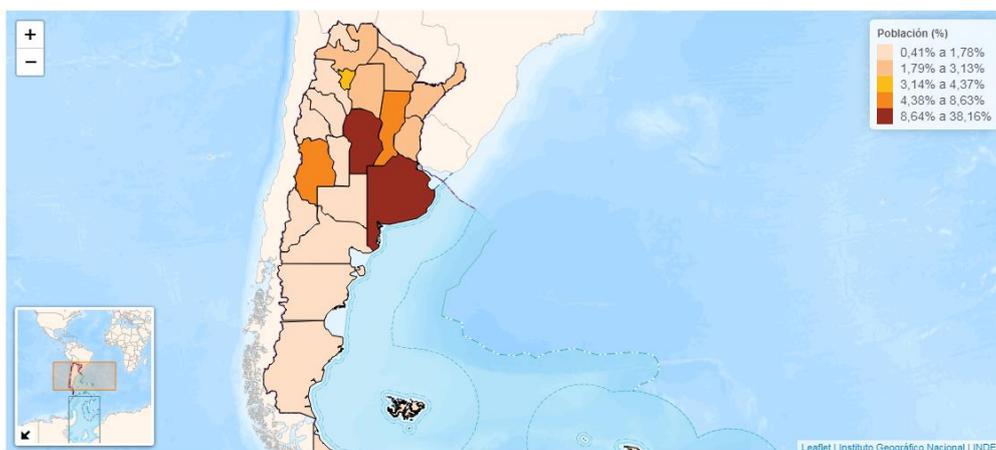


Ilustración 22: Distribución de la población por jurisdicción. Total, Argentina. Fuente: INDEC (2022)

Algunos indicadores que ilustran en perfil de la localidad se muestran a continuación:

 **Población y mercado de trabajo:**

Población:	335.190	0,73%	Censo 2022 - INDEC
Hogares:	150.503	0,85%	Censo 2022 - INDEC
Población ocupada:	138.000	0,99%	3er Trim. - EPH INDEC
Pobreza (individuos):	106.086	1,00%	2do Semestre 2022 - INDEC
Barrios populares:	29	0,51%	Año 2022 - RENABAP

¹ Datos correspondientes al aglomerado urbano Bahía Blanca-Cerri

Tabla 16: Población y mercado de trabajo en Bahía Blanca. Fuente: Creebba (2022)

A su vez, Bahía Blanca se encuentra dentro de las localidades con gran cantidad de viviendas particulares:

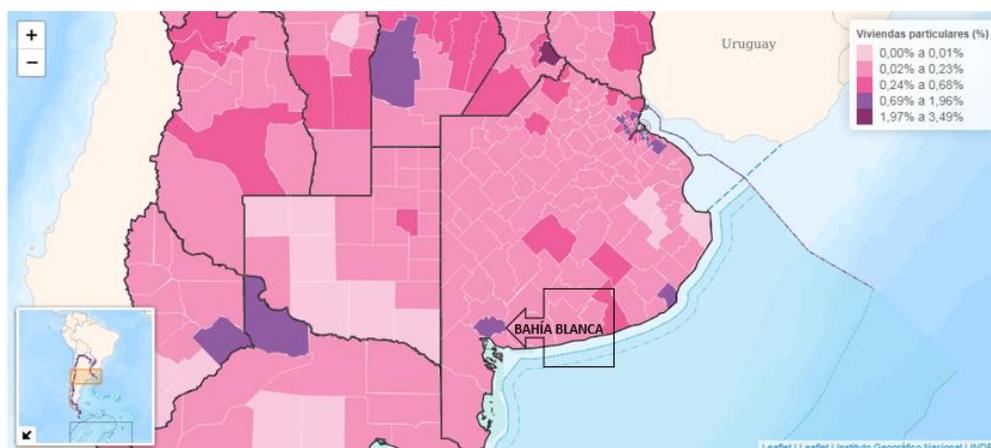


Ilustración 23: Distribución de viviendas particulares por departamento, partido o comuna. Total, Argentina. Fuente: INDEC (2022)

Posee un importante puerto comercial de 45 pies de profundidad que permite la vinculación de la ciudad con el resto del mundo. La exportación de cereales y oleaginosos son los principales bienes comercializados a través de este punto.

 **Puerto de Bahía Blanca:**

Exportaciones (millones de u\$s):	2.444	4,17%	Año 2017 - Aduana e INDEC
Movimiento de mercaderías (millones de tn.):	19,1	-	Año 2022 - CGPBB
Aporte Complejo Petroquímico (VBP) (millones u\$s):	3.100	-	Año 2018 - CREEBBA

Tabla 17: Principales indicadores económicos del Puerto de Bahía Blanca. Fuente: Creebba (2022)

Desde el año 2018 el CREEBBA publica el Informe de Precariedad e Informalidad Laboral (IPIL)¹² para analizar el mercado de trabajo local.

En cuanto a la tasa de informalidad, que se estima en base a la Encuesta Permanente de Hogares del INDEC, al cierre del tercer trimestre de 2022 alcanzó el 25,4% (que equivale a aproximadamente a 25.090 personas), y la tasa de precariedad se ubicó en 33,4% (46.400 individuos)

	Informalidad	Precariedad
Bahía Blanca ²	25,4%	33,4%
Nación	38,4%	44,5%

Fuente: CREEBBA en base a datos de EPH (INDEC).

Tabla 18: Mercado de trabajo Bahía Blanca. Informalidad y precariedad. Fuente: Creebba (2022)

6.1.2. Mapa Productivo-Laboral de Bahía Blanca

El Mapa Productivo-Laboral es un estudio elaborado por los ministerios de Economía y de Trabajo de la Nación. Tiene un registro de más de 700.000 establecimientos productivos, en los que trabajan más de 6 millones de personas con salario. Sus datos están disponibles en las plataformas de ambos Ministerios¹³.

Bahía Blanca es una de las localidades de la provincia de Buenos Aires con mayor cantidad de establecimientos productivos.

La provincia de Buenos Aires cuenta con 220.261 establecimientos productivos, lo que representa el 31% del total del país y que registran más de 170 mil puestos de trabajo.

¹² CREEBBA <https://www.creebba.org.ar/> - Consultado en abril 2023

¹³ <https://masindustrias.com.ar/> Revista Más Industrias. Consultado en abril 2023

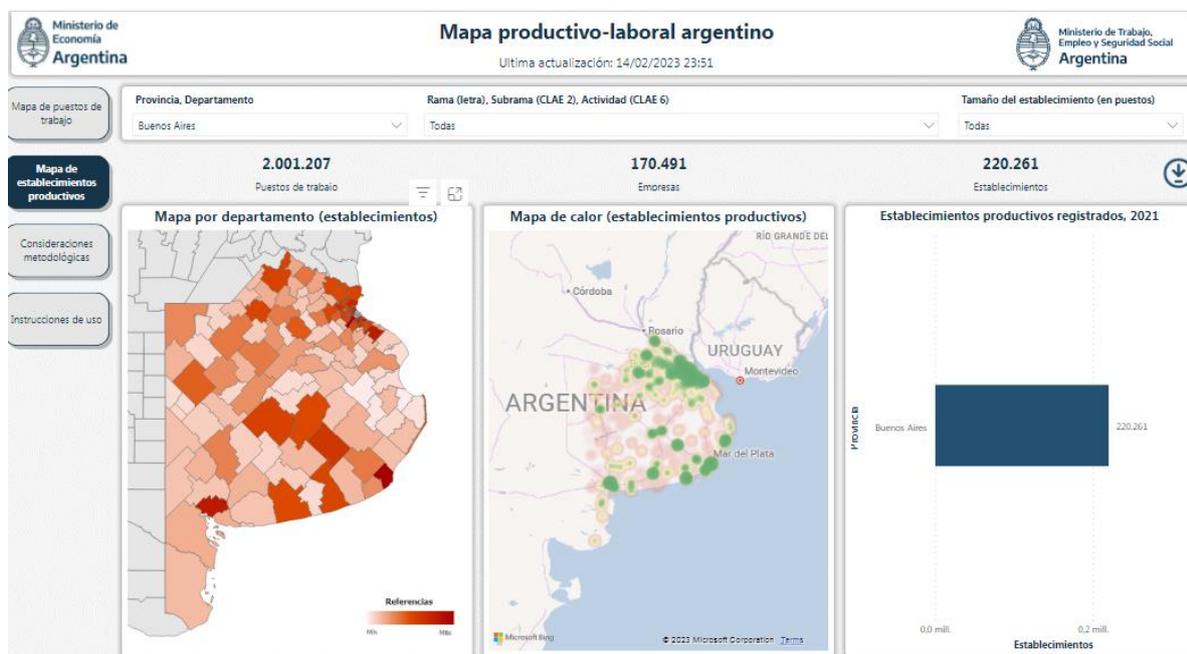


Ilustración 24: Mapa productivo-laboral de la Provincia de Buenos Aires. Fuente: Ministerio de Economía Argentina (2023)

La ciudad de Bahía Blanca cuenta con 7.475 empresas registradas, superando a otros 130 distritos de la provincia.

De acuerdo con el Mapa Productivo Nacional, Bahía Blanca se encuentra entre los 5 distritos de la provincia con más establecimientos productivos, por un lado, y entre los 10 que más empleados registrados tiene ante la AFIP, por otro.

De un total de 135 distritos de la provincia de Buenos Aires, los 5 primeros en cantidad de establecimientos productivos son:

1. General Pueyrredón: 14.003
2. La Matanza: 12.599
3. Vicente López: 8.290
4. San Isidro: 8.221
- 5. Bahía Blanca: 7.475**
6. La Plata: 7.323

De esa totalidad de establecimientos productivos, un total de 2345 son **comercios** el resto de distribuye de la siguiente manera:

A partir de aquí, imaginaron cómo sería hacer los pedidos por la *web*, personalizarlos, y recibirlos en el lugar donde desearan. Lo plasmaron en un plan de negocios y finalmente en octubre de 2009 lanzaron la primera versión de Pedidos Ya en forma de sitio online para pedir comidas a domicilio con 40 restaurantes dentro de la plataforma. Para ello, recibieron apoyo económico de la Universidad ORT y algún otro fondo de inversión.

Luego replicaron la propuesta en Argentina en donde consolidaron sus operaciones hasta lograr un total de 16 países en Latinoamérica actualmente.

Americas

PedidosYa

Argentina, Bolivia,
Chile, Dominican
Republic,
Paraguay,
Uruguay, Costa
Rica, Ecuador, El
Salvador,
Guatemala,
Honduras, Peru,
Venezuela,
Panama,
Nicaragua

Tabla 19: Pedidos Ya en Latinoamérica. Países en donde opera. Fuente: *Delivery Hero* (2023)

En el período 2010 a 2013 cerraron rondas de financiación por un total de US \$7,5 millones de distintos inversores estratégicos y de fondos como Kaszek Ventures y Atómico (Londres). Esto les permitió ampliar su equipo a 70 personas, desarrollar la aplicación y expandirse en distintos países. Ya para el mismo año 2013 contaban con 5.000 comercios adheridos en Uruguay, Argentina, Chile, Colombia y Perú, además de otros mercados en América Latina. Pasaron de gestionar 4.000 a 100.000 órdenes mensuales.

En el año 2014 la empresa alemana *Delivery Hero*, fundada en 2011 y que funciona en más de 40 países, adquirió la mayoría accionaria de Pedidos Ya. El 30-6-2017 se produce la salida a la bolsa de valores (IPO). La misma *Delivery Hero* durante el año 2020 compró la operación en Latinoamérica de la firma española Glovo por un total de US\$272 millones. Esto incluyó todos

sus activos y la red logística de Glovo en Argentina, Perú, Ecuador y otros cinco países de Latinoamérica.

La compra de Glovo no es la única que ha llevado a cabo *Delivery Hero*, y es parte de una estrategia de expansión y desarrollo global en la industria del *delivery*.

Delivery Hero cuenta en la actualidad con aproximadamente 60 mil repartidores en todos los mercados, procesan más de 1 millón de pedidos por día a nivel global. En abril de 2021 los fundadores salieron del negocio.

Es un sector con un gran número de fusiones, adquisiciones, márgenes muy bajos, y cada vez con mayor competencia, lo que impulsa que gigantes con presencia global como *Delivery Hero*, *UberEats* o *Just Eat* sean los principales jugadores.

Las marcas y unidades de negocios a nivel global de la firma *Delivery Hero* son:



Ilustración 26: Unidades de negocio y marcas a nivel global de *Delivery Hero*. Fuente: *Delivery Hero* (2023)

Tiene operaciones en todo el mundo bajo el paraguas de sus marcas como se ilustra a continuación:

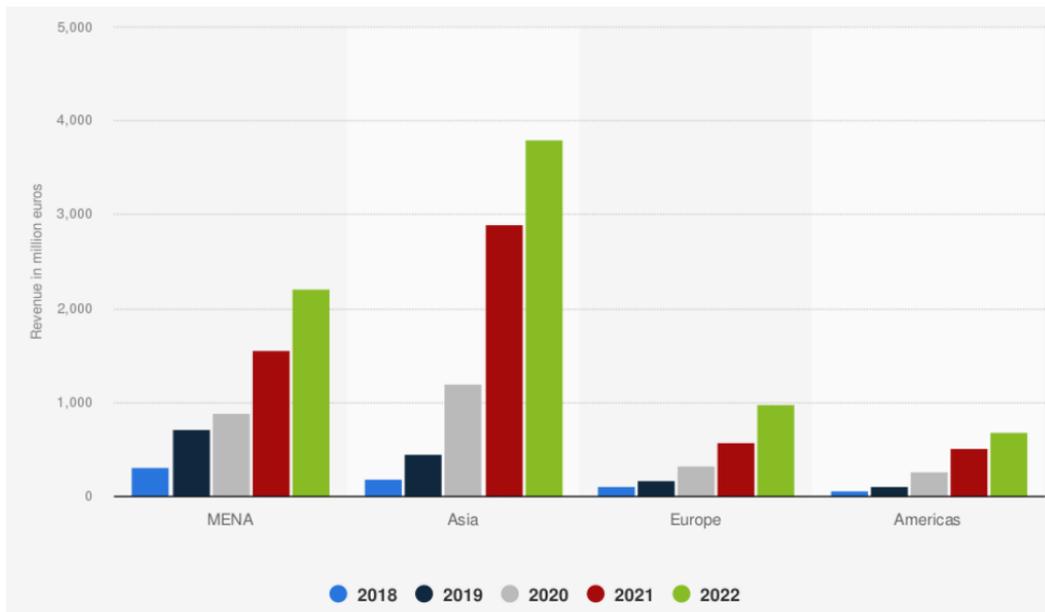
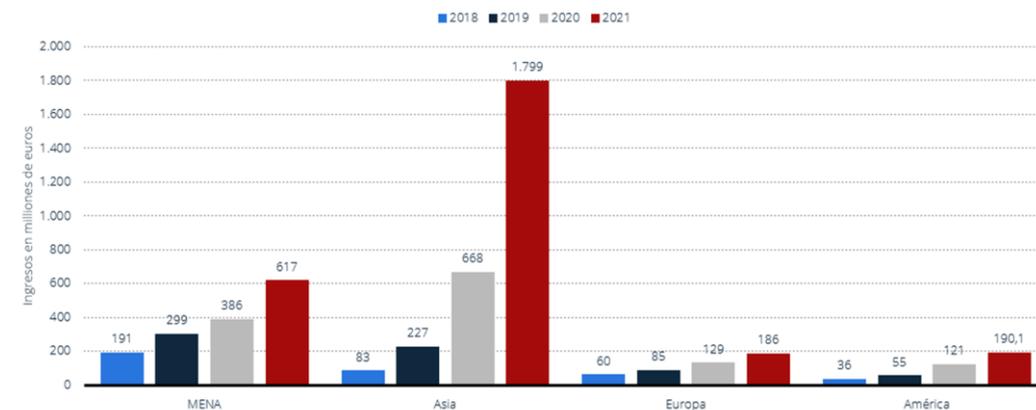


Gráfico 37: Ingresos globales de *Delivery Hero* de 2018 a 2022 por área región (en millones de euros). Fuente: Statista (2023)

La cantidad de pedidos procesados por la empresa en cada región se expresa en el siguiente gráfico:

Número de pedidos procesados por *Delivery Hero* de 2018 a 2021, por área geográfica (en millones)

Número de pedidos mundiales de *Delivery Hero* por región 2018-2021



Notas: Mundial; 2018 - 2021
 Hay disponibles más datos y comentarios sobre esta estadística en la [página 8](#).
 Fuente(s): Delivery Hero; ID 1273372

Gráfico 38: Número de órdenes procesadas por *Delivery Hero* de 2018 a 2021 por área geográfica (en millones). Fuente: Statista (2023)

6.3. Funcionamiento de la aplicación Pedidos Ya

El flujo completo desde el ingreso de un pedido hasta la entrega final se esquematiza a continuación con una entrega promedio al consumidor final que ronda los 20 minutos:



Ilustración 28: Flujo y etapas del servicio de Pedidos Ya Market. Fuente: Elaboración propia

Pedidos Ya cuenta con su aplicación móvil que puede descargarse tanto para sistema operativo Android, como para iOS el sistema operativo de Apple. También cuenta con su versión de escritorio, aunque, como veremos, representa una fuente de ingreso de pedidos con un peso muy bajo.

A cualquier usuario que se haya descargado la aplicación, esté registrado o no y que ingrese a la plataforma se le solicita una dirección o punto de referencia geográfico desde donde accede a navegar. Con este dato, Pedidos Ya muestra un menú de opciones y detalle de la oferta de tiendas y servicios disponibles para esa ubicación específica. De modo tal de priorizar información relevante para ese entorno de navegación, en ese momento de la consulta, mostrando productos, ofertas, beneficios y locales disponibles en ese momento, como así también tiempos y costos estimados de entrega de cada local.



Descubrí qué hay cerca tuyo

Accediendo a tu ubicación,
vamos a
ofrecerte locales cercanos.

Continuar

Ilustración 29: Aviso de oferta de locales cercanos de acuerdo con la ubicación geográfica en la aplicación Pedidos Ya.
Fuente: Aplicación Pedidos Ya (2023)

Si el usuario no brinda este dato, solamente mostrará información general de localidades, tiendas y marcas que se puede encontrar en la aplicación, sin especificar tiendas cercanas, catálogos ni precios.

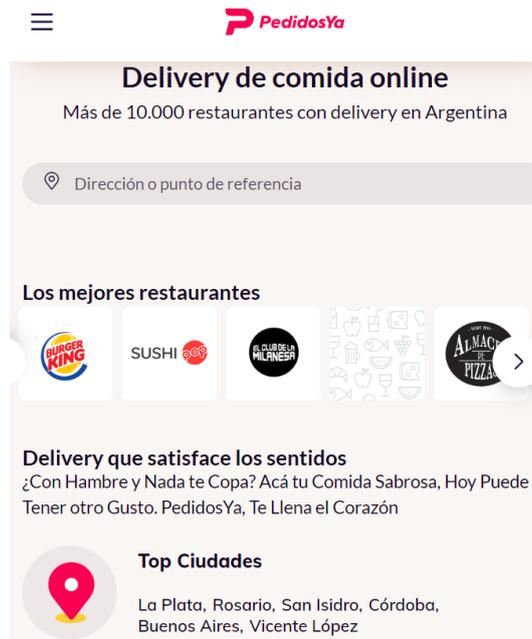


Ilustración 30: Portada de aplicación Pedidos Ya solicitando al usuario una geolocalización. Fuente: Aplicación Pedidos Ya (2023)

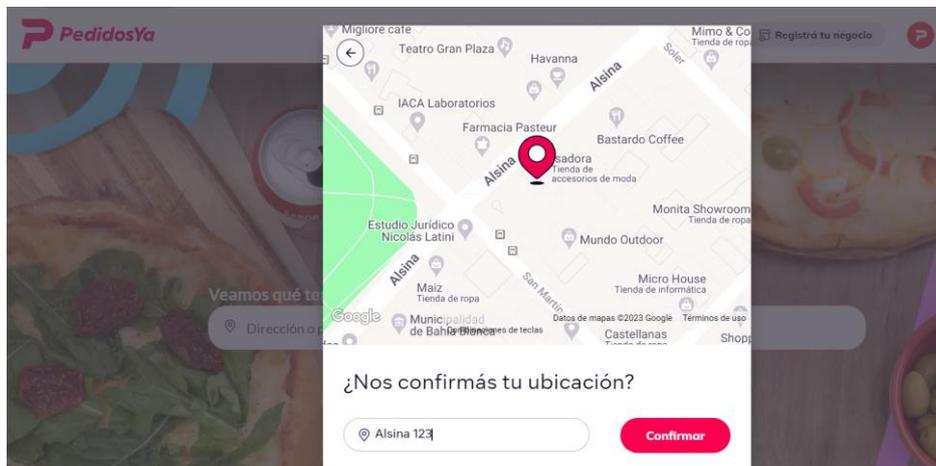


Ilustración 31: Formulario de confirmación de ubicación al acceder a Pedidos Ya. Fuente: Aplicación Pedidos Ya (2023)

Una vez que el usuario ingresa a la aplicación, se visibilizan distintas secciones agrupadas por negocios o rubros:

Versión escritorio



Versión teléfono móvil



Ilustración 32: Secciones de la aplicación PedidosYa versiones de escritorio y dispositivo móvil. Fuente: Aplicación Pedidos Ya (2023)

A los efectos del caso que aquí se estudia, se tiene en cuenta la sección **mercados**. Allí dentro, se encuentran disponibles las distintas empresas oferentes de productos para supermercados y almacenes disponibles para compra. Entre los que el cliente puede elegir por ejemplo a Pedidos Ya Market que compite con otras tiendas de grandes cadenas como por ejemplo Carrefour Market, u otros puntos de ventas de cercanía, como autoservicios y almacenes.

Este abanico de posibilidades es amplio y variable, no sólo por lo mencionado con respecto a la ubicación geográfica, sino también por la disponibilidad horaria de cada uno de ellos. Es decir, dependiendo de la hora de ingreso a la plataforma, se visualizan resultados de aquellos que tienen abierto el local virtual para recibir pedidos, y aquellos que no, con sus respectivos horarios de aperturas para la toma de pedidos, e información de valor para el usuario, por ejemplo, si aceptan pagos en línea, o si tienen costos de envíos variables o no. También información resumida y útil para el cliente sobre la calificación general del comercio, con estrellas que van de 1 a 5.

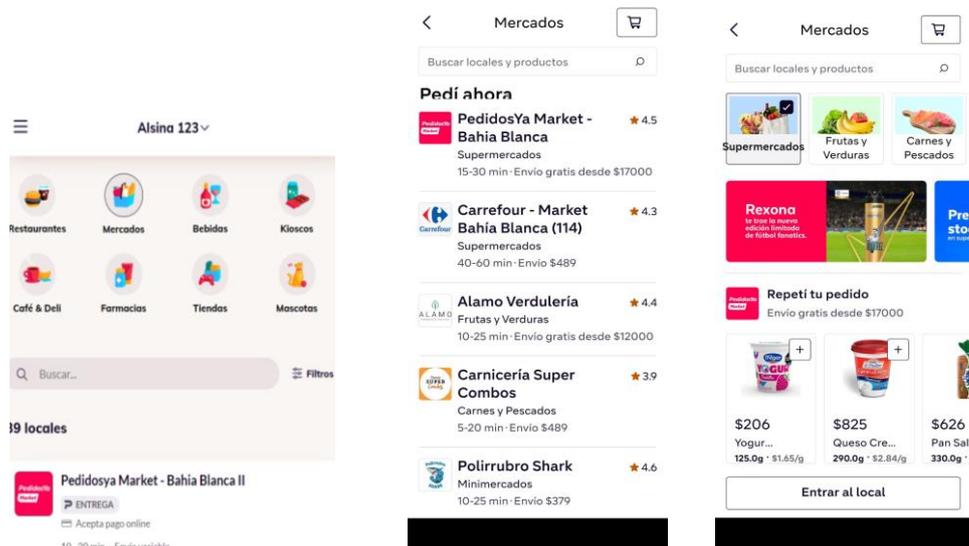


Ilustración 33: Mercados disponibles. Versiones escritorio y dispositivo móvil. Fuente Aplicación Pedidos Ya (2023)

El usuario que ingresa a la sección Pedidos Ya Market se encuentra con una variedad limitada de productos que apuntan a satisfacer la demanda desde la inmediatez.

En el buscador, se ofrece de manera proactiva, las búsquedas que son tendencia y que facilitan al usuario, temas y categorías con los mayores volúmenes de búsquedas de parte de otros usuarios, sin la necesidad de navegar por cada categoría, o utilizar filtros.

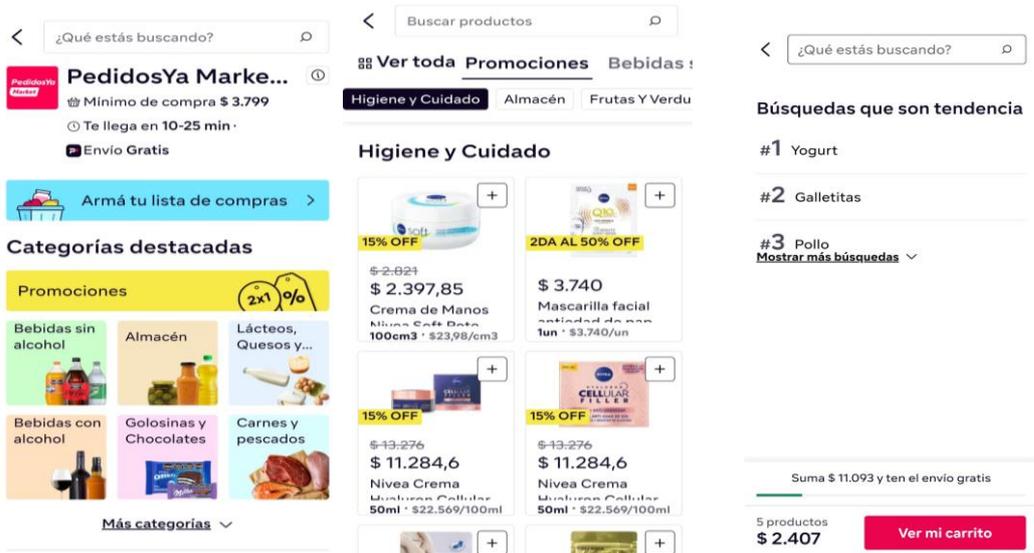


Ilustración 34: Motor de búsqueda por categorías y apartado de productos promocionados. Fuente: Aplicación Pedidos Ya (2023)

La plataforma cuenta, además, con una lista de compras. Es una funcionalidad que permite al consumidor planificar su compra, confeccionando un listado general de productos que va a tener en cuenta para una próxima compra. De este modo puede hacer un repaso y recordatorio general de todos los productos o categorías que fue registrando en forma previa a la realización del pedido.

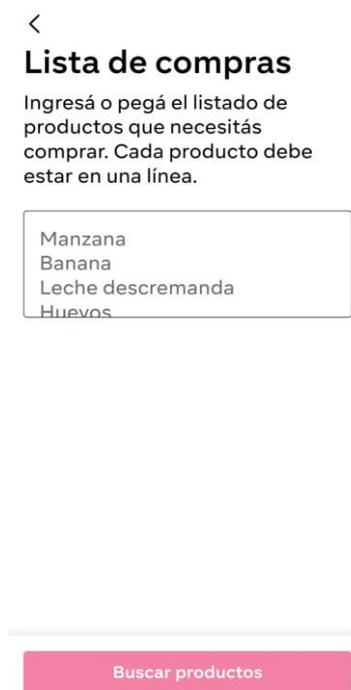


Ilustración 35: Listado de compras. Fuente: Aplicación Pedidos Ya (2023)

Una vez que se realiza la selección de productos y cantidades, la plataforma en forma previa a confirmar el pago del pedido exhibe un resumen general de la compra con el detalle de los montos brutos, descuentos, cargos del servicio y envío.



Ilustración 36: Resumen de compra y datos de envíos previo a la confirmación de compra. Fuente: Aplicación Pedidos Ya (2023)

La empresa recibe el pedido confirmado y pagado que el cliente efectúa a través de la aplicación móvil o desde cualquier otro dispositivo como *tablets* y computadoras de escritorio.

Los empleados de la tienda oscura responsables de la preparación del pedido, también llamados *pickeadores*, lo hacen en un tiempo promedio aproximado de menos de 3 minutos seleccionando y asignando productos a cada orden de compra.

En forma simultánea y a través de su sistema de logística, se busca y encuentra el repartidor indicado para asignarle la entrega correspondiente, que se realiza en promedio, en menos de 30 minutos.

La plataforma le permite al comprador hacer un seguimiento en tiempo real del estado del pedido realizado, con horario de entrega, geolocalización, nombre del repartidor, y la posibilidad de enviarle un mensaje personalizado para suministrarle algún tipo de información relevante durante el reparto.



Ilustración 37: Aviso de estado y detalle del pedido en tiempo real. Fuente: Aplicación Pedidos Ya (2023)

Una vez recibida la entrega, la plataforma envía un mensaje de confirmación de recepción con un rápido y amigable cuestionario y pedido de calificación del servicio. Con opciones de respuestas cerradas y sistema de valoración de 5 estrellas, para hacer la devolución a la empresa y un mensaje breve de agradecimiento por completar la encuesta.

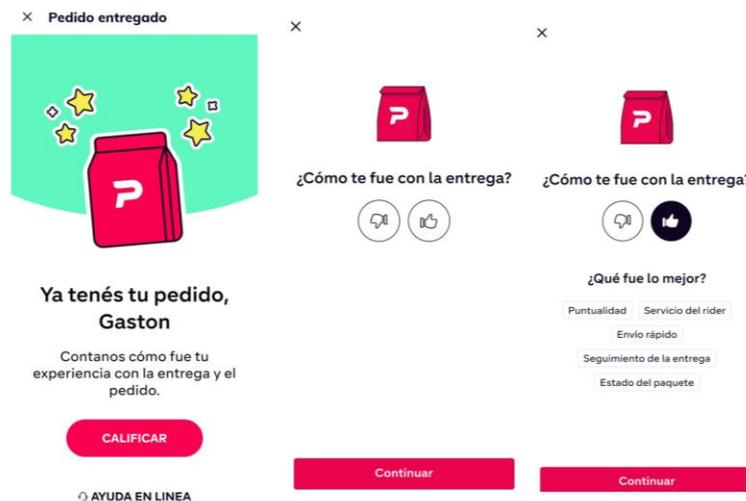


Ilustración 38: Flujo de calificación del servicio de entrega Pedidos Ya. Fuente: Aplicación Pedidos Ya (2023)

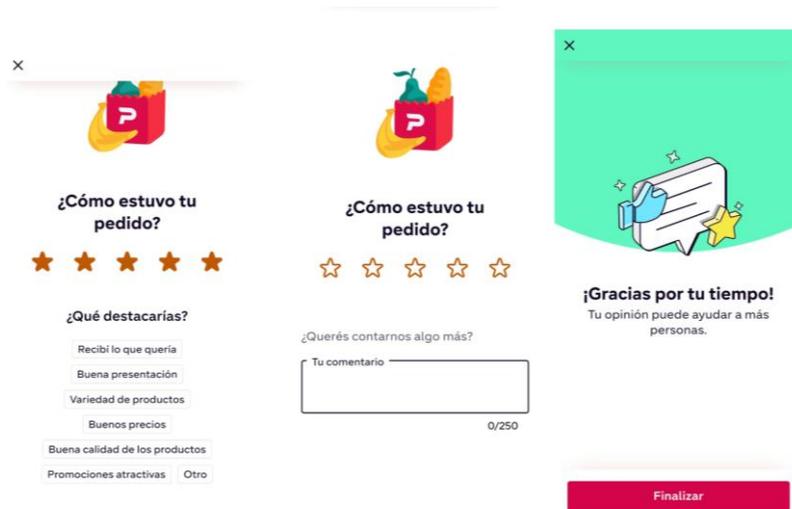


Ilustración 39: Valoración del servicio de entrega Pedidos Ya. Fuente: Aplicación Pedidos Ya (2023)

En síntesis, este flujo detallado refleja el recorrido y experiencia completa del usuario de la aplicación Pedidos Ya, contemplando desde la registración y exploración inicial hasta la entrega y las interacciones poscompra. En donde se destaca conveniencia, la personalización y la comunicación transparente, y oportuna, a lo largo de toda la experiencia de compra.

6.4. Tiendas de Pedidos Ya Market en Argentina

Pedidos Ya Market cuenta con aproximadamente 90 tiendas oscuras en todo el país.

REGIÓN	LOCALIDAD	TIENDAS
INTERIOR	CHACO	1
	TUCUMAN	3
	CÓRDOBA	4
	SAN LUIS	1
	SAN JUAN	1
	MENDOZA	3
	ROSARIO	1
	SANTA FE	1
	NEUQUÉN	1
	MAR DEL PLATA	2
	BAHÍA BLANCA	2
	PARANÁ	1
	CORRIENTES	1
	SALTA	1
	SUB TOTAL INTERIOR	23
AMBA	CABA	16
	GBA NORTE	8
	GBA OESTE	9
	GBA SUR	9
	GBA NOROESTE	11
	GBA NORESTE	12
	SUB TOTAL AMBA	65
	TOTAL, TIENDAS	88

Tabla 20: Tiendas de Pedidos Ya Market. Cantidad y distribución geográfica Argentina. Fuente: Elaboración propia (2023)

En Bahía Blanca, actualmente cuentan con dos tiendas oscuras ubicadas en calles 11 de abril número 340 de aproximadamente 500 m² y San Martín nro. 476 de aproximadamente 650 m², la de mayor tamaño de todas las tiendas.

Cada tienda gestiona un poco más de 3000 referencias distintas entre las aproximadamente 20 categorías que comercializan.

Cuentan con alrededor de 800 repartidores para realizar los envíos no solo del supermercado propio, sino también de todos los restaurantes y comercios adheridos a la plataforma. Están tercerizados con la empresa Repartos Ya y en algunas localidades como Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Mar del Plata, tienen la exigencia de contratar en forma directa a un porcentaje de su flota total.

Los requisitos para incorporarse como repartidores o *riders* según su sitio oficial repartosya.com.ar son:

- Ser mayor de 18 años
- Tener DNI argentino, pasaporte o certificado de residencia precaria.
- Tener moto o auto (con seguro al día) o bicicleta.
- Tener teléfono iPhone 4s (o superior) o un teléfono Android (6 o superior) con cámara frontal.

Cada repartidor carga hasta 12 kg por cada envío en su mochila, y dependiendo la tienda un tope de unidades que puede variar entre 40 y 50.

Las tiendas en su mayoría se abastecen en forma directa desde su centro de distribución ubicado en Tortuguitas, provincia de Buenos Aires. Con excepción de algunas marcas y categorías que lo hacen a través de sus distribuidores locales, ejemplo: Coca Cola, Quilmes, carnes, frescos.



Ilustración 40: Tiempos de entregas, costos de envíos y mínimo de unidades en Pedidos Ya Market. Fuente: Aplicación Pedidos Ya (2023)

6.5. Análisis de rentabilidad del canal

En el comercio minorista en general, y en consumo masivo en particular, la rentabilidad es un tema central para lograr negocios sostenibles.

En consumo masivo, las tiendas minoristas, como almacenes, autoservicios, supermercados, tiendas de conveniencia o mayoristas con venta al consumidor final pueden ser rentables si se gestionan adecuadamente. Como vimos, se caracterizan, en general, por una alta rotación de productos, por un lado, y un nivel muy alto de competidores por otro. Y eso requiere un adecuado seguimiento y gestión de variables que impactan en el resultado al final del día.

Entre los factores que pueden influir en la rentabilidad, los más relevantes y monitoreados son:

- **Márgenes:** Los negocios minoristas de consumo masivo suelen tener márgenes de beneficio bajos debido a la competencia y la naturaleza del mercado. La capacidad para negociar buenos acuerdos con los proveedores y mantener costos operativos eficientes puede ayudar a aumentar dicho margen. El desarrollo y comercialización de marcas propias también favorece a mejorar el margen y es una práctica habitual en grandes supermercados, precisamente por su poder de negociación, compra y capilaridad de sus tiendas.
- **Volumen y rotación de ventas:** Dado que los productos de consumo masivo suelen tener una demanda constante, es importante tener un volumen y rotación de ventas adecuado para generar ganancias significativas. Aumentar el tráfico de clientes,

incentivar y fomentar la fidelidad del cliente que impactan en la recurrencia de compra, pueden contribuir a un mayor volumen de ventas.

- **Experiencia del cliente:** Como vimos, brindar una experiencia positiva al cliente puede marcar la diferencia en la rentabilidad de un negocio minorista. Un servicio al cliente excelente, una presentación atractiva de los productos y la comodidad en la tienda pueden generar lealtad y atraer a más clientes.
- **Gestión de inventarios:** Evitar el exceso de stocks y la falta de productos de alta rotación ya que afecta negativamente los ingresos. Utilizar sistemas de gestión de inventario (*WMS* por sus siglas en inglés) y analizar los patrones de demanda pueden ayudar a optimizar la gestión del inventario.
- **Competencia y precios:** Existe un nivel elevado de competidores en los negocios de consumo masivo. La cercanía, conveniencia y precios promocionales son los principales impulsores de la demanda. Los clientes comparan precios en forma permanente, también buscan promociones y ofertas, por lo que establecer precios competitivos puede ser crucial para mantener la rentabilidad. Es clave, de cara a la sostenibilidad del negocio, lograr el balance entre dinamizar la venta con ofertas y descuentos y no afectar negativamente los márgenes de beneficios.
- **Tendencias y cambios en el mercado:** Los cambios en los hábitos de compra, preferencias de consumidores, audiencias, misiones de compra e impulsores de demanda, pueden tener un impacto significativo en la rentabilidad. Adaptarse a estos cambios y ofrecer nuevos productos o servicios relevantes y convenientes contribuye a sostener niveles de rentabilidad saludables.

Es muy importante contar una estrategia de negocios consistente y realizar un análisis detallado de los consumidores, contexto y competidores, entre otras variables, para lograr una rentabilidad sostenible en este tipo de negocios.

Algunos ejemplos ilustrativos de índices de rentabilidad en negocios minoristas de consumo masivo:

- **Tiendas de comestibles:** La rentabilidad final en tiendas de comestibles suele oscilar entre el 1% y el 3%. Como se mencionó, impactan en este indicador la intensa competencia y costos asociados con la operación de la tienda, como el mantenimiento de inventario actualizado y la gestión de la cadena de suministro.
- **Supermercados:** Los supermercados generalmente tienen índices de rentabilidad más bajos, que pueden rondar entre el 1% y el 2%. Sin embargo, algunos productos con márgenes más altos, como productos de marca propia o productos frescos y preparados, pueden contribuir a aumentar los márgenes generales.
- **Tiendas de conveniencia:** Suelen tener rentabilidades más altas en comparación con otros negocios minoristas de consumo masivo. Los márgenes pueden oscilar entre el 2% y el 5%, dependiendo de la ubicación y el tipo de productos que se vendan.

Estos índices son solo ejemplos y pueden variar según diversos factores, como la ubicación geográfica, el tamaño del negocio, el tipo de productos vendidos, la eficiencia en la operación y las estrategias de precios implementadas.

Además, es común que los negocios minoristas de consumo masivo se centren en el volumen de ventas para generar ganancias significativas, en lugar de depender únicamente de altos márgenes de ganancia. Un mayor volumen de ventas puede compensar los márgenes más bajos y contribuir a la rentabilidad global del negocio.

De acuerdo con relevamientos realizados con expertos del sector y conocimiento del negocio, los márgenes de rentabilidad del negocio de última milla se encuentran en la franja de 2% a 3% sobre las ventas. La particularidad aquí es que además de obtener ingresos por la venta de mercadería de sus tiendas, también reciben ingresos por comisiones a los vendedores, servicios de entrega y *delivery* y espacios publicitarios en la plataforma que rentabilizan al comercializarlos a distintos proveedores.

Análisis rentabilidad de Last Millers (como % de ventas)

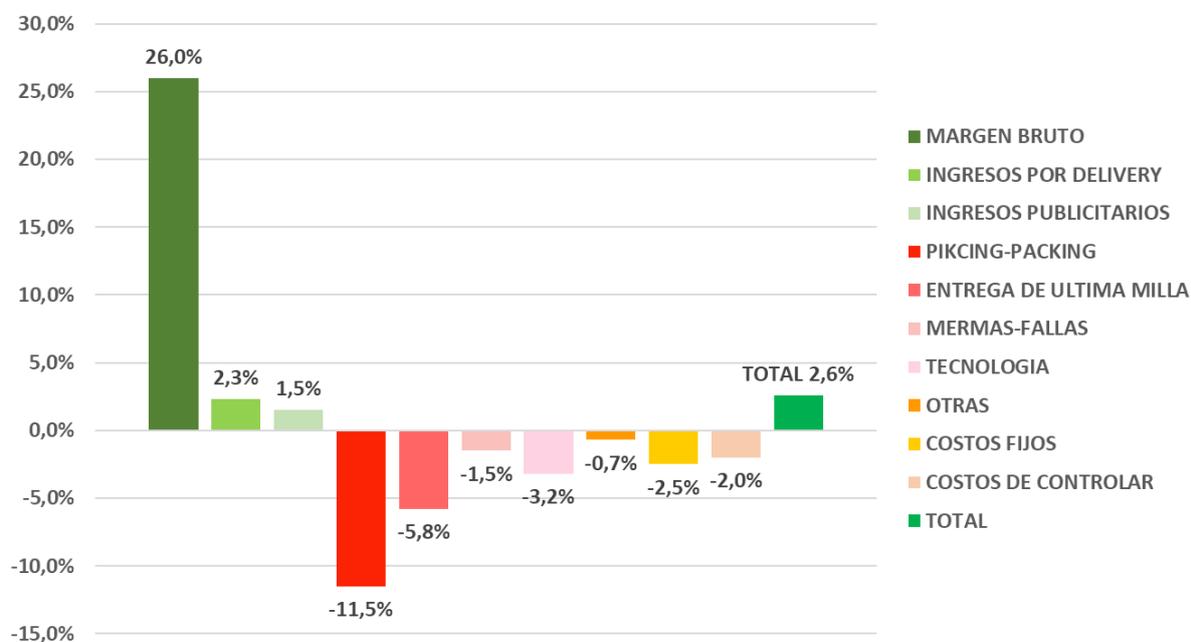


Gráfico 39: Análisis de rentabilidad de un operador de última milla: Fuente: Elaboración Propia (2023)

La rentabilidad del canal minorista al no ser fabricante o marca productora depende en gran parte de los acuerdos de compras y descuentos obtenidos de sus proveedores como primer punto. El poder de compra y capacidad de negociación que adquiera, son las principales herramientas para poder mejorar este punto.

Luego le siguen los costos de la operación y logística como armado y entrega de pedidos (*picking, packing*), costos de inventarios, costos fijos y otros. Aquí es fundamental la optimización permanente de cada uno de los procesos para hacer más eficiente la operación.

La recurrencia de compra impacta directamente en la rentabilidad dado que reduce los costos de adquisición y captación de clientes.

7. CAPÍTULO V

En este último capítulo se ilustran los datos y comparten testimonios obtenidos de fuentes como encuestas y entrevistas a distintos actores que participan en la cadena de valor del negocio de última milla, para, finalmente resumir las conclusiones más destacadas y reflexiones que aporten valor al tema abordado.

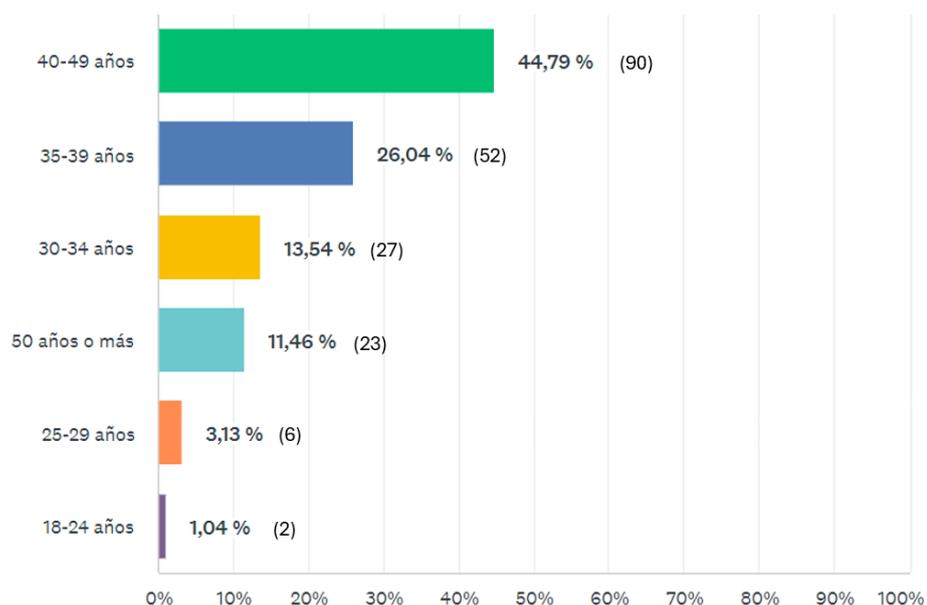
7.1. Encuesta a usuarios finales. Resultados y análisis.

La encuesta se realizó a través de la herramienta digital *Survey Monkey* en la ciudad de Bahía Blanca en un período de 2 meses, y con un total de 19 preguntas. Se recolectaron 200 respuestas. El tiempo promedio estimado para completarla es de 7 minutos.

Se estructuró en dos grandes bloques para agrupar las respuestas de acuerdo con distintas clasificaciones y variables, y facilitar así la elaboración de algunas conclusiones. El primero de ellos es el de datos demográficos y el segundo de relevamiento sobre aspectos vinculados a comportamientos y hábitos de compra en línea para productos de supermercados.

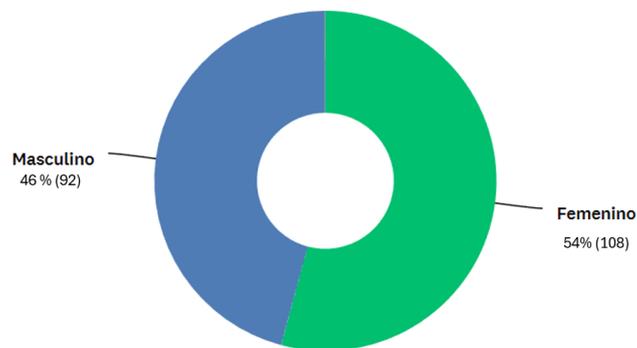
A continuación, los resultados obtenidos:

1. ¿Cuál es tu grupo de edad?



Casi un 45% de los encuestados en Bahía Blanca pertenecen al grupo de edad situado en la franja 40 a 49 años, y le siguen en participación los de 30 a 39 años.

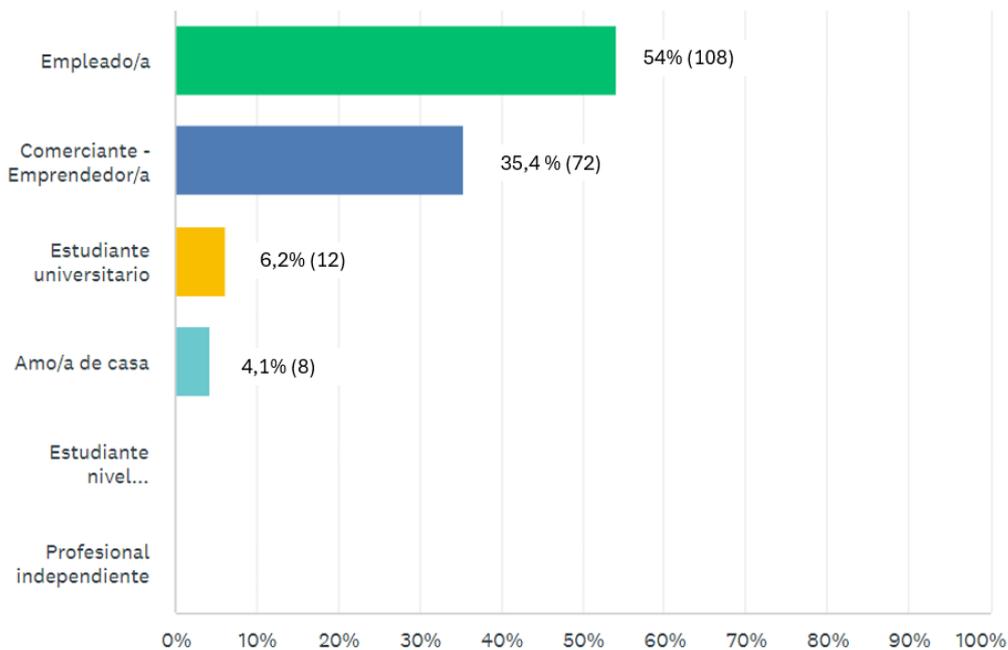
2. ¿Con qué género te identificás?



En cuanto al género, se brindaron 3 opciones de respuestas. Ninguno se inclinó por *Prefiero no contestar*. El femenino se situó por delante del masculino con un 54%

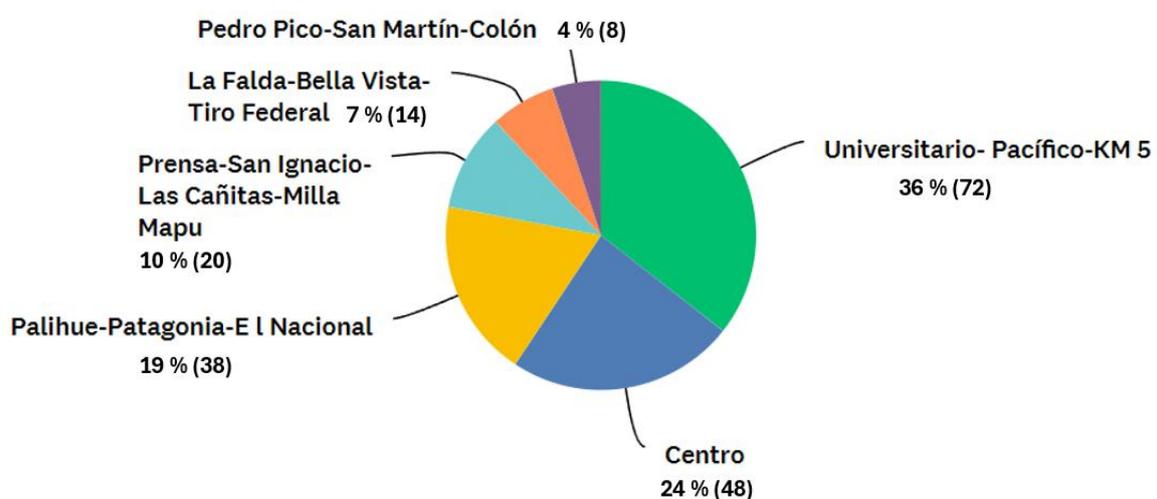
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Femenino	54,17 %
▼ Masculino	45,83 %
▼ Prefiero no contestar	0,00 %

3. ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor tu principal ocupación actual?



Empleados y Comerciante-Emprendedor/a fueron las respuestas más elegidas cuando se les consultó sobre sus ocupaciones principales. Ambos representaron el 89% de las respuestas: 54% el primer rubro y 35% el segundo. Es decir, un gran porcentaje de los encuestados con ingresos.

4. ¿Cuál es tu actual zona de residencia en Bahía Blanca?

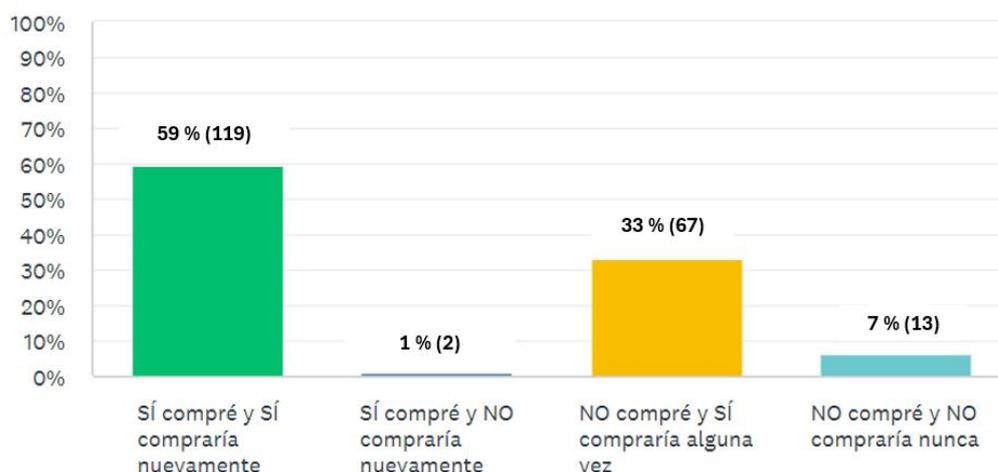


El 60% de los encuestados residen en tres barrios céntricos como se ilustra a continuación en el mapa ampliado con epicentro en la plaza central de la localidad.



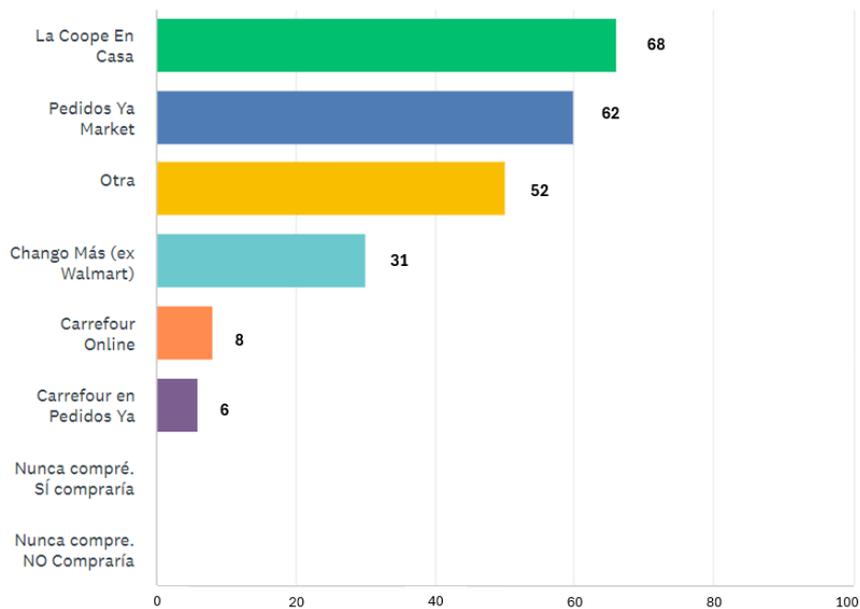
Gráfico 40: Gráfico: Mapa ampliado de barrios Pacífico, Km 5 y Centro de Bahía Blanca. Fuente: Elaboración propia (2023)

5. En los últimos 12 meses ¿Compraste al menos una vez artículos de supermercados en forma *online* en Bahía Blanca?



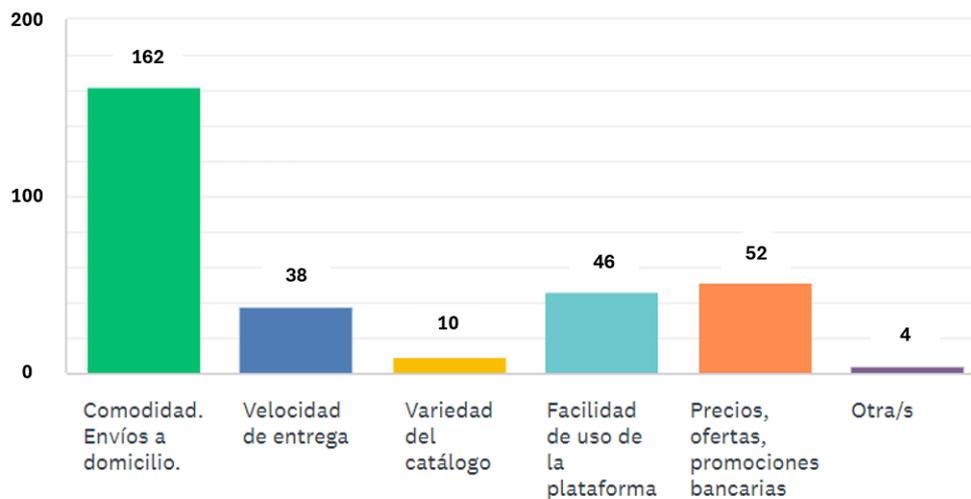
Cuando se les consultó por este comportamiento en los últimos 12 meses, casi un 60% dijo haber comprado en línea alguna vez artículos de supermercados. Por otra parte, un 33% manifestó no haber comprado nunca, pero que sí lo haría.

6. En los últimos 12 meses ¿En cuál/es plataformas *online* compraste al menos una vez productos de supermercados? (Elegí todas las opciones que consideres)



La opción OTRAS: 39 No compró en ninguna plataforma, 10 en Supermercados varios (2 de Rappi local, 4 en supermercado locales y 4 nacionales), 3 en Mercadolibre.

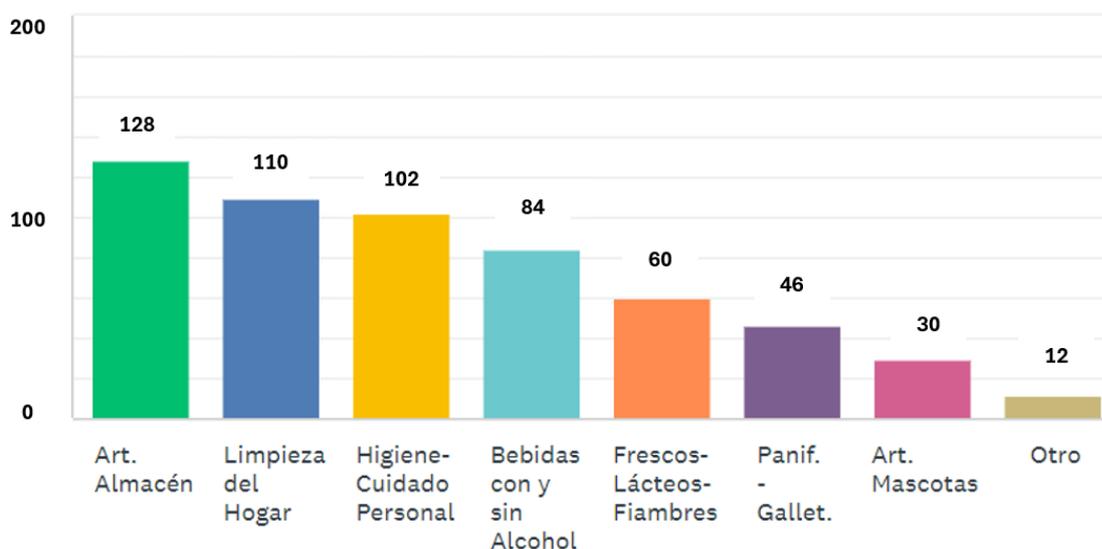
7. ¿Cuáles consideras que son las ventajas para comprar *online* artículos de supermercado? (Elegí todas las opciones que consideres)



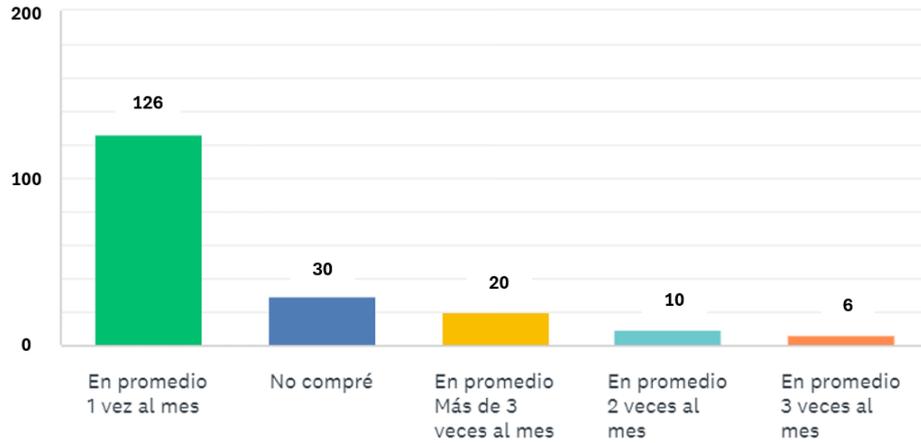
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Comodidad. Envíos a domicilio.	85,26 %
▼ Velocidad de entrega	20,00 %
▼ Variedad del catálogo	5,26 %
▼ Facilidad de uso de la plataforma	24,21 %
▼ Precios, ofertas, promociones bancarias	27,37 %
▼ Otra/s (especificar)	Respuestas 2,11 %

La comodidad del envío a domicilio se impuso a otras ventajas valoradas para comprar en línea. Precios, ofertas y la facilidad de uso de la plataforma fueron consideradas relevantes en segundo y tercer lugar.

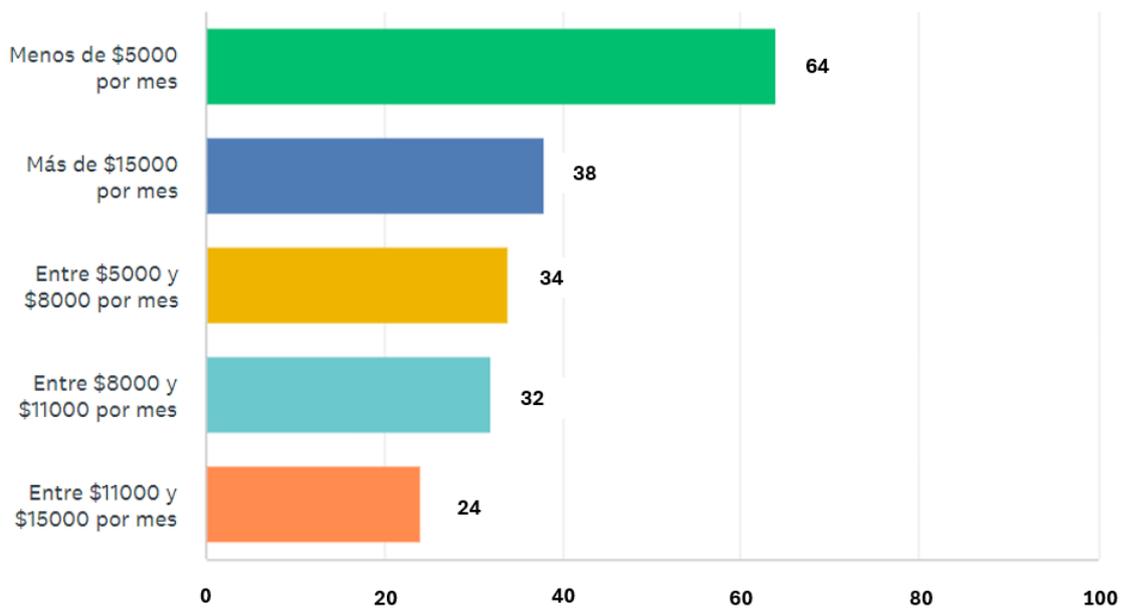
8. ¿Cuáles son las categorías de artículos de supermercados que considerarás más relevantes para comprar *online*? (Elegí todas las opciones que consideres)



9. En los últimos 12 meses, ¿Cuál fue en promedio tu frecuencia de compras online de artículos de supermercados en Bahía Blanca?

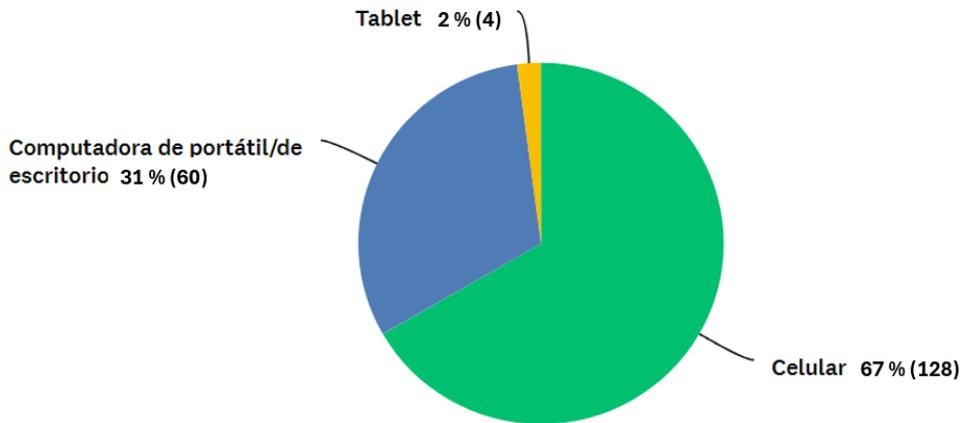


10. En un mes típico, ¿aproximadamente cuánto dinero en pesos destinas en promedio para compras *online* de artículos para supermercados en Bahía Blanca?



Al margen de los valores nominales seleccionados al momento de la encuesta y sin estar actualizados por inflación, el gráfico nos muestra que, si bien la opción menos de \$5000 fue la más elegida, las tres opciones siguientes se encuentran muy emparejadas en cantidad de votos. Es decir que el segmento completo que va desde \$5000 a \$11000 muestra una distribución similar cuando la abrimos por subsegmentos de gasto.

11. ¿Qué tipo de dispositivo utilizas en forma habitual para comprar *online* artículos de supermercado?

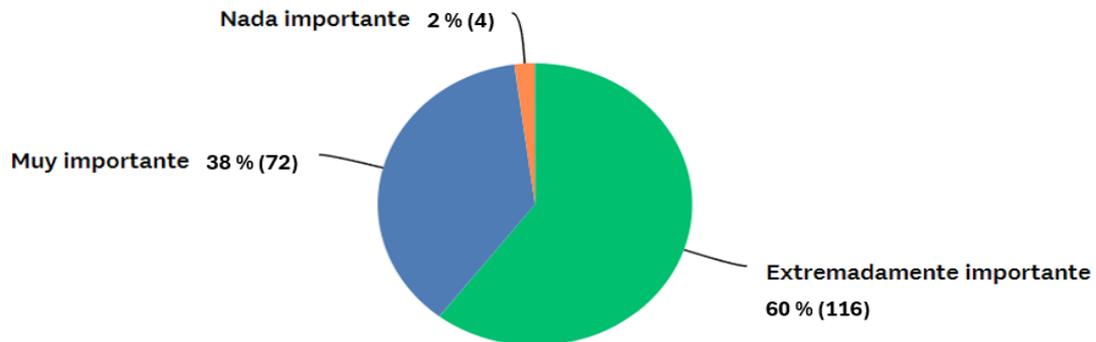


En línea con lo que sucede en general en el comercio electrónico, el dispositivo más elegido para hacer las transacciones fue el celular. En este caso en particular alcanzó un 67 %, es decir un porcentaje más alto de los niveles que se registran a nivel país incluyendo todas las categorías, en torno al 55% (KANTAR-CACE, 2023)



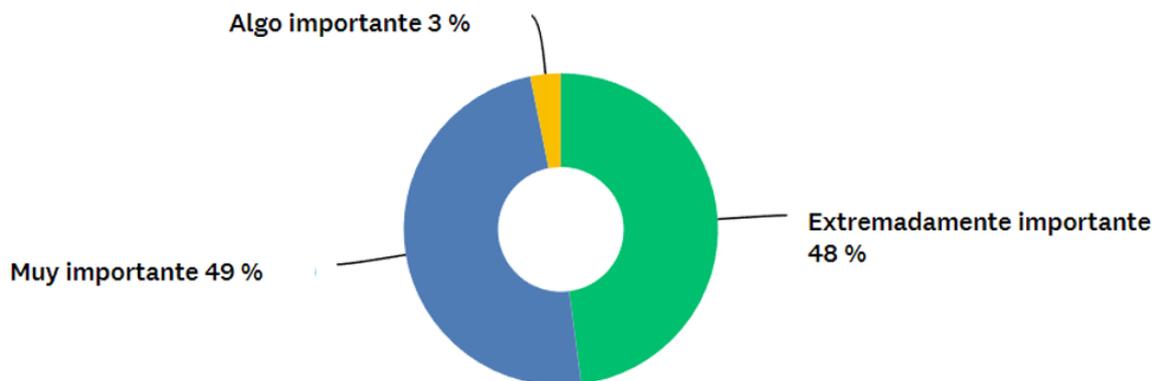
Gráfico 41: Gráfico: Compras en línea según dispositivos. Fuente: KANTAR-CACE (2023)

12. ¿Qué tan importante es el **diseño, facilidad de navegación y búsquedas** de una plataforma a la hora de elegir este tipo de compras *online*?



Para los encuestados, resultó ser casi por unanimidad y en forma contundente un tema de relevancia a la hora de hacer compras. La valoración respecto al uso de la aplicación o plataforma, temas de diseño y experiencia de usuario, marcó en un 60 % que es extremadamente importante, y en un 38 % muy importante.

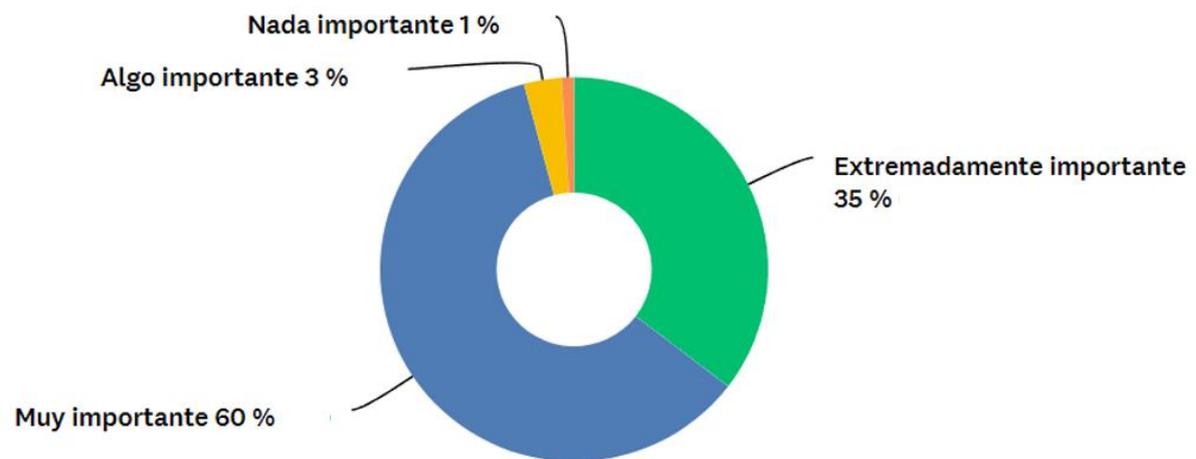
13. ¿Qué tan importante es la **variedad/surtido** al elegir este tipo de compras *online* de productos de supermercados?



Un denominador común muy bien considerado es el **surtido** o variedad de productos disponibles para comprar. Es una variable importante y valorada por el consumidor. Para el 49

% de los encuestados es considerado Muy Importante, y en forma casi similar con un 48 % se lo consideró Extremadamente Importante.

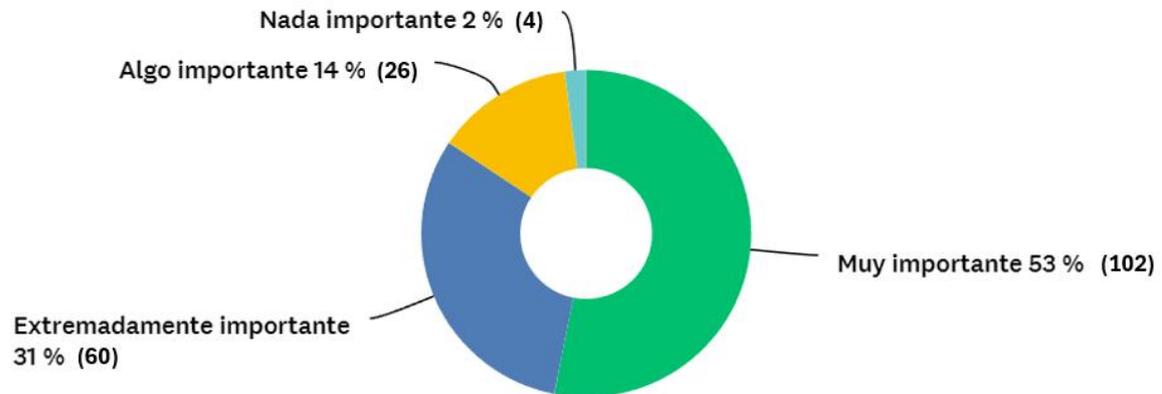
14. ¿Qué tan importante es la **velocidad de entrega** al elegir este tipo de compras *online* de productos de supermercado?



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Extremadamente importante	35,42 %
▼ Muy importante	60,42 %
▼ Algo importante	3,13 %
▼ No tan importante	0,00 %
▼ Nada importante	1,04 %

De igual manera, la velocidad de entrega en un se valoró con importancia. La particularidad aquí se dio en que, entre las opciones de respuestas brindadas, en un 65 % de los casos fue valorada como muy importante y sólo un 35 % como extremadamente importante.

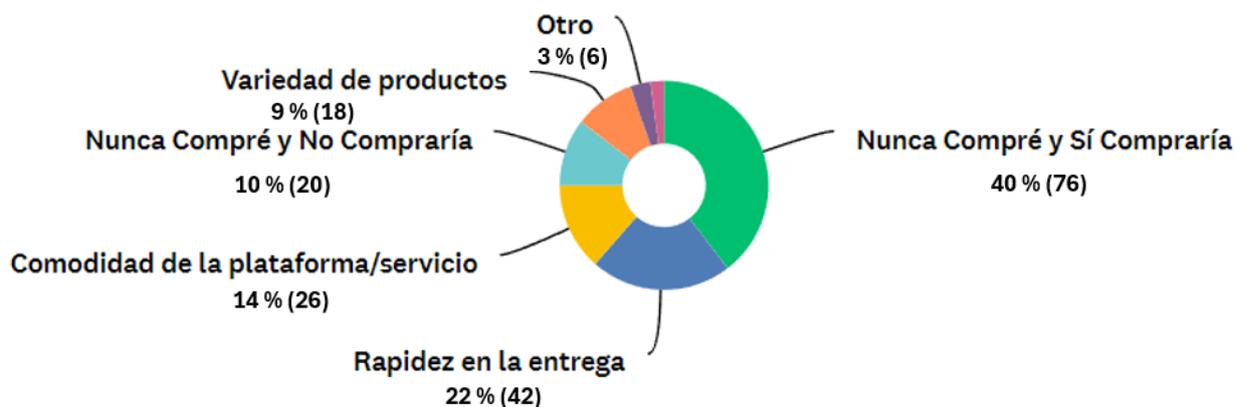
15. ¿Qué tan importante son las **ofertas y descuentos** al elegir este tipo de compras *online* de productos de supermercado?



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Muy importante	53,13 %
▼ Extremadamente importante	31,25 %
▼ Algo importante	13,54 %
▼ Nada importante	2,08 %
▼ No tan importante	0,00 %

Por su parte, más de la mitad de los encuestados (53%) consideraron la presencia de ofertas y descuentos como muy importantes para realizar compras en línea en el rubro supermercados y un 31% como extremadamente importante. Aquí, a diferencia de valoraciones anteriores aparece un porcentaje mayor de encuestados que manifiestan como Algo o Nada importante esta variable.

16. Si compraste alguna vez en la tienda PEDIDOS YA MARKET productos de supermercado, ¿qué fue lo que más te motivó a hacerlo? (Elegí una opción)



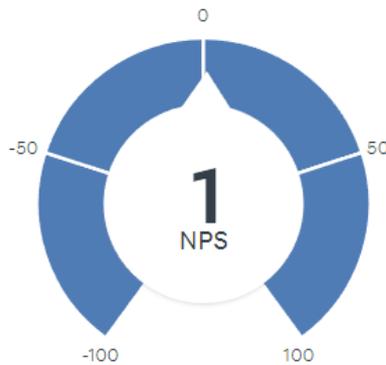
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Nunca Compré y Sí Compraría	40 %
▼ Rapidez en la entrega	22 %
▼ Comodidad de la plataforma/servicio	14 %
▼ Nunca Compré y No Compraría	10 %
▼ Variedad de productos	9 %
▼ Otro	Respuestas 3 %
▼ Promociones bancarias/descuentos	2 %

Un total de 76 respuestas corresponden a quienes manifestaron no haber comprado nunca, aunque sí lo haría. La motivación más valorada para comprar en Pedidos Ya Market fue la rapidez en la entrega (42 respuestas), seguida por la comodidad de la plataforma o servicio (22 respuestas seleccionadas).

17. Si compraste alguna vez en la tienda Pedidos Ya Market productos de supermercado, ¿cuáles de las siguientes categorías fueron las más importantes? (Ordenar de más importante a menos importante)

CATEGORÍA	1	2	3	4	PUNTUACIÓN
Higiene - Cuidado Personal - Perfumería	43%	24%	21%	11%	3
Artículos varios de almacén, lácteos, fiambres	33%	19%	36%	12%	2,73
Cuidado y limpieza del hogar	12%	42%	31%	14%	2,52
Bebidas con y sin alcohol	11%	14%	12%	62%	1,74

18. ¿Qué tan probable es que recomiendes comprar *online* productos de supermercados en Pedidos Ya Market a tus amigos, compañeros de trabajo o familiares?



DETRACTORES (0-6)	PASIVOS (7-8)	PROMOTORES (9-10)	ÍNDICE NET PROMOTER® SCORE
32 %	35 %	33 %	1

El indicador que mide la lealtad de los clientes de una empresa basándose en las recomendaciones de otros usuarios y es de uso corriente en las empresas es el NPS (*Net Promoter Score* por sus siglas en inglés). Generalmente, un valor por encima de 0 se considera como una señal de **buena satisfacción del cliente**. Cuando supera el valor de 50 se considera como un valor alto, es decir de una valoración muy positiva. Los datos arrojaron

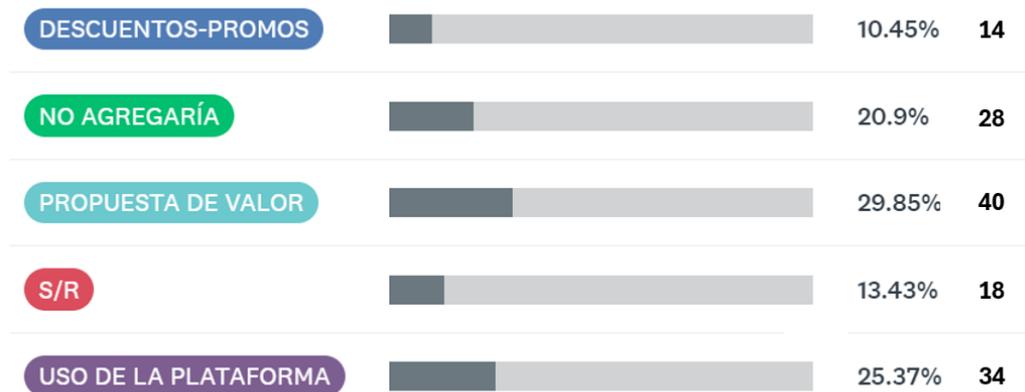
Promotores = 33%, Pasivos = 35%, Detractores = 32%

Por lo tanto, el cálculo del $NPS = \% \text{ Promotores} - \% \text{ Detractores}$

$NPS = 33 - 32 = 1$

Se trata, en este caso, de una valoración positiva en general por parte de los encuestados, aunque dista de ser un valor que refleje un alto nivel de satisfacción o de recomendación a otros usuarios.

19. Finalmente: En tu opinión ¿Qué características, funciones o servicios que hoy no tienen disponibles estas plataformas consideras útil que sumaran? (Escribirlo en formato de texto libre)



Por último, se les pidió a los encuestados que expresaran en formato libre las características, funciones o servicios que aún no dispongan en la plataforma Pedidos Ya, pero que sí les gustaría que las incluyeran. Las respuestas fueron agrupadas en 5 grupos por afinidad de temas. Propuesta de valor fue el más valorado, incluye respuestas como:

- mayor variedad, surtido y categorías de productos, por ejemplo, farmacia, ferretería, indumentaria
- que tengan más áreas de cobertura geográfica,
- que amplíen horarios de entrega.
- que se puedan fraccionar algunos productos
- mejorar el sistema de reemplazos ante faltantes.

7.2. Entrevistas a referentes de la industria

Para la generación de contenidos a través de las entrevistas en profundidad fueron consultados distintos referentes del sector y que participan en diferentes eslabones de la cadena de valor que intervienen directa o indirectamente en la industria. Aquí está el resumen de los entrevistados, sus posiciones, especialidades y aportes obtenidos.

ENTREVISTADO/A	EMPRESA	PUESTO: ESPECIALIDAD
Diego Savino	Pedidos Ya	<i>City Manager</i> Bahía Blanca y Costa Atlántica: Comercial
Santiago Damiani	Pedidos Ya	Manager Pedidos Ya Market: Operaciones
Pablo Scasso	Rappi	<i>Strategy & Operations Head</i> , Rappi: Estrategia y operaciones
Agostina Galli	Style Store	<i>Head of Digital LATAM - Swatch Ltd. Style Store</i>
Joaquín Oubel	DIA Supermercados	Gerente de Operaciones y Logística <i>Ecommerce</i> : Operaciones de <i>Ecommerce</i>
Florencia Chaure	Unilever	<i>Key Account Digital Last Milers</i>
Manuel Maffe	Glovo España	<i>Research Manager</i>

7.2.1. **Diego Savino: City Manager Pedidos Ya Bahía Blanca, Costa Atlántica.**

Durante la entrevista se habló sobre el crecimiento y evolución de la empresa en sus tiendas de Pedidos Ya Market, las categorías de productos, las ventas, los perfiles, comportamientos, misiones y ocasiones de uso de la plataforma de parte de sus clientes.

También se discutió tanto sobre oportunidades de mejoras de aplicación móvil de cara a la experiencia integral de usuarios, como las del negocio de comestibles y productos de consumo masivo en línea.

Para el análisis de su mercado potencial, oportunidades de negocio y su evolución utilizan un indicador llamado *User Potencial (UP)*. Que mide, de algún modo, la capacidad **máxima y oportunidad de venta por usuario** en cada geografía donde operan. A este indicador, además, lo analizan y monitorean en simultáneo con otros, como variables demográficas y económicas, de modo de tener un panorama más amplio del potencial de crecimiento en cada territorio.

En cuanto a las tiendas oscuras, se iniciaron en el año 2021 y crecieron exponencialmente desde su lanzamiento. El principal desafío sigue siendo en cada territorio, lograr la escala suficiente para el negocio. En Argentina ya cuentan con más de 70 tiendas de Pedidos Ya Market, 2 de ellas en Bahía Blanca.

Aproximadamente el 90% de sus transacciones provienen de la aplicación y el resto de su versión de escritorio.

La cantidad de órdenes específicamente de los *DMarts* (tiendas de Pedidos Ya Market), aún sigue siendo baja y, en promedio de 8 a 10 artículos por cada venta.

La ocasión de consumo está pensada, desde la propuesta, para la **cercanía y proximidad**. Resolverle al cliente la necesidad de **rápido abastecimiento** y con un amplio rango de días y horarios, lo que otras propuestas no resuelven. Los pedidos pueden ser entregados de lunes a domingo en la franja de 9 a 23 horas.

El surtido en general abarca una amplia variedad de categorías y con referencias acotadas en cada una de ellas. El surtido que reciben del abastecimiento de su propio centro de distribución es el que prepondera en la composición de venta. Gaseosa, bebidas, productos de almacén en general. Productos frescos locales no son su principal componente.

La **velocidad y calidad** del servicio está por sobre el surtido amplio y amplitud de categorías que, por ejemplo, tienen los supermercados en línea. Sin dejar de prestar atención a la experiencia de compra integral.

La aplicación móvil se encuentra en forma permanente en proceso de mejora para ofrecer mejores experiencias de navegación al cliente. Por ejemplo, el consumidor está muy familiarizado en hacer pedidos de hamburguesas, restaurantes, cafeterías, heladerías. y la aplicación le resulta amigable. Y en general, lo hace en forma recurrente. Pero hacer el pedido del supermercado, a veces puede no resultar tan cómodo (comprar productos de venta al peso como frutas y verduras). Aquí el desafío es para armar un diseño, navegación, catalogación amigable y que genere conversiones, para que sirva de base a aumentar la frecuencia de compra de los usuarios, es decir del mismo modo que el usuario que pide la hamburguesa.

El hecho que competidores directos de Pedidos Ya Market se encuentren dentro de la plataforma, no lo ven como una amenaza. Desde el punto de vista del consumidor, Pedidos Ya tiene el desafío permanente de que el usuario resuelva todo lo que busca dentro de la plataforma, independientemente que lo haga en cualquiera de los mercados disponibles.

La ventaja competitiva respecto de la competencia especialmente en los D-Marts es la velocidad del servicio, constantemente buscan estar mejor que, por ejemplo, las cadenas de supermercados con sus propios servicios de entrega.

Las dinámicas promocionales, banners y activaciones, traccionan mucho la demanda de sus productos. Es clave tener estas herramientas en forma permanente, ya que son muy valoradas por los usuarios.

La experiencia de usuario en general dentro de la plataforma es un pilar clave en la propuesta de valor de Pedidos Ya. En este sentido, ante contingencias que puedan generar fricciones o

usuarios descontentos y con quejas del servicio, buscan permanentemente la manera de resolverlo: *vouchers*, descuentos adicionales, etc. La experiencia del usuario es algo que no negocian.

7.2.2. Santiago Damiani: Manager Operaciones Pedidos Ya Market Bahía Blanca.

Perfil de compradores

La audiencia a la que se dirigen sus estrategias es diversa y amplia. Ya que se encuentran en proceso de captación de más cantidad de clientes a la plataforma. Sin embargo, su foco lo tienen actualmente en aquellos de clase media: media baja, media alta.

El segmento de mayor cantidad de compradores lo tienen en la franja de 28 a 35 años, que es la que, a su vez, crece más rápido y con mayor frecuencia de compra mensual, con un poco más de 2 veces al mes.

El negocio está en fase de plena expansión. Todas las franjas de edades crecen al igual que la mencionada anteriormente, luego le siguen en orden de velocidad de crecimiento: la de 28 a 35, la de 35 a 50 y la de 20 a 28 años.

Utilizan distintas fuentes propias para detectar y clasificar los perfiles y rango etario de sus clientes, por ejemplo, tipos y marcas de tarjetas que utilizan, bancos con los que operan con regularidad, tipos y marcas de dispositivos móviles utilizados, que funcionan como impulsores para detectar perfil de clientes y ofrecer cada vez mejores propuestas de valor.

Frecuencia de uso de la aplicación desde la pandemia.

Pedidos Ya Market (*DMarts* como le llaman a esa unidad de negocios) creció en forma veloz y dinámica en el período previo a la pandemia. Luego, experimentó una baja significativa durante la pandemia, especialmente por razones de restricciones de circulación que afectaron a la regularidad y ritmo de la logística y operación del negocio que tenían hasta ese momento.

Una vez transcurrida la pandemia, volvió a crecer al ritmo previo.

La **frecuencia** de compra es el punto donde se encuentran trabajando fuertemente, con el objetivo de lograr mayor frecuencia de compra, por un lado, y generar más **hábitos** y **ocasiones** de compra, por otro. Apuntan a lograr, en forma ideal, entre 8 y 9 **momentos de compra** diarias dentro de los *DMarts*. Este indicador arrojó un 1,4 en frecuencia de compra promedio mensual

durante la pandemia. Y actualmente es de 2,5 mensual. La expectativa es alcanzar un indicador de 3 durante 2023 y superarlo en 2024.

Sobre los productos de consumo masivo en la plataforma.

Pedidos Ya Market sólo comercializa productos de consumo masivo hasta aquí. Por lo que, desde su origen, los consumidores tienen la posibilidad de comprar distintas categorías, que cada vez son más, dentro de la aplicación. A su vez, además de encontrarse en expansión de este negocio, ven oportunidades en otras categorías que podrían complementar y agregar valor a la propuesta hacia al cliente que tienen actualmente, por ejemplo, algunos productos e insumos de tecnología: chips de celulares, cargadores, etc.

Impulsores de demanda

Existen distintos impulsores que traccionan el uso de la aplicación para adquirir los productos. Los más relevantes y en orden de importancia son:

- El **tiempo de entrega** es el principal impulsor de compra y el más valorado por los clientes. Para Pedidos Ya Market en Bahía Blanca el promedio es de 19,6 minutos. Y a nivel país 21,5 minutos
- La **disponibilidad del producto** es muy importante. El cliente le da mucho valor a poder encontrar lo que busca, en ése mismo momento.
- **Promociones y ofertas** son impulsores de ventas muy valorados por los clientes. En forma permanente hay propuestas tanto de la tienda, como de las marcas que dinamizan y activan en forma recurrente.
- También se ha detectado una evolución en cuanto a las **ocasiones** de compra:
 - Inicialmente el consumidor promedio usaba la plataforma para hacer pedidos de lo que no encuentra rápida y fácilmente en otro lugar. Entonces era muy frecuente que comprara ese tipo de productos en la aplicación y el resto en un supermercado.
 - Desde Pedidos Ya, han estado trabajando para que el cliente encuentre cada vez más productos allí en la tienda, para lograr que toda, o la mayor

parte de esa compra pase por allí. De este modo, apuntan a que la marca sea elegida por ser competitiva.

- La plataforma activa y dinamiza la venta todo el tiempo para ocasiones como: Eventos, partidos de fútbol con la propuesta “Domingos de cancha” con propuestas específicas para incentivar la demanda ocasional de snacks, picadas, bebidas. etc. La marca Pedidos Ya es patrocinador oficial de la Selección Argentina de Fútbol y lo utilizan como herramienta para atraer clientes y compras de impulso, como bebidas, picadas, etc., para disfrutar de distintas experiencias.

Según el entrevistado, el peso que tiene la compra de productos de consumo masivo representa aproximadamente el 8% del total de servicios que brinda la plataforma y en pleno crecimiento.

Gasto y cantidad de artículos promedio por compra

El valor de compra promedio en la tienda es de alrededor de \$3500 (poco menos de 14 dólares estadounidenses). Esto representa, en forma estimada, entre un 50-60% del tique promedio en una compra tradicional de un supermercado físico, que estiman que se encuentra en torno a los \$6000 a \$7000 (aproximadamente 24 a 28 dólares estadounidenses).

Es un indicador que han comenzado a monitorear hace relativamente poco tiempo y les resulta de mucha utilidad también para entender aún más a sus clientes y hábitos de compra.

Además, en promedio, se envían 9 unidades por cada compra.

Categorías de consumo masivo

Desde hace unos meses, se encuentran operando y testeando como propuesta de valor adicional, distintos negocios de nicho que funcionan con excelente nivel de respuesta. Ejemplos: Productos saludables (*green market*), artículos para mascotas, en alguna localidad como Mar del Plata comenzaron a operar dentro del mercado con Arcor en casa.

Y hacia adelante, sostienen que todo lo que entre en una mochila es factible de ser operado por la tienda.

Las categorías más relevantes en las ventas son:

- Productos de almacén,
- Verdulería (frutas y verduras tanto la venta por peso o por unidad)
- Artículos de limpieza y perfumería, que desde hace un tiempo experimentan problemas de abastecimiento y eso quizás impacta en el orden de importancia de las ventas.

Demanda de categorías, productos, formatos o marcas específicas

Los productos de tecnología son muy demandados como por ejemplo ciertas referencias específicas: auriculares, cargadores, adaptadores, baterías especiales, artículos de iluminación led.

El consumidor se anima a comprarlos y percibe una conveniencia en hacerlo a través de la plataforma. Sin embargo, Pedidos Ya Market, no los opera en forma uniforme en todas las tiendas por el momento. Sostienen que tienen el desafío de implementar y gestionar la mejor manera de hacerlo. Se trata de productos pequeños y de valores de compra promedio elevados. lo que implica que afronten posibles siniestros o contingencias durante las entregas, con el impacto consecuente en los costos de envíos y rentabilidad del negocio.

En general el consumidor típico de la plataforma prioriza las ofertas. Las imágenes destacadas (también llamados *banners*) generan alto nivel de atracción y de acción (*clicks*) en la tienda. No hace falta entrar a la tienda para ver las promociones o alguna oferta especial. para ver esas imágenes destacadas con llamadores a la acción. Se visualizan en distintos lugares de la plataforma para poder incentivar al usuario a usarla. Aquí un ejemplo de la imagen destacada en la página inicial de toda la aplicación, con el texto PROMOS, que dirige a las promociones vigentes en ese momento en Pedidos Ya Market, sin necesidad de ingresar a la tienda.

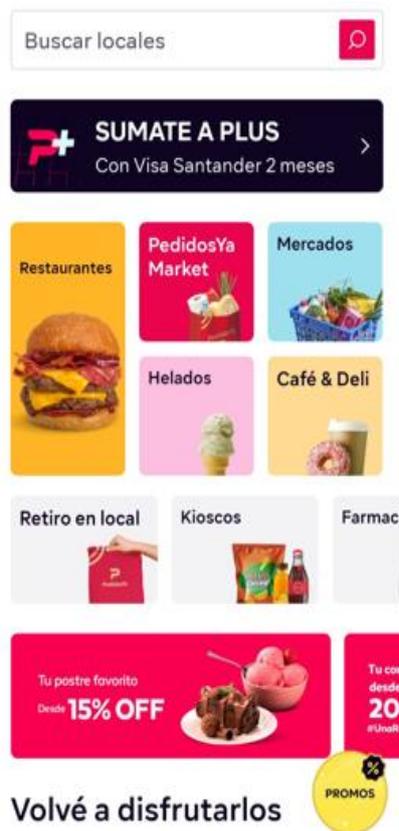


Ilustración 41: Imagen destacada en la página principal de la plataforma para dinamizar ventas. Fuente: Pedidos Ya Market (2023)

Niveles de satisfacción de clientes

Utilizan distintas herramientas para medir el nivel de satisfacción del cliente, no solamente referidas al proceso de compra. El más usado es el sistema de calificación de colocar estrellas al finalizar la compra. Con una escala de 1 a 5 estrellas. Siendo 5 la máxima calificación. Actualmente tienen más del 95% de sus encuestas con 5 estrellas.

También realizan encuestas periódicas vía correo electrónico o dentro de la misma plataforma a determinados clientes al azar. Mensualmente se obtiene una estadística de niveles de satisfacción de clientes. En Argentina es de 64% de satisfacción.

Mejoras implementadas

Monitorear en forma permanente los errores y oportunidades de mejoras, tanto en la aplicación, como en la experiencia de usuario completa, y recorrido del cliente, es el principal cambio implementado desde hace un tiempo a esta parte. Se trata de un canal de venta muy dinámico,

con cambios frecuentes en las necesidades a resolver dentro y fuera de la plataforma por parte de los consumidores. Consideran estratégico, ser ágiles en las respuestas a estas demandas. Y lo reconocen como un cambio positivo, ya que es parte del ADN de la compañía.

Creen que es muy relevante continuar mejorando la aplicación desde y la propuesta de valor. Y, simultáneamente, evaluar el impacto en la rentabilidad del negocio. Por ejemplo:

- Entender mejor la composición del catálogo que ofrecen, para que el rendimiento de la superficie de cada tienda sea cada vez mejor. Esto, además, trae aparejados niveles de eficiencia en la gestión de inventarios. Actualmente cuentan productos de muy baja o nula rotación que igualmente los administran muchas veces por poseer determinados acuerdos comerciales
- Gestionar con eficiencia las contingencias y siniestros, los consideran un verdadero punto de dolor. Se monitorea a través del indicador de porcentajes de reembolsos. Si se repite en un usuario, primero lo segmentan dentro de una lista específica para este perfil de usuario y, si hay reincidencia, pueden llegar a anular al usuario. Consideran que la implementación de una estrategia de prevención y control de fraude es muy importante. Por ello lo ejecutan desde hace tiempo.

Oportunidades de nuevas mejoras dentro de la aplicación

Existe una visión clara y común a toda la compañía al respecto. Consideran que es necesario cambiar la cara, funcionalidades, menús, fichas e imágenes de productos, buscadores y filtros de la aplicación. En definitiva, una mirada desde la experiencia y usabilidad de la plataforma que creen necesario mejorar en forma permanente y evolutiva. Sin cambios bruscos y nutridos tanto por las métricas que monitorean, como por la constante retroalimentación que reciben de sus propios clientes.

Resarcimientos, retención y fidelización de clientes

Definitivamente lo más importante y valorado por el cliente es el nivel de respuesta rápida (no automática), de una persona. Esencialmente que sea comprendido ante el reclamo. No pasa exclusivamente por una resolución monetaria en muchos casos.

En este sentido, sus clientes valoran primordialmente aspectos cualitativos que cuantitativos. Aun así, Pedidos Ya busca resolver rápidamente el reclamo y tiene implementado un sistema de reembolsos, descuentos por próximas compras, y beneficios puntuales ante este tipo de casos para generar mayor retención de clientes.

Comportamiento del consumidor en la plataforma. Navegación

Antes la plataforma permitía búsquedas por categorías. El cliente la seleccionaba en primera instancia, para luego elegir el producto a agregar al carrito de compras. En la actualidad conviven distintas opciones para el cliente, de modo tal que tenga alternativas en distintos contextos de navegación. Posee árbol de categorías, barra de buscador, imágenes destacadas (*banners*) con llamadas a la acción, filtros y ofertas unificadas.

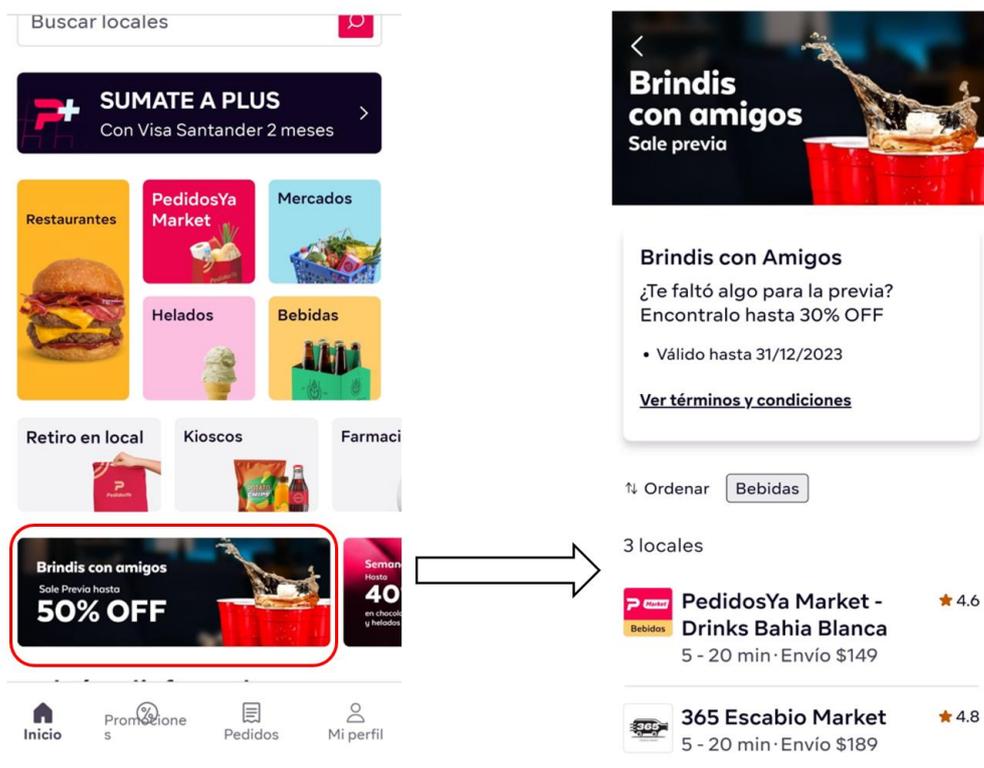


Ilustración 42: Banner de oferta unificada. Redirige al usuario a opciones de tiendas donde comprar. Fuente Pedidos Ya (2023)

Tráfico y conversiones

Para las tiendas de Bahía Blanca cuentan un tráfico estimado en 100 sesiones mensuales en ambas tiendas. Con una tasa de conversión del orden del 28%.

En total a nivel país, el tráfico ronda los 6 millones de sesiones por mes con una tasa de conversión de 22%, lo que implica un poco menos de 1.500.000 de órdenes confirmadas dentro de Pedidos Ya Market.

Competencia dentro de la plataforma

Son considerados como parte de un ecosistema. complementan la propuesta de valor para el usuario. DMART tiene productos específicos. A nivel logístico no hay competencia, Pedidos Ya es más rápido en sus entregas. El supermercado de Carrefour cuenta con una facturación aproximada de menos de 10% de lo que factura Pedidos Ya Market.

7.2.3. Pablo Scasso: *Strategy & Operations Head, Rappi*

Perfil de compradores

Cuentan con todo tipo de consumidores en la plataforma, pero mayormente menores a 35 es el grupo que más cantidad de órdenes realiza y también hay mayor cantidad de mujeres.

Relevancia del consumo masivo frente a otros servicios de la plataforma

Principalmente Rappi es un complemento a los comercios minoristas tradicionales (ej.: Supermercados). Ya que brinda una posibilidad más al cliente que es la de la entrega rápida (ej. en 30 min) que no suelen ofrecer los minoristas. Hoy es importante entender que para el usuario mientras más opciones brindes para acceder a tu marca mejor, por lo que es más indicado entender a los canales como complementarios y así encontrar el rol de cada uno. Por ejemplo, Rappi no es tradicionalmente el canal que cumple la misión de tickets grandes de reabastecimiento o “compra del mes”; si bien nos gustaría que el cliente se identifique con Rappi para esos “*big ticket*” (compra de importes más altos) en general entiende a la plataforma como de venta de Restaurantes y en menor medida para resolver compras *express* de Supermercados, Farmacias, Licores, etc.

Impulsores de demanda

Los usuarios eligen comprar principalmente 3 cosas:

- Primero la oferta de productos, marcas y tiendas (selección),
- Segundo la cobertura en km y en tiempo (*lead time*),
- Tercero los precios y las promociones.

Por esta combinación de factores, un usuario va a comprar, y si falla alguno de los eslabones no lo hará (ej.: si está fuera del área de cobertura). Luego de la primera entrega, donde el cliente evalúa la calidad de completitud, llegada a tiempo y básicamente de ejecución de la promesa (experiencia), el usuario decidirá si recompra o no. Y la recompra es lo más importante en estos negocios, ya que a medida que aumenta la repetición de compra o tasa de reorden, disminuye el costo de adquisición, volviéndose más orgánico.

Además, en términos generales para lo que es comercio minorista, dentro de *Super Apps* como PEYA, RAPPI, UBEREATS, etc. suelen conocer el servicio por Restaurantes y luego pasan a la venta minorista de productos en general y de consumo masivo en particular.

Gasto en plataforma versus tienda física

La idea es que la experiencia sea mejor a un mismo o menor precio. Nunca es la intención de que sea más caro para el usuario cuando vemos al ecosistema como un todo. Por eso suele ser muy conveniente para el usuario inscribirse en programas de lealtad para acceder a mejores descuentos y envíos gratis. Más allá del gasto, también está en cuenta la experiencia de entregas más rápidas (y ahí podríamos considerar el valor del tiempo del usuario que se lo ahorra)

Categorías de consumo masivo más relevantes

La categoría que más vende es Supermercados, seguido por Farmacias, Express, Licorerías y luego más de Long Tail están las tiendas especializadas o de mascotas. En paralelo a esto, en el caso particular de Rappi, vale mencionar Rappi Turbo, que tiene una propuesta de valor muy relevante para los usuarios y que cada vez participa más Los productos más vendidos

varían mucho según zonas, país o tipo de aliado. Sí es sorprendente por ejemplo el caso de frescos como banana o palta en Rappi Turbo, siendo de los top en cantidad de ventas. Por otro lado, suele venderse bien algunos ítems como test de embarazos, preservativos o productos más de tendencia como Franui en Argentina.

Los productos con cadena de frío asociada en general tienen más fricción para el usuario a la hora de definir la compra en un *ecommerce* antes que en una tienda física. Y con la fruta y verdura de selección (ejemplo tomate, lechuga) también sucede algo similar, donde aún muchos usuarios no confían en la calidad de *picking*.

***Retail Media* en la plataforma**

El *Retail Media* es la estrategia de publicidad que se lleva a cabo en la propia tienda o en la aplicación del minorista, donde las marcas colocan sus anuncios. Esta modalidad ha crecido fuertemente y, acompañado de mejores tecnologías de personalización, hacen cada vez más importantes y relevantes estas piezas para el usuario. Sumado a los productos que suelen comprarse juntos o a las recomendaciones según tipo de usuario y fecha (ej.: cervezas antes de un superclásico de fútbol del domingo). De hecho, las marcas cada vez invierten más en publicidad en espacios del embudo más cercanos a la conversión respecto a lo que les puede generar la inversión programática tipo de Meta o Google.

Perspectiva del canal de venta

Son un complemento adicional que agrega valor a los usuarios resolviendo varias necesidades a lo largo del día a través de la multi verticalidad; por otro lado, también les permite a diversos comercios acceder a nuevas audiencias y captar ingresos adicionales con un servicio expreso de entrega que no podrían brindar por su propio canal.

7.2.4. Agostina Galli: *Head of Digital Latam* - Style Store

A lo largo de la entrevista se revisaron conceptos referidos a las experiencias de usuarios en general y con especial enfoque en los consumidores de canales digitales. El eje de la conversación lo marcó la **conveniencia** como principal mirada para alinear expectativas de los

consumidores con las propuestas de valor de las marcas, y esto aplica a todas las verticales de negocio que quieran implementar o potenciar sus negocios y canales digitales existentes.

En particular, para las aplicaciones de última milla en la compra de consumo masivo, la mayor valoración del consumidor pasa por la convivencia principalmente en lo referido a velocidad e inmediatez para resolver una necesidad. No siempre es una cuestión de precio.

Destacó la relevancia y valor diferencial de la geolocalización que ofrecen estas aplicaciones respecto de otros canales de venta. En este sentido esta función le permite al consumidor de estos productos elegir la compra adecuada y conveniente de acuerdo con la propuesta de catálogo disponible en la geografía seleccionada para recibir un pedido. Así, por ejemplo, permite al usuario realizar compras para ser recibidas en un destino distinto al que compra regularmente y recibirlo en el momento que desee. Esto permite, de alguna manera, reducir fricciones por ejemplo de no disponibilidad de productos, o de tener que comprometerse a esperar en franjas horarias muchas veces amplias para recibir un pedido, tal como lo hacen otros jugadores.

Según Agostina, en un contexto dinámico y con demandas múltiples de parte de audiencias disímiles, se constituye como un factor clave de éxito para las marcas el hecho que logren estar presentes en los clientes en los distintos puntos de contactos y contextos, de manera amigable, con cercanía y no lineal. Introdujo el concepto de **experiencia híbrida** como una evolución de lo que, hasta aquí, en la industria tiene mayor difusión: la omnicanalidad.

De acuerdo con su mirada cree que éste último concepto está evolucionando en la industria de los negocios digitales, ya que denota cierta linealidad y causalidad en el recorrido del cliente, por un lado, y en la limitante del enfoque al referirse a estar presentes en distintos canales como compartimentos aislados. Aporta su mirada evolutiva del concepto, lo que complejiza aún más el abordaje y la rápida adaptación por parte de marcas y tiendas.

En este sentido, afirma que las tiendas minoristas no serán 100% físicas, o digitales o *marketplaces* o aplicaciones móviles. El cliente inicia y experimenta distintos recorridos y puntos de contacto con las marcas de acuerdo con distintas variables, momentos, ocasiones,

segmentos, dispositivos, audiencias, y en especial, el estado del grado de compromiso o relación que tenga con la marca como propuesta de valor en general.

Distingue y desafía los conceptos de **personalización** y **conveniencia**. Haciendo referencia al primero de ellos como lo que tradicionalmente se utilizó, y aún se sigue utilizando, para diferenciar propuestas de valor, que, en general tiene una connotación de algo estático. Por ejemplo, se puede aplicar a personalizar cuestiones de forma como el encabezado de un correo electrónico en una comunicación con el cliente, o cambios de menús de navegación, fuentes, colores y banners de una tienda digital o aplicación móvil.

En cambio, la conveniencia sostiene, hace referencia a una mirada más integradora, dinámica y compleja a la vez que implica entender las distintas audiencias y momentos en los cuales necesitan relacionarse con las marcas. En definitiva, es que la marca esté presente en todos los puntos de contacto que el cliente quiere con el mensaje oportuno y pertinente.

En tiendas físicas como puede ser un supermercado y, a diferencia de un *marketplace* puro, el consumidor tiene la posibilidad de tomar contacto directo con las marcas y productos, experimentar sensaciones de texturas, colores, olores y que muchas veces forman parte de todo un recorrido de compra, aunque la finalización la haga por otro medio como los canales digitales. Esta es una ventaja para quienes tienen propuestas de negocios digitales apalancadas por las tiendas físicas. Aquí es clave que la propuesta de valor integral tenga una estrategia definida y aplicada para responder las demandas cada vez más exigentes de este tipo de consumidores. Es decir, que impacten positivamente en el recorrido del cliente para hacer de la conveniencia el motor de crecimiento de la relación marcas-consumidores.

Por su parte, una aplicación móvil como la de Pedidos Ya Market actualmente permite hacer compras de determinados productos fraccionados como frutas o verduras que un supermercado *online* no ofrece, al menos con la misma velocidad de entrega. En este ejemplo, la conveniencia de comprar una o pocas unidades de un producto fresco y recibirlo en menos de 30 minutos, es contundente para inclinar la decisión hacia un lado.

Respecto a la navegación y usabilidad de la aplicación móvil de Pedidos Ya, sostiene que tienen varias oportunidades de mejora. Resulta difícil rastrear y navegar una categoría o productos. Organizar la información dentro de la aplicación es clave, mejorar la jerarquización de

categorías y filtros. El desafío y oportunidad aquí es pensar en menús de navegación que sean adaptados a cada usuario o generación de usuarios. En general es una propuesta que a las generaciones más jóvenes sí les resulte familiar y no tanto a otras.



Ilustración 43: Menú principal de la aplicación Pedidos Ya. Consulta geolocalizada en la localidad de Bahía Blanca. Fuente: Aplicación Pedidos ya (2023)

En este sentido, existen actualmente aplicaciones móviles bancarias que lo tienen resuelto. Ofrecen menús de navegación, colores, tipos de fuentes, y diseño general adaptado a distintas generaciones. Suelen tener al menos dos versiones de esta, de modo de facilitar la navegación, reducir posibles fricciones y lograr mejores conversiones.

Por último, cuando se le consultó por el rol que cumplen o pueden cumplir los operadores de última milla para las marcas fabricantes, sostuvo que claramente pueden complementar y potenciar el acercamiento de las marcas a los consumidores, principalmente por el conocimiento e información que tienen de comprador digital de consumo masivo y sus hábitos de compra y recurrencia. Y además por la capilaridad que han logrado a través de sus *darkstores* para llegar en forma directa a los consumidores. De esta manera las marcas pueden potenciar y acercar sus propuestas de valor en forma directa a consumidores en forma rápida, pertinente y conveniente. Que, en definitiva, son los principales impulsores del desarrollo del canal.

7.2.5. Joaquín Oubel: Gerente de Operaciones *Ecommerce* DIA Supermercados

Durante la entrevista se profundizaron temas vinculados a la operación, revisión y resolución de temas como la entrega de pedidos de compras que ingresan a DIA a través de los distintos canales digitales, con especial foco en los que ingresan a través de los *last milers* con los cuales operan actualmente en Argentina, Rappi y Pedidos Ya.

Además, se profundizó acerca de la operación y procesamiento de este tipo de pedidos y cómo impactan tanto en la experiencia del usuario como en administración de la carga de trabajo que genera en las tiendas físicas para abastecer dichos pedidos.

DIA Argentina cuenta con más de 900 tiendas físicas en todo el país, de las cuales alrededor de 700 son franquicias. Y en general son tiendas de pequeñas y medianas superficies con un stock, surtido y profundidad de catálogo adecuados al formato de negocio.

En cuanto canales de ventas digitales, DIA actualmente opera con distintas opciones de cara al consumidor final y todos con la modalidad de envío a domicilio o retiro en tienda:

- Tienda *online* propia: <https://diaonline.supermercadosdia.com.ar/>
- App Móvil Dia: La App de Ofertas
- Tienda virtual dentro de las plataformas RAPPI y PEDIDOS YA

DIA

Te presentamos la
nueva aplicación



Ilustración 44: Gráfico 53: Aplicación móvil de DIA Supermercado. Fuente: Google Play Store (2023)

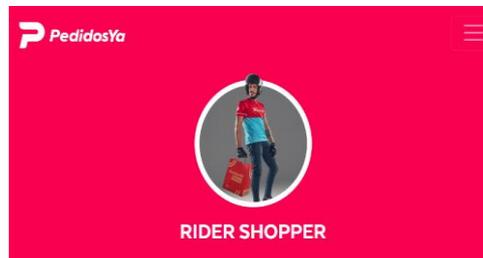
Para las ventas provenientes de las aplicaciones de última milla, DIA reporta periódicamente un catálogo a ambas plataformas de modo de actualizar disponibilidad, precios, descripciones y fotos de productos y categorías.

El cliente final ve el estado Disponible o No Disponible de un determinado producto, y los *stocks* no se encuentran sincronizados con el del supermercado. Esto es un punto muy importante que aún no han podido resolver desde las plataformas de última milla, debido a que, inicialmente, fueron concebidas como aplicaciones para *delivery* de comidas de restaurantes en donde no era necesario sincronizar *stocks* en principio.

A medida que las aplicaciones fueron creciendo, y en especial durante el período de pandemia, las aplicaciones de última milla incorporan nuevas prestaciones, segmentos y categorías, por ejemplo, canal supermercados. En este rubro, es muy importante de cara al usuario final, exhibir en forma clara y amigable la información de productos, menús de navegación, categorías, filtros. Es decir que se le incorporó una complejidad adicional al diseño inicial de la plataforma.

DIA cuenta en Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA) con alrededor de 500 tiendas. En alrededor de 100 de ellas, operan con PEDIDOS YA y RAPPI. Con esta cantidad alcanzan la cobertura necesaria para esa zona. Para el primero,

cuentan con el servicio de *rider*. Es decir, un repartidor de Pedidos Ya recoge el pedido previamente armado por el personal de DIA por la tienda física y lo entrega al consumidor final. Eso implica que un recurso del supermercado dedica parte de su tiempo de trabajo al armado de los pedidos que ingresan desde la plataforma Pedidos Ya a través de un dispositivo móvil con una aplicación específica llamada Pelican.



Al repartir también podrás recibir órdenes que pueden ser de supermercados, para esto necesitas tener, además de Roadrunner, otra app llamada Pelican.



Ilustración 45: Aplicación Pelican descargable en sitio Pedidos Ya, para *Riders* y *Shoppers*. Fuente Pedidos Ya (2023)

Para el caso de Rappi, DIA cuenta con el servicio de *Rider + Shopper*, esto es, el repartidor de Rappi no sólo entrega el pedido, sino que es quien se encarga del armado del pedido en la tienda.

Por ambos servicios, las plataformas cobran una comisión previamente acordada.

Un punto muy importante aquí, es que los pedidos ingresados a través de estas plataformas habitualmente no tienen una distribución equitativa dentro de la franja horaria de atención al público de las tiendas. Es muy frecuente que haya picos y concentración de pedidos en determinados horarios (mediodías, o alrededor de 18 hrs.) y/o días de la semana. Esto genera una carga de trabajo adicional para satisfacer la entrega inmediata que demandan los usuarios de las plataformas. Y en el caso de Pedidos Ya, específicamente, demanda una fuerte carga de trabajo para los recursos propios de la tienda en el armado de pedidos.

Detrás de toda esta operación hay costos asociados al servicio que son muy importantes monitorearlos para sostener la rentabilidad del canal por un lado y poder satisfacer demanda de

consumidores finales por otro. Para ellos, de alguna manera es transparente, ya que ingresan con la misión de comprar productos de supermercados con inmediatez en la entrega.

En este sentido, para una cadena de supermercados de venta al por menor como lo es DIA, contar con canales digitales de última milla representa un doble desafío: capitalizar ventas *online* de estos nuevos canales y audiencias, y optimizar permanentemente la operación del negocio ya que impacta en forma directa en la rentabilidad del canal.

7.2.6. Florencia Chaure: *Key Account Digital* en Unilever

El consumidor en línea de consumo masivo

Los compradores de consumo masivo son muy buscadores de precios y ofertas. Hay perfiles que valoran diferentes cuestiones: algunos valoran la cercanía, mientras que otros prefieren tener una gran experiencia de compra, otros buscan lograr abastecimiento. Cada perfil se relaciona con una misión de compra y la característica común es que todos consultan por productos en el canal digital. Los consumidores compran tanto en la tienda física como haciendo pedidos virtuales en los distintos *e-tailers* o en *last milers*.

De a poco empezaron a valorar la posibilidad de hacer la compra desde cualquier lugar de una forma sencilla ahorrando tiempo, como por ejemplo las aplicaciones móviles de última milla.

Impacto de pandemia COVID-19 en los canales y hábitos de compra digitales

La pandemia significó un antes y un después en la configuración de los canales. De hecho, se enfrentaron internamente al desafío de hacer una revisión muy profunda de canales, surtidos y sobre todo de la estrategia de comunicación ya que conocen de la necesidad de poder impactar con sus marcas al consumidor en cada eslabón del ecosistema digital.

El peso del canal *online* empezó a tener mayor relevancia, no sólo a nivel volumen sino también entendiendo al canal *online* como un gran medio de comunicación.

La pandemia ayudó a romper las barreras de entrada al mundo *online* (pago con tarjeta de crédito, mercado pago, costo de envío, etc.) y eso fue fundamental para poder experimentar otro tipo de compra. Quienes probaron y tuvieron una buena experiencia, volvieron a comprar, se quedaron en el canal y lo recomendaron.

Misiones de compra en canales digitales

Las misiones de compra de los canales digitales tienen mucha similitud con lo que sucede en la tienda física, las misiones de compra son para tener *stock* (canal supermercados), experiencial (canal farmacias y perfumerías) hablando específicamente última milla, ven como característica fundamental resolver una necesidad de urgencia, de poder tener el producto que se necesita en un cortísimo plazo.

Rol de la última milla en consumo masivo

Los *last milers* tienen un rol muy importante para nuestras marcas. Fundamentalmente por la característica del negocio; la **capilaridad** en radios pequeños, dan respuesta satisfactoria a la misión de compra mencionada anteriormente que es la de urgencia y eso hoy es una ventaja competitiva versus el resto de los canales. Por otro lado, también la posibilidad de tener el *stock* en línea y evitar faltantes a la hora de la entrega hace que la experiencia de compra sea muy satisfactoria.

De las aplicaciones con las que están en contacto uno de los puntos más relevantes para las empresas productoras y las marcas es el tema “*data*”. Habitualmente realizan acciones segmentadas a audiencias específicas para lograr los distintos objetivos buscados cuando desarrollan una marca o producto. Tener la posibilidad de poder impactar al consumidor con distintos estímulos, es uno de los valores agregados que más valoran. Este es un punto que las marcas necesitan seguir desarrollando ya que, además, potencia el negocio conjunto centrado en el consumidor.

Importancia de las aplicaciones móviles en la compra de consumo masivo

Las aplicaciones móviles de ventas tienen que ser sencillas, intuitivas, con comunicaciones claras que eviten cualquier tipo de confusión. Las limitaciones que desde las marcas detectan, mirado desde el punto de vista del usuario, tienen que ver con que muchas veces no encuentran el surtido esperado, las imágenes de producto no son claras, falta información y detalle con relación a los productos, falta de claridad también en precio y promoción.

La oportunidad concreta está en continuar fidelizando al cliente intentando aumentar la **frecuencia** de compra a partir de poder ofrecerle una mejor propuesta de valor basadas en el conocimiento de sus hábitos de compra y necesidades.

Productos o categorías que no se animan a comprar en línea

De consumo masivo las categorías ligadas a la cadena de frío son las que más cuestan rotar. Frescos, lácteos, carnes, frutas y verduras son los productos con barreras de entrada más altas, en particular por la desconfianza de que lleguen en buenas condiciones y estén aptos para consumir en el momento.

Desafíos desde el *marketing*

El desafío es cómo sortear la sobre exposición a anuncios que se está viendo, ganar en participación la atención y relevancia de las audiencias a través de una buena estrategia de contenidos.

Las claves son entender en qué plataformas se encuentran los usuarios y audiencias consumidoras de sus marcas, hablarles en el lenguaje nativo de esa plataforma, con contenido lo más orgánico posible y mucho foco en la **relevancia**. También encontrar los puntos de pasión de los usuarios de sus para trabajarlos en asociaciones que sean de valor y se traduzcan en más oportunidades de consumo de sus marcas.

En el contexto de Argentina hoy no visualizan mucho espacio para nuevos jugadores, aunque si hay una oportunidad de llegar a nuevas localidades o zonas donde hoy no hay ningún jugador fuerte.

7.2.7. Manuel Maffe: *Research Manager* en Glovo España.

Pilares de diseño imprescindibles en una aplicación móvil

Toda experiencia de usuario ya sea digital o física debe cumplir con 4 niveles o pilares fundamentales para que sea positiva. Y en las aplicaciones móviles en especial con algunas particularidades dada la naturaleza de la experiencia que vive el usuario. En la base de la pirámide de experiencia digital se encuentran:

- Que sea **funcional**. Es decir que cumpla con los objetivos del usuario,
- Que sea **fluida**,

Y en la parte superior:

- Que sea **confiable y estable**,
- Que sea **disfrutable** como experiencia general

Estos pilares cuentan con indicadores de seguimiento (*Kpi 's*). Por ejemplo, el NPS (*Net Promoter Score*) es uno de los más relevantes y utilizado para medir cuán disfrutable es una experiencia en la plataforma y la lealtad del usuario a la propuesta integral de valor. Existen otros como el CSAT (*Customer Satisfaction*), o el CES (*Customer Effort*), para los demás niveles de la pirámide.

Todos los factores son relevantes, sin embargo, en el mundo digital y, en las aplicaciones móviles en especial, cobran mayor relevancia la **fluidez** y que sea **disfrutable**. A su vez, estos dos, se subdividen en dimensiones que resultan en pensar, ejecutar y medir lo siguiente:

- **Fluidez**: que sea fácil de implementar y, sobre todo de usar, que sea entendible de cara al usuario.
- **Disfrutable**: que sea atractiva visualmente, con una cuidada y estudiada propuesta de menús de navegación, textos, imágenes, colores.

Todos impactan positivamente en la conversión. Cada uno desde un ángulo diferente.

Que una experiencia de compra en una aplicación sea disfrutable y confiable impacta en la recompra, y en la recurrencia.

En cambio, los 2 pilares de la base (que sea funcional y fluida) impactan en lograr los primeros usos y adopción de la aplicación. Favorece las descargas, los registros como clientes, y en el tiempo de uso de las aplicaciones.

Barreras de una tienda en línea o aplicación móvil

Para abordar este punto es necesario diferenciar dos enfoques que refieren tanto a la instancia de navegación como el perfil del usuario al momento de tomar contacto con la aplicación, y que permiten aplicar distintas estrategias:

Los **exploradores**, son quienes navegan y buscan nuevas experiencias, contenidos, productos y con una predisposición a indagar un poco más en profundidad dentro de la aplicación o de la tienda para luego hacer sus compras. Aquí las tiendas digitales o aplicaciones de consumo masivo sufren constantemente y se ven desafiadas a lograr mejores conversiones en forma permanente. La compra de estos productos es muy distinta a la de otras verticales de negocio, en donde el usuario suele tener mayor predisposición y tiempo para explorar opciones, leer revisiones, recomendaciones, informarse más.

En esta instancia de exploración y descubrimiento, a nivel diseño y propuesta de valor, es muy importante captar atención en la página principal (home page) o en las páginas de marcas y categorías con contenidos relevantes para lograr la interacción deseada por el usuario.

Por otra parte, hay perfiles que **necesitan ser guiados** y no quieren invertir tiempo en explorar, para evitar lo que se conoce como **parálisis por análisis**. En este grupo es muy importante la propuesta de valor especialmente en las páginas de productos, con fotos, contenidos, detalles, características, revisiones, recomendaciones de productos que sean claras y bien diseñadas. Son instancias transaccionales y de compra. El usuario necesita resolver la compra en forma fluida y sin fricciones, sin información o distracciones que lo paraliquen para no cumplir su objetivo.

Relevancia y rol de los motores de búsquedas

Son fundamentales, son la puerta de entrada de toda tienda en línea y aplicación transaccional. El *search* (búsqueda) es todo un equipo que trabaja en forma integral. Es importante que el motor de búsqueda sea preciso, y que arroje resultados relevantes en el contexto de navegación del usuario. El *live search* (resultados de búsqueda en vivo en la medida que el usuario va tipeando la búsqueda) por ejemplo, favorece y agiliza la navegación.

En la instancia de utilización de motores de búsqueda, el usuario opera sobre un nivel de ansiedad alto y es clave que los resultados se encuentren a la altura de la expectativa previa.

La precisión y la monetización de la búsqueda están íntimamente ligadas, van de la mano. En este punto de navegación utilizando los motores de búsqueda, existe una tensión permanente entre el descubrimiento y la consecución del objetivo que el usuario persigue.

Errores comunes de diseño e impacto en la experiencia de usuario

En forma previa y durante el uso de toda tienda digital y/o aplicación móvil, se utilizan a nivel diseño y usabilidad las 10 reglas heurísticas de Nielsen¹⁴, que son directrices generales y no específicas de usabilidad. Deben ser monitoreadas en forma permanente. Son afines tanto a proyectos como a tiendas en marcha y permiten detectar gran cantidad de errores de usabilidad sin la necesidad de contar con los usuarios probando el producto.

Estas reglas son la base para tener en cuenta en todas las tiendas. Pero al margen de ellas, en general existe una escasa diferenciación entre las tiendas de comercio electrónico, hay similitudes en categorías, entre tiendas de determinadas verticales, más allá de que se diferencien con promociones o banners destacados.

Es necesario diferenciarse en cuanto a propuestas de valor, desde el lado de la oferta, más productos, más tiendas, más categorías. Los desafíos de las marcas y tiendas pasan por ser diferentes incrementando la oferta.

Posteriormente comienza a plantearse el problema de cómo lograr el equilibrio entre incrementar la oferta para diferenciarse sin resentir el descubrimiento que hace el usuario. Es decir, ante más propuesta de productos, categorías o marcas, como lograr:

1. Encontrar el producto/categoría/marca fácilmente
2. No perder el usuario en el flujo de navegación mientras realiza la búsqueda.

Hacia dónde va la industria en materia de diseño y experiencia de usuario

En general existe una tendencia y consolidación muy marcada a la concentración o monopolio que se da desde hace un tiempo. En especial en los *marketplaces* en lo que a negocios digitales se refiere.

Por otra parte, es clave quien logre hacer una captura rápida en materia tecnológica para poder diferenciarse y tomar ventaja de la competencia. Sucede también que esta captación se retroalimenta con la tendencia anterior. Es decir que quienes poseen posición dominante, suelen

¹⁴Los 10 principios de Usabilidad y accesibilidad web por Jacob Nielsen.

<https://es.semrush.com/blog/usabilidad-web-principios-jakob-nielsen/> - Consultado en junio 2023

hacerla más rápido que los demás. Son jugadores muy fuertes y poseen suficientes recursos para subirse a las nuevas tendencias tecnológicas.

Un ejemplo de ello en la actualidad es la adopción por parte de varias empresas de la inteligencia artificial como herramienta central en el *marketing* aplicado. Las propuestas de tiendas digitales y aplicaciones se han transformado, mediante el uso de esta tecnología, en plataformas conversacionales, que permiten desde el punto de vista del *marketing*, un vínculo más estrecho y personalizado entre clientes y marcas, como la aceleración de procesos y en muchos casos reducciones de costos.

En forma comparativa se exponen 4 grandes ejes que se relevaron en las entrevistas y que sintetizan cada una de las miradas de estos actores con participación en distintos eslabones de la cadena de valor. Perfil de usuarios que consideran más relevantes en las aplicaciones, impulsores de demanda, rol de las aplicaciones y las oportunidades que cada uno ve, se resumen en el siguiente cuadro:

	Perfil usuarios de aplicaciones	Impulsores de demanda	Rol de las aplicaciones	Oportunidades
Diego Savino Pedidos Ya	Definidos, segmentados y monitoreados por medio de indicadores claves: el más importante <i>User Potencial</i> . Usado para clientes activos y potenciales.	- Velocidad en la entrega. -Calidad en la experiencia completa - Dinámicas promocionales	-Resolver la necesidad de compra inmediata en forma amigable . -Facilitar la recurrencia	- Mejorar continuamente la aplicación : menú, categorías, y motor de búsqueda de Pedidos Ya Market.
Santiago Damiani Pedidos Ya	-Apuntan a todas las edades. En fase de expansión de compradores. -28 a 25 años de clase media y media alta es la audiencia con más frecuencia de compra: promedio 2 veces al mes	- Velocidad en la entrega. - Disponibilidad (<i>stock</i>) de producto -Dinámicas promocionales, descuentos.	- Resolver la compra de supermercado en forma rápida , amigable y en un solo lugar,	-Mejorar experiencia y usabilidad de la aplicación. -Explorar y potenciar categorías de nicho : productos saludables, mascotas.
Pablo Scasso Rappi	-Menores de 35 años lo usuarios más intensivos	- Variedad y relevancia de catálogo y categorías -Área de cobertura y rapidez en la entrega -Precios y promociones	-Ser relevante al usuario y cumplir la promesa (experiencia) en la primera compra para potenciar luego la recompra -Comunicar propuestas de valor cada vez más personalizadas a través del <i>Retail Media</i> .	- Resolver cada vez más necesidades a lo largo del día que tiene un usuario dentro de la plataforma.
Agostina Galli Style Store	-Audiencias disímiles y en constante	- La conveniencia como variable general y	-Propuestas de valor basadas en la	- Las plataformas de última milla

	evolución.	dinámica que engloba distintos puntos de contacto del cliente con la marca. - Velocidad e inmediatez para resolver la necesidad.	geolocalización y momento del día en que se accede. -Lograr una experiencia híbrida . Como parte de un recorrido con distintos puntos de contacto.	tienen gran caudal de información de consumidores, gustos y preferencias. Utilizarlo en forma estratégica para potenciar acercamiento de marcas con consumidores .
Joaquín Oubel Dia	-Compradores omnicanal	-Inmediatez	- Capitalizar más ventas de nuevos canales como los de última milla	-Hacer más eficiente y rentable la operación - Sincronizar stocks
Florencia Chaure Unilever	-Buscadores de ofertas	-Resolver la urgencia -Cercanía -Descuentos promocionales	- Capilaridad - Cercanía geográfica con el consumidor final	-Fidelizar y lograr recurrencia de compra - Propuestas de valor cada vez más personalizadas
Manuel Maffe Glovo	Desde el punto de vista del diseño y experiencia de usuario existen 2 grandes perfiles: -Los exploradores -Los que necesitan ser guiados	- Encontrar el producto/categoría /marca buscada - Recurrencia	-Lograr experiencia positiva en todo el recorrido a través de 4 pilares: funcionalidad, fluidez, confiabilidad, y que sea disfrutable.	-Capitalizar el uso de la inteligencia artificial para personalizar propuestas de valor desde el marketing

Tabla 21: Tabla: Comparativo de principales aportes de los entrevistados. Fuente: Elaboración Propia (2023)

8. CONCLUSIONES

La pandemia de COVID-19 generó impactos en el volumen de transacciones en línea y en los hábitos de consumidores habituales y nuevos que comenzaron a utilizar los canales digitales para realizar sus compras.

Estas preferencias se manifiestan en un contexto donde aún existen cambios permanentes en los gustos y ocasiones de consumo, con múltiples canales de ventas, en constante evolución, apalancados por la tecnología, y con perspectivas de ventas incrementales en los próximos años.

El comercio electrónico, además, es el principal impulsor de los servicios y empresas de última milla y éstas participan en la comercialización de productos de consumo masivo con la utilización de aplicaciones móviles. Se constituyen así en un canal de venta cada vez más valorado por los consumidores.

Para este sector en particular y también para las marcas fabricantes, se potenciaron tanto las transacciones en línea, como nuevas oportunidades de negocios conjuntas.

Del estudio del caso de la aplicación Pedidos Ya Market, más los conceptos e información relevados y analizados a lo largo del presente trabajo, se detectaron dichas oportunidades y recomendaciones como las de: continuar desarrollando el canal de venta, fidelizar clientes, fortalecer sus relaciones con las marcas fabricantes o proveedores, y, en simultáneo, generar impactos positivos en la rentabilidad del negocio.

Para lograrlo se proponen aquí que los operadores de última milla hagan foco en el desarrollo de las siguientes **claves** y **ejes** estratégicas. Esta propuesta se ilustra a continuación:

APLICACIONES DE ÚLTIMA MILLA - CLAVES Y EJES



Ilustración 46: Aplicaciones de última milla: claves y ejes del negocio. Fuente: elaboración propia. (2023)

Durante el recorrido del trabajo, se menciona la relevancia de pensar y ejecutar el negocio con el cliente como centro de la estrategia. Así, las **claves** detectadas en torno a esta mirada se agruparon en cuatro grandes bloques temáticos:

1. Conveniencia

1.1. **Velocidad de entregas:** Vimos que la mayor valoración del consumidor pasa por la **rapidez e inmediatez** para realizar una compra. Resolver inmediatamente la necesidad del cliente en ese momento, ubicación y ocasión, tiene un peso muy alto en la decisión final de compra, y no siempre es una cuestión de precio. Es el impulsor de venta más valorado por el cliente. Resulta clave aquí, **alinear, diseñar y ejecutar** toda la **estrategia del negocio**, procesos, equipos de trabajo y proveedores en torno a este impulsor.

1.2. Ampliar y optimizar catálogos

1.2.1. Implica **realizar análisis previo** a la incorporación de productos y revisar el rendimiento y ciclo de vida de cada artículo incorporado. Simultáneamente requiere analizar la información de intenciones de búsquedas, formatos, tamaños,

empaques y valores de productos en forma periódica, para lograr que se adapten mejor a las necesidades de los compradores y al canal de venta.

1.2.2. Por último, esta tarea requiere también **eliminar** de los catálogos aquellos productos de **bajo margen** o poca rotación, **favoreciendo la innovación** y priorización de productos de mayor rentabilidad.

1.3. **Dinámicas comerciales:** Para los consumidores este canal son un motor de compra **muy** importante para lograr la compra. Por ejemplo: ofertas, promociones específicas, beneficios, productos destacados. Este punto consiste en **planificar, ejecutar y mensurar** dinámicas en forma permanente. Además, brindar **comunicación** clara y **oportuna** a lo largo del recorrido y puntos de contactos de estas dinámicas generan un impacto directo en las ventas. Los consumidores de este canal y formato de compra, como vimos, demandan permanentemente este tipo de acciones.

2. Experiencia híbrida

2.1. Poner a disposición una **experiencia** de compra **centrada** en la **aplicación** y la tecnología. De modo tal que el consumidor pueda resolver su necesidad de abastecimiento, otros servicios todo adentro de la plataforma y en forma integrada. Una vez que el cliente logra ingresar, el desafío es lograr que sea lo más transparente posible desde la navegación y propuesta de cara al usuario, como vimos es un punto de constante atención por parte de las empresas. Es por ello que los demás vendedores de productos de supermercados dentro de la plataforma no son considerados competidores, sino que forman parte de una propuesta de valor integral hacia el cliente para que pueda resolver sus necesidades de abastecimiento.

2.2. Brindar un recorrido **sin fricciones**:

2.2.1. Ante consumidores que valoran la inmediatez en este negocio, aquí se requiere observar en forma integral el camino completo que realizan, y enfocarse en el comportamiento en los distintos puntos de contacto, en todos los momentos: previos, durante y posteriores a la compra. También, implica comprender en qué

etapa de navegación se encuentra para impactarlo con el mensaje o propuesta pertinente. Esto hace que, en forma virtuosa, se acelere la recurrencia de uso de la aplicación por parte del cliente, generando a la vez un impacto positivo en la rentabilidad del negocio.

2.2.2. Además, **resolver** y documentar, rápidamente eventuales **incidentes** como entregas tardías, incompletitud o errores en los pedidos, mecanismos deficientes o poco claros de comunicación y puntos de contactos con fricciones pueden afectar en forma negativa la valoración del servicio y la recomendación a otros usuarios. En este punto, es necesario **apoyarse** en la **tecnología**, bases de datos y **análisis de información** recolectada para medir el impacto de estos incidentes, anticiparse a posibles nuevos eventos similares y tomar acciones preventivas.

2.3. Comunicar **contenido relevante**, en forma clara y **oportuna** es uno de los impulsores de demanda más valorados por los consumidores. Vimos numerosos casos de mensajes que no sólo son ofertas o promociones, sino que contextualizan al cliente durante la navegación para guiarlo hacia la compra final, más toda la comunicación relacionada con los momentos posteriores a la compra.

3. Operaciones y Logística

3.1. Foco en **tiempos de entrega y gestión de flota**

3.1.1. La **velocidad y eficiencia** en las entregas es la variable más valorada por los clientes de los negocios de última milla. Es la principal clave para de este apartado. Lograr una operación coordinada que incluya todas las actividades para abastecer la demanda es una tarea central, en especial en los momentos de picos de demanda. Esto puede incluir estrategias para potenciar el retiro en tienda para descomprimir posibles cuellos de botella o para brindarle más alternativas al cliente.

3.1.2. También la eficiente **administración** de la **flota** de repartidores para abastecer los pedidos correctamente. Ofrecer un esquema de compensaciones adecuado atendiendo y adaptándose a los marcos legales y regulatorios vigentes. Gestionar

temas como contrataciones directas, seguridad laboral del equipo de repartidores, regulaciones específicas y locales impositivas, o sobre la forma de transportar determinados productos, etc., pueden ser aspectos que, según cada caso y geografía, si no son diagnosticados y considerados a tiempo, pueden impactar en forma negativa en la continuidad del negocio.

3.2. **Potenciar la cercanía y base de clientes:** Para lograr sostener y fortalecer la capilaridad lograda, existen oportunidades de expandirse hacia **otros territorios** que repaguen la operación y **ampliar** la cantidad de **clientes** en cada territorio donde opera, para lograr que el cliente encuentre la solución rápida de los productos que demanda. Esto lo logra con la **apertura de nuevas tiendas** oscuras en distintos puntos geográficos de altos niveles de densidad poblacional, incluso, como en el caso de Bahía Blanca, con más de una tienda en la misma localidad.

3.3. Optimizar gestión de inventarios

3.3.1. La disponibilidad de productos a la hora de hacer las compras es otro de los principales impulsores de venta. Para los operadores de última milla, aquí la clave es lograr el **equilibrio** adecuado entre proponer un **catálogo atractivo** para el consumidor, con existencias y disponibilidad de productos sincronizados con la aplicación, y *no tener niveles no deseados de* **inmovilización de inventarios** con sus costos asociados, dado el tamaño reducido de sus tiendas oscuras. Para las marcas, es fundamental lograr la **incorporación** en los minoristas de **productos relevantes** para el consumidor, novedades o lanzamientos, y de márgenes saludables para sostener la rotación. Es crucial lograr una adecuada **gestión** del flujo de **abastecimiento** con sus proveedores. De aquí la relevancia en construir **relaciones sostenibles** a largo plazo con ellos, con una mirada estratégica del negocio conjunto.

3.3.2. El área de operaciones como función estratégica dentro de la propuesta de valor de la plataforma, es indispensable que se apoye permanentemente en la **tecnología** y el **análisis de datos** para la correcta toma de decisiones de abastecimiento y gestión de inventarios. Por ejemplo, evaluando comportamientos de los

consumidores dentro de la plataforma como criterios de búsquedas, zonas de navegación, comunicación contextual sobre disponibilidad de productos. Pero también **compartiendo la información** necesaria para las **marcas** y proveedores, como ventas y rotación de sus productos y categorías, intenciones de búsquedas, indicadores de cantidad de clics y conversiones; y, de este modo ser analizada en forma conjunta. Y de este modo se puedan elaborar estrategias comerciales y dinámicas de venta aprovechando ese flujo de información como punto de partida.

4. Tecnología

4.1. Evolución de la aplicación móvil

4.1.1. Más del 90% de las transacciones en este negocio se realizan en este medio. En este aspecto, el principal desafío **consiste en diseñar, mantener y evolucionar esta herramienta** desde distintos aspectos que cumplan con 4 pilares de diseño para que la experiencia del usuario sea totalmente positiva: Que sea **funcional, fluida, confiable/estable, y disfrutable** como experiencia general. Todos los pilares impactan positivamente en la conversión. Cada uno desde un lugar diferente.

Que una aplicación que sea funcional y fluida favorece las descargas, los registros como clientes, y el tiempo de uso. Es decir, en la adopción y primeros usos.

Y que una experiencia de compra en una aplicación sea disfrutable y confiable impacta en la recompra, y en la recurrencia. Por ello es clave adoptar las mejores prácticas y criterios de diseño, navegación y catalogación amigables para lograr mayores conversiones.

Apoyar las decisiones sobre este apartado en indicadores claves como NPS (*Net Promoter Score*) para medir cuán disfrutable es la experiencia de uso de la aplicación, y la lealtad del usuario a la marca.

4.2. **Implementar sincronización de existencias:** En las aplicaciones de última milla especialmente para el caso de productos de supermercados o tiendas con catálogos de productos extensos, no tener sincronizado los stocks, como vimos, puede ser un punto de fricción muy importante para el cliente. Por el hecho de que pueda comprar

productos que figuran disponibles en la plataforma, pero sin stock en la tienda. Exhiben la información de disponibilidad o no del producto sin tener sincronización de cantidades de stock existentes con los sistemas. También aquí hay un punto y oportunidad de mejora que impacta directamente en la experiencia de compra y, por lo tanto, en la recurrencia.

Por último, se proponen **ejes** de trabajo que, en forma transversal a las claves mencionadas, deben ser tenidos en cuenta para lograr capitalizar las oportunidades de negocio:

1. Inteligencia comercial aplicada

1.1. **Optimizar ventas:** Implica **analizar** los **gustos** y preferencias de los consumidores, comportamientos de navegación, diseño y rendimiento de las aplicaciones móviles, menús y árbol de categorías, mapas de calor dentro de la plataforma, impacto de las dinámicas promocionales, enfocarse en productos de mejor desempeño. Esto debe analizarse en forma combinada con las capacidades actuales del negocio. De modo tal de poder atender esas necesidades lo más rápido.

Apoyado en la tecnología como clave, aquí es crucial establecer metodologías de recolección, almacenamiento y análisis de datos para aplicarlos y transformarlos en accionables rápidamente, que se traduzcan en más ventas y fidelización de clientes.

2. Relación con las marcas

2.1. La **búsqueda** y construcción de **relaciones sinérgicas** entre operadores de última milla y marcas o proveedores, debe atravesar todo el flujo del negocio para continuar fortaleciendo a toda la cadena de valor de esta industria. Los primeros tienen el consumidor final como activo fundamental y los otros, la producción de bienes necesarios para abastecer esa demanda y ocasión específica de consumo. Los operadores de última milla conocen gustos, preferencias y perfil de sus clientes y pueden satisfacer la inmediatez en escalas logísticas que son inviables para las marcas de consumo masivo. Y, por su parte, los fabricantes necesitan de la capilaridad para llegar con sus productos en forma oportuna y rentable para la cadena de valor. Por ello es clave que la relación entre ambos sea sinérgica.

Como vimos a lo largo del trabajo, es muy importante **ajustar la oferta de productos**, considerando y comprendiendo el **recorrido** completo del consumidor en su camino a la compra. **Mejorar** continuamente la **oferta de productos**, y nuevas categorías, se constituyen en oportunidades muy claras para ser capitalizadas.

2.2. **Explorar productos de nicho:** Ser pioneros en determinadas categorías o productos, forman parte de la constante innovación en la propuesta de valor de las tiendas minoristas en línea. Renovar el catálogo, testear dinámicas comerciales, productos o categorías en tiempo real, son algunas de las oportunidades que se pueden aprovechar. Este canal digital cuenta con la ventaja de capturar más rápidamente la información sobre preferencias de búsquedas, mapas de calor, rendimiento de los productos, entre otras variables importantes. De este modo, analizando la información recolectada en línea, se logran tomar decisiones de incorporación o descatalogación en forma más rápida

3. Búsqueda de rentabilidad

3.1. **Buscar en forma permanente la rentabilidad del negocio:** Como se ilustró en el trabajo, los negocios de última milla tienen un costo de operación elevado y eso impacta en los márgenes bajos que habitualmente poseen. Costos que incluyen, entre otros: Repartidores, mantenimiento de flota, depósitos, desarrollo y mantenimiento de aplicaciones digitales e infraestructura, comisiones, costos de *marketing*.

En este punto, el negocio en su totalidad debe ser atravesado en todas las etapas por esta búsqueda de rentabilidad apoyados en: **fidelización** de clientes y **recurrencia** de compra, optimización **de procesos y espacios** de sus tiendas con productos de mayor margen de ganancia por metro cuadrado ocupado, y además es clave que puedan lograr los **mejores acuerdos** con las marcas que potencian y dinamizan sus ventas a través de este canal por la ya mencionada relación sinérgica.

3.2. **Diferenciarse ante la competencia:** Por último y como también se mencionó, es un mercado altamente competitivo, con jugadores muy grandes a nivel global y

empresas que ofrecen servicios similares. Si bien en Argentina, hay 2 que son los líderes, no está al margen de que puedan ingresar nuevos jugadores. Aquí es clave la **diferenciación** en la propuesta integral al consumidor y el **valor agregado** que lo destaque de sus competidores actuales o futuros para brindar cada vez mejores experiencias de usuarios. Es decir, la búsqueda constante de la innovación, flexibilidad de adaptación a los cambios desde el cliente como el principal impulsor.

En síntesis, las aplicaciones móviles de última milla constituyen una herramienta en permanente desarrollo, fundamental y estratégica para la cadena de valor del consumo masivo. Se constituyen un canal de ventas en línea como alternativa parcial y temporal para satisfacer esa necesidad de los consumidores de estos bienes. Y, como vimos, deben sostenerse en la **conveniencia**, que incluye la rapidez en las entregas como clave principal que impulsa la demanda.

Las empresas de última milla deben aplicar las mejores prácticas de diseño y usabilidad para favorecer la descarga, adopción y recomendaciones de uso para lograr la tan mencionada recurrencia de compra que tiene su impacto directo en la rentabilidad del negocio.

La medición conjunta de datos sobre comportamientos de compradores favorece a operadores y marcas a desarrollar tanto las dinámicas comerciales muy valoradas por consumidores, como, productos, categorías y nichos de consumo que en forma aislada no impactan de forma similar. Potenciar la relación sinérgica entre ambos jugadores es una oportunidad estratégica relevante para continuar desarrollando el negocio que tiene aún mucho espacio para continuar creciendo.

Como palabras finales agradezco a todos los que acompañaron e hicieron posible el desarrollo del trabajo, especialmente a Carolina mi compañera de vida, y mis hijos Dante y Liam por el apoyo incondicional y las horas de paciencia. A Alan Lerner por su tiempo y dedicación para hacer correcciones y guía asistencia permanente.

GASTON CABRERIZO

9. BIBLIOGRAFÍA, SITIOS WEB Y DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Ámbito Financiero (2023). *E-commerce: en qué países de América Latina crecerá más y cómo se ubica Argentina*. Recuperado el 18 de agosto de 2023 de <https://www.ambito.com/economia/e-commerce-que-paises-america-latina-crecera-mas-y-como-se-ubica-argentina-n5657304>
- Adractas, M., Bruno, P. et al., (2011). “*The road to mobile payments services.*” McKinsey & Company. Recuperado el 14 de agosto de 2023 de https://www.mckinsey.de/~ /media/mckinsey/dotcom/client_service/financiam%20services/latest%20thinking/reports/the_road_to_mobile_payments_services.pdf
- Antón, Marysol (2022). *Última milla. Cómo se reinventa la industria logística*. Recuperado el 26 de febrero de 2023 de <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/ultima-milla-como-se-reinventa-la-industria-logistica-nid21052022/>
- Balmaceda, Tomás (2021). *PedidosYa: el secreto de esta empresa uruguaya que vale u\$s 2000 M y los argentinos aman*. Recuperado el 25 de febrero de 2023 de <https://www.cronista.com/infotechnology/it-business/pedidosya-el-secreto-de-esta-empresa-uruguaya-que-vale-us-2000-m-y-los-argentinos-aman/>
- Blanchard, David (2010), *Supply Chain Management Best Practices, second. Edition*, John Wiley & Sons, ISBN 9780470531884
- Becher, Pablo Ariel (2020). *Precarización laboral en los lugares de trabajo: un estudio de las experiencias de trabajadores de la moto (mensajeros y cadetes) en Bahía Blanca (Argentina)*. Recuperado el 17 de diciembre de 2021 de <https://revistas.ues.edu.sv/index.php/conjsociologicas/article/view/1529/1466>
- Bethel, L.L., Atwater, F.S., Smith, G.H. y Stackman, H.A. (1950) “*Industrial organization and management*”. Editora McGraw-Hill, 2nd ed. New York.
- BKR (2021). *Recorrida por los diferentes medios de pagos electrónicos en Argentina #UnoXuno*. Recuperado el 28 de agosto de 2022 de <https://bkr.com.ar/bkr-blog-medios-de-pago-argentina/>
- Britez, Luciana; Fernández, Eugenia; Frank, Yael. (2020). *La evolución del e-commerce en tiempos de pandemia, del sector supermercadista en la zona norte de GBA*. Recuperado el 17 de diciembre de 2021 de

<https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1466/1/TFPP%20EEYN%202020%20BL-FE-FY.pdf>

- Calvo, Leticia. (junio 2022), Godaddy.com, *¿Qué es una app, para qué se utiliza y qué tipos existen?* Recuperado el 27 de agosto de 2022 de <https://es.godaddy.com/blog/que-es-una-app-y-para-que-se-utiliza/>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). (febrero 2021), KANTAR, *Los argentinos y el e-Commerce ¿Cómo compramos y vendemos online?* Recuperado el 14 de agosto de 2021 de <https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). (febrero 2023), *Estudio Anual de Comercio Electrónico Región Centro*. Recuperado el 14 de marzo de 2023 de <https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- Centro Regional de Estudios Económicos de Bahía Blanca Argentina (CREEBA) (junio 2021). *Indicadores Actividad Económica Edición 168*. Recuperado el 14 de agosto de 2021. <https://www.creebba.org.ar/iae/iae168.pdf>
- Channel Sight (2022). *Comercio rápido: una guía esencial para 2022*. Recuperado el 26 de septiembre de 2022 de <https://www.channelsight.com/blog/quick-commerce>
- CSCMP, *Definiciones y Glosario*, Recuperado el 14 de agosto de 2022, de https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx
- De Toma, Sebastián. (noviembre 2020). *El boom de la última milla: cuáles son las empresas encargadas del servicio en la Argentina*. Recuperado el 25 de julio 2022 de <https://www.forbesargentina.com/negocios/el-boom-ultima-milla-cuales-son-empresas-encargadas-servicio-argentina-n4497>
- Delivery Hero (abril 2020). *Comercio rápido: pioneros en la próxima generación de entrega* Recuperado el 26 de septiembre de 2022 de <https://www.deliveryhero.com/blog/quick-commerce/>
- Eceiza, María (2019). *Estrategias de marketing online basadas en generaciones de usuarios*. Recuperado el 19 de septiembre de 2022 de <https://economipedia.com/definiciones/ultima-milla-logistica.html>
- Economipedia (2022). *Última milla (logística)*. Recuperado el 2 de septiembre de 2022 de <https://lapubli.es/estrategias-de-marketing-online-basadas-en-generaciones-de-usuarios/>

- Florida, Richard (2008). *Las Ciudades Creativas. Por qué donde vives puede ser la decisión más importante de tu vida*. Ediciones PAIDÓS.
- IAB. (2020). *Brand Disruption 2021. The IAB Annual Report on the Evolving Consumer Ecosystem*. Recuperado el 14 de agosto de 2021, de [https://www.iabhongkong.com/sites/default/files/2020-12/IAB Brand Disruption Report Short Version 2020-11-1.pdf](https://www.iabhongkong.com/sites/default/files/2020-12/IAB%20Brand%20Disruption%20Report%20Short%20Version%202020-11-1.pdf)
- INDEC. (2022). *Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. EPH Cuarto trimestre de 2022. Ciencia y Tecnología. Informes técnicos / Vol. 7, n° 95*. Recuperado el 30 de septiembre de 2023 de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_239BB78E7691.pdf
- KANTAR. (2022). *eCommerce ON Acelera tu estrategia de ecommerce*. Recuperado el 26 de septiembre de 2022 <https://www.kantar.com/es/campaigns/acelera-tu-estrategia-de-ecommerce>
- Kantor, Damián, (2023). *Las apps de delivery suman nuevos locales para competir contra los supermercados* Recuperado el 19 de junio de 2023 de https://www.clarin.com/economia/apps-delivery-suman-nuevos-locales-competir-supermercados_0_hJsujchaVp.html
- Katz, R. (2015). *El ecosistema y la economía digital en América Latina*. Barcelona: Editorial Ariel; Fundación Telefónica; Editorial Planeta. <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/768>
- Krajewski, L. Ritzman, L. Malhotra, M (2008). *Administración de operaciones, procesos y cadena de valor* (8a. ed.): Pearson Prentice Hall.
- Lacayo, Jorge (2022). *Comercio electrónico post pandemia: el mejor momento para entrar al sector de última milla en México*. Recuperado el 29 de septiembre de 2023 de https://www.ey.com/es_mx/strategy/ultima-milla#accordion-content-202553547-0
- Lafuente, Esteban (2020). *Se va Glovo. La firma dueña de Pedidos Ya compró su operación en América Latina*. Recuperado el 4 de marzo de 2023 de <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/glovo-la-firma-alemana-duena-pedidosya-compro-nid2452022/>
- Lippo, Florencia (2021). *La próxima generación del supermercado*. Recuperado el 18 de febrero de 2023 de https://tradeyretail.com/industria/la-proxima-generacion-del-supermercado_1739

- Lippo, Florencia (2023). *Ecommerce: Argentina ocupó el quinto lugar en el ranking de crecimiento global*. Recuperado el 18 de agosto de 2023 de <https://www.ambito.com/economia/comercio-electronico/e-commerce-argentina-ocupo-el-quinto-lugar-el-ranking-crecimiento-global-n5641679>
- Mañé, Laura. (2020). *Qué es la última milla: así funcionan las soluciones logísticas sin las que el eCommerce no tendría sentido*. Recuperado el 18 de septiembre de 2022 de <https://marketing4ecommerce.net/que-es-la-ultima-milla-logistica-espana/>
- Marradi, Alberto; Archenti, Nélica; Piovani Juan Ignacio. *Metodología de las Ciencias Sociales* (2007). Emecé Editores.
- McKinsey & Company (2022): *The 2022 McKinsey Global Payments Report*
Recuperado el 30 de septiembre 2023 de https://www.mckinsey.com/~/_/media/mckinsey/industries/financiera%20services/our%20insights/the%202022%20mckinsey%20global%20payments%20report/the-2022-mckinsey-global-payments-report.pdf.
- Mercado Libre (2023). *Reporte de Impacto 2022*. Recuperado el 2 de octubre de 2023 de https://meli-sustentabilidad-bucket.s3.amazonaws.com/Me_Li_Reporte_Impacto_2022_ESP_466097525e.pdf
- Ministerio de Economía República Argentina (2022). *Diferentes medios de pago electrónico*. Recuperado el 28 de agosto de 2022 de: <https://www.argentina.gob.ar/economia/inclusion-financiera/beneficios-de-usar-menos-efectivo/diferentes-medios-de-pago>
- Mora García, Luis Anibal. (2011). *Diccionario de Supply Chain Management*, ECOE Ediciones.
- Naranjo, D., Buenaño, D., & Mejía, I. T. (2016). Evolución de la tecnología móvil. Camino a 5G. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*.
- Nava, A. (2023). *Nuevas tecnologías digitales y su impacto en el poder de negociación del mundo del trabajo: El caso de Argentina*. *Papers*. *Revista de Sociología*, 108(2), e3092-e3092.
- OIT (2023). *Ecosistema digital*. Recuperado el 4 de septiembre de 2023 de <https://www.oitcinterfor.org/digitalizacion/ecosistema-digital>.
- Tesouro, M., & Puiggali, J. (2004). *Evolución y utilización de internet en la educación*. Recuperado el 20 de agosto de 2022 de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36802404>

- Repartos Ya (2023): *Requisitos para registrarse como repartidor*. Recuperado el 25 de febrero de 2023 de <https://www.repartosya.com.ar/>
- Rifkin, Jeremy (2010). *La Civilización Empática. La carrera hacia una conciencia global en un mundo en crisis*. Ediciones Paidós.
- Ruano Ortega, Eligio R. y Hernández Rodríguez, Norma R. (2003): *Propuesta de modelo de gestión del sistema logístico de empresas comerciales: resultados de su implantación en la sucursal CIMEX Oriente Sur*. Trabajo presentado y publicado en el Evento LogMark 2003, Santiago de Cuba, ISBN: 959-207-201-9
- Scasso, Pablo. *Keynote Digital Commerce. Digitalización de procesos y reconversión de equipos (2020)*. Recuperado el 13 de junio de 2023 de https://www.ccs.cl/html/eventos/2020/docs/Pablo_Scasso.pdf
- Strauss, William; Howe, Neil (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*.
- Strauss, William; Howe, Neil (1991). Harper, ed. *Generations: the history of America 's future, 1584 to 2069* [*Generaciones: la historia del futuro de Estados Unidos, 1584 a 2069*] (en inglés). Nueva York.

10. ANEXOS

10.1. Encuesta *Survey Monkey*

* 1. ¿Cuál es tu grupo de edad?

- 18-24 años
- 25-29 años
- 30-34 años
- 35-39 años
- 40-49 años
- 50 años o más

Opción Múltiple - 1 Respuesta Válida

2. ¿Con qué género te identificas?

- Femenino
- Masculino
- Prefiero no contestar
- Otro (especifique cuál)

Opción Múltiple - 1 Respuesta Válida

* 3. ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor tu principal ocupación actual?

- Comerciante - Emprendedor/a
- Estudiante nivel universitario
- Estudiante nivel secundario
- Amo/a de casa
- Otra (por favor, especifique)

Opción Múltiple - 1 Respuesta Válida

4. ¿Cual es tu actual zona de residencia en Bahía Blanca?

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> Centro | <input type="radio"/> Barrios Palihue - Patagonia - El Nacional |
| <input type="radio"/> Barrios Universitario - Pacífico - Kilómetro 5 | <input type="radio"/> Barrio Pedro Pico - San Martín - Colón |
| <input type="radio"/> Barrios La Falda - Bella Vista - Tiro Federal | <input type="radio"/> Barrios Prensa - San Ignacio - Las Cañitas 1 y 2 - Milla Mapu |

Otro (especificar)

Opción Múltiple - 1 Respuesta Válida

* 5. En los últimos 12 meses ¿Compraste **al menos una vez** artículos de supermercados en forma online en Bahía Blanca?

- SÍ compré y SÍ compraría nuevamente
- SÍ compré y NO compraría nuevamente
- NO compré y SÍ compraría alguna vez
- NO compré y NO compraría nunca

Opción Múltiple - 1 Respuesta Válida

6. En los últimos 12 meses ¿En cuál/es plataformas online compraste **al menos una vez** productos de supermercados? (Elegí todas las opciones que consideres)

- La Coope En Casa
- Carrefour Online
- Pedidos Ya Market
- Carrefour dentro de Pedidos Ya
- Chango Más (ex Walmart)
- Otra (especifique cuál)

Opción Múltiple - Más de 1 Respuesta Válida

7. ¿Cuáles considerás que son las ventajas para comprar online artículos de supermercado?
(Elegí todas las opciones que consideres)

- Comodidad. Envíos a domicilio.
- Velocidad de entrega
- Variedad del catálogo
- Facilidad de uso de la plataforma
- Precios, ofertas, promociones bancarias
- Otra/s (especifique)

Opción Múltiple - Más de 1 Respuesta Válida

8. ¿Cuáles son las categorías de artículos de supermercados que considerás **más relevantes** para comprar online? (Elegí todas las opciones que consideres)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Higiene - Cuidado Personal - Perfumería | <input type="checkbox"/> Alimentos Frescos - Lácteos y Fiambres |
| <input type="checkbox"/> Bebidas con y sin Alcohol | <input type="checkbox"/> Artículos para Mascotas |
| <input type="checkbox"/> Cuidado y Limpieza del Hogar | <input type="checkbox"/> Panificados - Galletitas |
| <input type="checkbox"/> Artículos de Almacén | |
| <input type="checkbox"/> Otro (especifique) | |

Opción Múltiple - Más de 1 Respuesta Válida

* 9. En los últimos 12 meses, ¿Cuál fue en promedio tu frecuencia de compras online de artículos de supermercados en Bahía Blanca?

- En promedio 1 vez al mes
- En promedio 2 veces al mes
- En promedio 3 veces al mes
- En promedio Más de 3 veces al mes
- Otro (especificar)

Opción Múltiple - 1 Respuesta Válida

* 10. En un mes típico, ¿aproximadamente cuánto dinero en pesos destinas en promedio para compras online de artículos para supermercado en Bahía Blanca?

- Menos de \$5000 por mes
- Entre \$5000 y \$8000 por mes
- Entre \$8000 y \$11000 por mes
- Entre \$11000 y \$15000 por mes
- Más de \$15000 por mes

Opción Múltiple - 1 Respuesta Válida

11. ¿Qué tipo de dispositivo utilizas en forma habitual para comprar online artículos de supermercado?

- Celular
- Tablet
- Computadora de portátil/de escritorio

Opción Múltiple - 1 Respuesta Válida

* 12. ¿Qué tan importante es el **diseño, facilidad de navegación y búsquedas** de una plataforma a la hora de elegir este tipo de compras online?

- Extremadamente importante
- Muy importante
- Algo importante
- Nada importante

Opción Múltiple - 1 Respuesta Válida

* 13. ¿Qué tan importante es la **variedad/surtido** al elegir este tipo de compras online de productos de supermercados?

- Extremadamente importante
- Muy importante
- Algo importante
- Nada importante

Opción Múltiple - 1 Respuesta Válida

* 14. ¿Qué tan importante es la **velocidad de entrega** al elegir este tipo de compras online de productos de supermercado?

- Extremadamente importante
- Muy importante
- Algo importante
- Nada importante

Opción Múltiple - 1 Respuesta Válida

* 15. ¿Qué tan importante son las **ofertas y descuentos** al elegir este tipo de compras online de productos de supermercado?

- Extremadamente importante
- Muy importante
- Algo importante
- Nada importante

Opción Múltiple - 1 Respuesta Válida

* 16. Si compraste alguna vez en la tienda PEDIDOS YA MARKET productos de supermercado, qué fue **lo que más** te motivó a hacerlo? (Elegí una opción)

- Variedad de productos
- Rapidez en la entrega
- Promociones bancarias/descuentos
- Otro (especifique)
- Comodidad de la plataforma/servicio
- Nunca Compré y Sí Compraría
- Nunca Compré y No Compraría

Opción Múltiple - 1 Respuesta Válida

17. Si compraste alguna vez en la tienda PEDIDOS YA MARKET productos de supermercado, cuáles de las siguientes categorías fueron las más importantes? (Ordenar de más importante a menos importante)

- Higiene - Cuidado Personal - Perfumería
- Cuidado y limpieza del hogar
- Artículos varios de almacén, lácteos, fiambres
- Bebidas con y sin alcohol

Ranking

18. ¿Qué tan probable es que recomiendes comprar online productos de supermercados en Pedidos Ya Market a tus amigos, compañeros de trabajo o familiares?

NADA PROBABLE

MUY PROBABLE

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

NPS

19. Finalmente: En tu opinión ¿Qué características, funciones o servicios que hoy no tienen disponibles estas plataformas consideras útil que sumaran? (Escribirlo en formato de texto libre)

Texto Libre

10.2. Entrevistas en profundidad. Cuestionarios realizados.

- **Entrevistado: DIEGO SAVINO (City Manager - PedidosYa)**

Cuestionario:

1. ¿Qué perfil de compradores tienen? ¿Hay usuarios multiplataformas?
2. ¿Desde hace cuánto usan este canal para comprar bienes de consumo masivo de rápido movimiento (FMCG *Fast Moving Consumer Goods*)?
3. ¿Cambió en algo su uso desde la pandemia? Por ej. antes no compraban o solo las usaban para otros usos
4. ¿Qué relevancia tiene la compra de productos de Consumo masivo para los clientes y otros servicios de la plataforma? (por ej. comida, etc.)?
5. ¿Por qué compran productos de Consumo masivo allí? ¿Cuáles son sus drivers de compra?
6. ¿Cuándo y cómo comenzaron a comprar este tipo de productos a través de este canal?
7. ¿En qué ocasiones lo hacen?
8. ¿Qué misión de compra están resolviendo allí?
9. ¿Cuánto suele gastar? ¿Y en relación con una compra en un comercio físico es más o menos?
10. ¿Qué cantidad promedio de productos compran?
11. ¿Cuáles son las categorías de Consumo masivo más relevantes? Relevancia, triggers y barriers para la compra de las diferentes unidades de negocio de consumo masivo (Almacén, cuidado del hogar, belleza, cuidado personal).
12. ¿Hay productos que no se animan a comprar? ¿Por qué?
13. ¿Cuál es su percepción con relación al precio y las promociones? ¿Cómo se comparan con las tiendas físicas u otros sub-canales del comercio electrónico?

14. ¿Priorizan productos, marcas, formatos?
15. ¿Con qué frecuencia compran? ¿Repiten compras?
16. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el proceso de compra?
17. ¿Sienten que fueron mejorando con el tiempo? ¿Qué cambios reconocen como positivos y cuáles como negativos?
18. ¿Qué característica que hoy no tienen disponible sería útil que sumarían?
19. ¿Qué valoran en términos de resarcimiento cuando un pedido sale mal?
20. ¿Cuál es la metodología de búsqueda de productos. *scrollea*, recurre al buscador, filtros?
21. ¿Le prestan atención a banners y ofertas que aparecen mientras compra?
22. Dentro de las aplicaciones ¿De qué manera compran? ¿En las cadenas de supermercado dentro de la aplicación o con el *e commerce* de la misma?
23. ¿Para qué conviene usar cada una?
24. ¿Son surtidos similares en cantidad de referencias?

- **Santiago Damiani: Manager Operaciones Pedidos Ya Market Bahía Blanca.**

1. ¿Qué tipo de compradores y qué características en común y/o perfiles generales tienen?
2. ¿Notaron cambios en la frecuencia o intensidad de uso de la aplicación respecto al período previo a la pandemia? ¿Cómo está en la actualidad?
3. ¿Desde hace cuánto usan los clientes este canal para comprar bienes de consumo masivo de rápido movimiento (FMCG *Fast Moving Consumer Goods*)?
4. ¿Por qué el cliente compra productos de consumo masivo allí? ¿Cuáles son los impulsores y ocasiones de compra más importantes?
5. ¿Qué relevancia o peso tiene la compra de productos de consumo masivo para los clientes y otros servicios de la plataforma como la compra de comida en restaurantes?
6. ¿Cuál es el gasto promedio de compra en la tienda? ¿Cómo es ese gasto en relación con una compra en un supermercado físico? ¿Es mayor, menor o similar?
7. ¿Qué cantidad promedio de productos compran?
8. ¿Qué cantidad promedio de productos compran?
9. ¿Hay productos que no se animan a comprar? ¿Por qué?

10. ¿Priorizan productos, marcas, formatos? ¿Cuáles?
11. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el proceso de compra?
12. ¿Qué cambios reconocen como positivos y cuáles como negativos como propuesta de valor? ¿Han experimentado mejoras? ¿Cuáles son las más relevantes?
13. ¿Qué característica que hoy no tienen disponible sería útil que sumarán?
14. ¿Qué valoración tienen los clientes en términos de resarcimiento cuando un pedido sale mal?
15. ¿Cómo es el proceso de búsqueda de productos en la plataforma? ¿Qué tipo de acciones o eventos detectan como más frecuentes en este sentido? Ejemplo: el cliente. desplaza la barra de navegación (término en inglés utilizado *scrolllea*), recurre al buscador, filtros, etc.
16. ¿Qué nivel de tráfico mensual y conversiones en ventas tienen?
17. Los demás supermercados que están en la plataforma, ¿compiten directamente con Pedidos Ya Market o es un complemento para potenciar ventas?

- **Pablo Scasso: *Strategy & Operations Head, Rappi***

1. ¿Qué perfil de compradores tienen en la plataforma?
2. ¿Por qué compran productos de Consumo masivo allí? ¿Cuáles son sus drivers y barreras de compra?
3. ¿Cuándo y cómo comenzaron a comprar este tipo de productos a través de este canal?
4. ¿Cómo es comparativamente el gasto con relación a una compra en un comercio físico?
5. ¿Cuáles son las categorías de Consumo masivo más relevantes?
6. ¿Existen productos que no se animan a comprar? ¿Cuáles? ¿Por qué no se animan?
7. ¿Le prestan atención a destacados y ofertas que aparecen mientras compra?
8. ¿Qué perspectivas tiene respecto del rol de los *last milers* como canal de venta para productos de consumo masivo?

- **Florencia Chaure: *Key Account Digital en Unilever***

1. ¿Qué características tiene el *shopper*/usuario de productos de consumo masivo con relación al uso de canales y medios digitales?
2. Luego de la pandemia COVID-19, ¿cambió o se configuró el uso del canal digital para llegar al consumidor? ¿Cuáles fueron los principales impactos y/o cambios de hábitos de los consumidores post pandemia?
3. ¿Qué misión de compra satisfacen a estos consumidores en los distintos canales digitales? ¿Y específicamente en uno de última milla?
4. ¿Qué rol juega un canal de venta como el de los *last milers* en los productos de consumo masivo? ¿Y qué relevancia tiene este canal para una marca?
5. Desde el punto de vista de la experiencia de usuario, ¿qué importancia tiene una aplicación móvil como herramienta/canal de venta? ¿Qué limitaciones presenta? ¿Y oportunidades de mejora?
6. ¿Hay productos/categorías que los consumidores no se animan a comprar en canales digitales? ¿Cuáles son, si las hay, las principales barreras?
7. ¿Cuáles son los principales desafíos afrontar desde el *marketing* y desde las marcas, para entender y acompañar a las nuevas audiencias? ¿con sus propuestas de valor?
8. ¿Cuáles son los principales impulsores que favorecen a la construcción y fortalecimiento de la relación de las marcas con los consumidores finales, y que puedan apalancarse con las herramientas digitales?
9. ¿Qué expectativas tiene desde el lado de la marca respecto a la evolución del canal de última milla para satisfacer nuevas demandas? ¿Cree que pueden ingresar nuevos jugadores? ¿O reconvertirse? ¿Y de qué manera?

- **Manuel Maffe: *Research Manager* en Glovo España.**

1. ¿Cuáles son los factores imprescindibles que debe tener una aplicación móvil para que la experiencia de usuario sea satisfactoria?
2. ¿Cómo impactan en la conversión?
3. ¿Cuáles son las principales barreras que debe sortear una tienda de comercio electrónico para satisfacer la demanda de productos de consumo masivo?

4. Desde el punto de vista del diseño y de la experiencia de usuario, ¿qué importancia tienen los motores de búsquedas y árbol de categorías en las tiendas de *e-commerce* en particular y específicamente en las aplicaciones de *last milers*. ¿Hay diferencias? ¿Cuáles?
5. ¿Cuáles son los errores más frecuentes desde el punto de vista del diseño y desde la experiencia de usuario que tienen las aplicaciones y las tiendas *online*
6. ¿Hacia dónde crees que va la industria en materia de diseño y en particular cómo deben prepararse los jugadores principales del consumo masivo como marcas, comercios minoristas y operadores de última milla?