



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

**La era del *mCommerce* y la catalogación  
de la góndola *online*.**

Autor: María Esperanza García Fagalde

Legajo: 26083

Mentor: Fernando Zerboni

Victoria, Gran Buenos Aires, 24 de julio de 2019

## Agradecimientos

**A** mis padres, que me dieron la posibilidad de estudiar en la Universidad y por el apoyo incondicional que me demuestran todos los días. Sin su esfuerzo hoy no estaría acá.

**A** mi mentor, Fernando Zerboni, quien con su ayuda hizo que este trabajo sea posible.

**A** todos los entrevistados que, pese a sus apretadas agendas, me cedieron un espacio para contarme lo que hacen todos los días. Les agradezco enormemente.

**A** mi hermana, mis amigas y a mis compañeros del trabajo quienes me ayudaron a conseguir muchas de las entrevistas, me aconsejaron y me prestaron su oído.

***A todos, mi más sincero agradecimiento.***



# Índice

Agradecimientos.....	2
Resumen ejecutivo.....	5
I. Capítulo 1: Introducción.....	6
a. Problemática.....	6
b. Justificación de las razones del estudio.....	8
c. Preguntas de investigación.....	9
i. Pregunta principal.....	9
ii. Preguntas secundarias.....	9
d. Objetivos.....	10
i. Objetivo general.....	10
ii. Objetivos específicos.....	10
e. Marco teórico.....	10
i. La industria del consumo masivo en Argentina.....	10
ii. La etiqueta.....	12
iii. <i>The User Experience</i> .....	13
iv. La ejecución del punto de venta.....	21
f. Estrategia metodológica.....	26
i. Tipo de estudio.....	26
ii. Universo de estudio.....	27
iii. Recolección de datos.....	27
II. Capítulo 2: Análisis de la industria.....	29
a. La industria del consumo masivo en Argentina.....	29
i. Cerrando el 2017.....	31
ii. El 2018.....	32
b. La industria del <i>eCommerce</i> en Argentina.....	33
c. La industria del <i>eCommerce</i> en consumo masivo en Argentina..	38

III.	Capítulo 3: Unilever y su modelo de catalogación para <i>mCommerce</i> ...	44
	a. Introducción a Unilever internacional.....	44
	b. Catalogación <i>mobile</i> : <i>The Mobile Ready Hero Images</i> .....	47
IV.	Capítulo 4: estudio del caso Unilever Argentina.....	68
	a. Introducción a Unilever Argentina.....	68
	b. La llegada de la MRHI a Argentina.....	69
	c. Las MRHI en la actualidad.....	72
	d. Implementación en clientes.....	77
V.	Conclusión.....	82
VI.	Bibliografía.....	85
VII.	Anexos.....	89
	a. Glosario.....	99



Universidad de  
**San Andrés**

## Resumen ejecutivo

La industria del *eCommerce* crece semestre a semestre, ya sea por la adición de nuevas categorías o porque los jugadores continúan desarrollándose y expandiéndose. Asimismo, la subdivisión del *mCommerce*, es decir, el comercio electrónico por teléfonos celulares, crece más aceleradamente que en *desktop*, pero su tasa de conversión continúa siendo menor a pesar del tráfico que genera. El consumo masivo es una de estas nuevas categorías que se integran a este canal, siendo los principales problemas que reportan sus usuarios la inseguridad de su información, problemas de navegación en el sitio y que no pueden ver el detalle del producto que querían comprar. En este sentido, el presente trabajo analiza cómo los fabricantes de productos de consumo masivo tienen que desarrollar e implementar el contenido de sus productos para que la experiencia de compra *online* en el *retailer* sea excelente por *mCommerce*.

En la industria no hay una forma preestablecida de catalogación, por lo que Unilever realizó un estudio, junto con dos instituciones destacadas, en donde presentan una solución al problema de catalogación por *mCommerce*. A este modelo lo llamaron “*Mobile Ready Hero Image*”, es decir, desarrollaron una imagen del producto en donde se puede percibir de manera rápida y sencilla qué tipo de producto es, qué marca es, qué variedad es y qué cantidad contiene por este canal.

En Argentina, Unilever tiene implementadas estas imágenes en el 90% de sus clientes, quienes aún no las cambiaron se cree que es porque están recién iniciándose en el canal o porque todavía deben resolver cuestiones internas de la operación. Los *retailers* entrevistados afirman que es una muy buena práctica, que ellos la recomiendan a quienes les preguntan debido a que realmente resuelve la problemática, principalmente la de la cantidad neta o unidades que contiene el producto.

Palabras clave: *online*, *eCommerce*, *mCommerce*, comercio electrónico, *mobile*, catalogación, catalogación *online*, imagen principal, *Hero Image*, MRHI, *Mobile Ready Hero Image*, consumo masivo, góndola, góndola *online*, grilla de productos, mosaico, Unilever.

# I. Capítulo 1: Introducción

## a. Problemática

En la actualidad, el cliente tiene la opción de concretar su compra mediante varios canales. Principalmente, estos son en el canal *offline*, o tradicional, y el *online*. Este último ha crecido exponencialmente cobrando más y más importancia en estos últimos años en nuestro país.

La llegada de la tecnología digital generó un quiebre en la sociedad. Tal y como afirma Deloitte (2014), las empresas están sufriendo cambios de alto impacto. Los dispositivos inteligentes están generando un gran crecimiento, habilitando un incremento sin precedentes de las interacciones entre clientes y empresas. Asimismo, la consultora asegura que cada vez es mayor la proporción de clientes que optan por utilizar sus dispositivos móviles o las plataformas *online* para realizar sus compras o interactuar con las marcas. Esto se sustenta en el registro de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), que afirma que nueve de cada diez argentinos adultos conectados compraron *online* en los últimos doce meses, superando en la primera mitad del 2018 en un 66% a la facturación de la primera mitad del año 2017<sup>1</sup>.

Actualmente, en Argentina, un 64% del *eCommerce* sucede por *desktop*, mientras que un 36% es mediante *smartphones* o *m-Commerce*. Si se observan los primeros diez grandes jugadores del mercado, más del 50% de sus actividades comerciales ocurrieron por *mobile*<sup>2</sup>. Sin embargo, muchas transacciones aún ocurren en el mercado tradicional y las empresas deben tener una sólida estrategia para satisfacer las necesidades de los clientes por los diferentes canales. Es decir, se debe poder transmitir un mismo mensaje, lograr

---

<sup>1</sup> Para más información ver Ecommerceday Buenos Aires 2018. (n.d.). Argentina. Retrieved from [https://www.youtube.com/watch?v=II00Gr\\_IP00](https://www.youtube.com/watch?v=II00Gr_IP00)

<sup>2</sup> Para más información ver Ecommerceday Buenos Aires 2018. (n.d.). Argentina. Retrieved from [https://www.youtube.com/watch?v=II00Gr\\_IP00](https://www.youtube.com/watch?v=II00Gr_IP00)

un *connected customer journey*. A esto se lo conoce como omnicanalidad que, según Deloitte (2014), busca la integración y alineación de todos los canales disponibles, con el fin de brindar a los clientes una experiencia de usuario homogénea sin importar el medio por el que se interactúe con la empresa. Debido a esto, la multinacional sostiene que la finalidad de este modelo es proporcionar una experiencia de compra flexible y sin fisuras, independientemente del medio por el que el cliente entra en contacto con la empresa, ya sea por una tienda física, navegando por la web desde su computadora o a través de su teléfono móvil. Al estar ampliamente presente en todos los canales, se deben enfocar en que cada canal le sea útil al cliente, que le construya y sume valor en cualquier momento del proceso de compra.

Este nuevo modelo tiene alto impacto en la industria del *retail*<sup>3</sup>, es uno de los sectores que se ven más marcados por estos fenómenos de la omnicanalidad y la revolución digital, siendo el *mCommerce* quien abre el juego a que la industria sea más competitiva aún. Así lo afirman Faulds, Glynn Mangold, Raju y Valsalan (2018), cuando mencionan que el uso creciente de dispositivos móviles por parte de los consumidores hace que las compras sean una actividad continua en lugar de una actividad discreta, que requiere que los *retailers* se involucren con sus clientes en puntos críticos del proceso de decisión para brindar una experiencia centrada en el cliente.

De esta manera, se han combinado distintos factores para hacer que el panorama del *retail* sea cada vez más competitivo año a año. Entre ellos se encuentra la capacidad de los consumidores para hacer sus compras en línea, comparando precios y conociendo el stock en tiempo real. De igual manera, se halla la posibilidad de elegir entre numerosos métodos de envío, como puede ser el *eLocker*, retiro por sucursal o envío a domicilio, entre otros. Y, finalmente, está el desarrollo de contenido e información en línea para que el cliente, en la menor cantidad de clics posibles, pueda concretar su compra. La tecnología elimina barreras y hay que utilizarla como un recurso para apalancar el crecimiento.

---

<sup>3</sup> Término explicado en el glosario en el anexo

Es así como que con el objetivo de que un cliente concrete su compra en la menor cantidad de clics posibles, las plataformas *online* deben desarrollar el contenido necesario para que los productos enseñen al cliente de manera sencilla y rápida sus principales atributos para que sea más fácil su identificación y compra. Lo que se plantea en este trabajo de investigación es encontrar algún modelo que permita ordenar la góndola virtual para que le sea más sencillo al consumidor comprender de qué producto se trata con el fin de facilitar el proceso de compra.

## **b. Justificación de las razones del estudio**

En primer lugar, una de las razones por las que se desarrollará la siguiente investigación es para mejorar el entendimiento de cómo un fabricante de artículos de consumo masivo debe desarrollar, implementar y exhibir la información de cada uno de estos productos para el canal *online*, con el fin de que el cliente tenga una mejor experiencia que comprando por el *offline*. Para lograr esto, este trabajo de graduación se basará en publicaciones y entrevistas con personalidades destacadas de la reconocida multinacional Unilever y con algunos representantes de los *retails* más importantes de la Argentina.

En segundo lugar, se eligió el desarrollo de este tema debido a que la tecnología *mobile* es un canal que tiene un amplio margen para crecer y en el día a día lo demuestra. En Argentina, aún se la utiliza primordialmente como un medio de búsqueda, haciendo referencia al concepto *first mobile*. Sin embargo, las estadísticas develan que la tasa de conversión aumenta semestre tras semestre en la industria, lo que hace interesante investigar cómo Unilever busca exponer sus productos al consumidor final en este canal.

Por último, cabe destacar que en consonancia con la orientación de mis estudios universitarios el tema investigado despierta un interés personal. Para comenzar, se analizará el contexto del *eCommerce*, canal que en Argentina crece con el pasar de los años y cada vez más empresas toman la iniciativa de adentrarse en este mundo desconocido para muchas, ofreciendo grandes posibilidades de aprendizaje y emulación de prácticas. Luego, la temática está muy ligada a la



revolución digital, el comercio electrónico, el desarrollo de contenido de producto y como esto impacta en el consumidor final, temáticas estudiadas en Marketing Avanzado y Negocios Digitales, materias afines a la especialización en Marketing que han resultado muy interesantes e intrigantes. Para concluir, se eligió a esta multinacional debido a que es pionera en el desarrollo del canal *online* en la que respecta al consumo masivo y está siempre en búsqueda de nuevos desafíos, compartiendo con el medio sus hallazgos. A su vez, se poseen contactos dentro de ésta para realizar el trabajo de campo necesario para la investigación.

En conclusión, la siguiente investigación se desplegará con el propósito de analizar cómo Unilever desarrolla e implementa la exposición de sus productos por el canal *online* en las diversas páginas de producto de los *retails*. Asimismo, se evaluará cómo con la correcta implementación de esto se aumenta el volumen de venta y reduce el porcentaje de error en la compra.

### **c. Preguntas de investigación**

#### **i. Pregunta principal**

- ¿Cómo los fabricantes de productos de consumo masivo tienen que desarrollar e implementar el contenido de sus productos para que la experiencia de compra *online* sea excelente?

#### **ii. Preguntas secundarias**

- ¿Qué tiene que hacer un fabricante de consumo masivo para exponer mejor sus productos en la era del comercio móvil?
- ¿Qué factores desarrollan los fabricantes de consumo masivo para exhibir sus productos por el canal *online*?
- ¿Cómo Unilever Argentina los implementa?
- ¿Qué *retailers* están a favor y en contra de exhibir los productos de la manera que se propone? ¿Por qué?

## **d. Objetivos**

### **i. Objetivo general**

- Entender qué factores son necesarios incluir en la exposición del producto en el canal móvil para mejorar la experiencia de usuario.

### **ii. Objetivos específicos**

- Aprender sobre la creciente industria de *eCommerce* y *mCommerce* en Argentina, específicamente en el consumo masivo.
- Entender cómo Unilever Argentina implementa los factores identificados.
- Entender por qué hay compañías que no aceptan utilizar este contenido en sus plataformas de comercio electrónico.

## **e. Marco teórico**

Este apartado hace referencia a los conceptos que se utilizarán a lo largo del trabajo. Serán descriptivos y explicativos con el fin de brindar una idea de los aspectos considerados relevantes para el desarrollo del trabajo.

Se iniciará con una breve descripción del concepto de consumo masivo, seguido por una escueta identificación de las diversas innovaciones que han ido sucediendo a lo largo del tiempo para desembocar en la noción de *customer centricity*. Luego, se conectará este concepto con la estrategia omnicanal. Inmediatamente, se planteará su relación con la forma de presentar los productos en plataformas virtuales, a partir de una investigación sobre las etiquetas en los productos físicos y la usabilidad del usuario (UX). Por último, se desarrollarán los conceptos que se deben tener en cuenta a la hora de llevar a cabo la disposición del producto en el punto de venta físico.

### **i. La industria del consumo masivo en Argentina**

Según la Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores (IEBS), los productos que integran la industria del consumo masivo son aquellos requeridos

por todos los estratos sociales, de alta demanda. Estos se caracterizan por ser de consumo inmediato, de compra cotidiana y de alta disponibilidad de sustitutos (Roca Martínez, 2016).

En la industria han ido sucediendo cambios a lo largo del tiempo, desde operativos hasta estratégicos. Dentro del primero, se destaca desde la implementación del código de barras para la identificación ágil de productos a través del lector, hasta nuevas etiquetas que persiguen diversos objetivos de información para consumidor final. Con relación al segundo, un cambio estratégico muy importante que conllevó a la reestructuración y adaptación de muchas empresas al nuevo entorno, fue la migración de un modelo en donde el centro estaba en el producto a uno en que se focaliza en el cliente. Es decir, a un modelo de *customer centricity*. Levitt (1960) propuso que las empresas no deberían focalizarse en vender productos, sino en satisfacer las necesidades de los clientes. Tal y como sostienen Shah, Staelin y Parasuraman (2006), la verdadera esencia del paradigma centrado en el cliente no reside en cómo vender productos, sino en crear valor para el cliente y, en el proceso, crear valor para la empresa; en otras palabras, la centralidad del cliente está relacionada con el proceso de creación de valor.

Estos autores mencionan una encuesta realizada a varios ejecutivos de *Customer Relationship Management* (CRM) e identificaron cinco procesos genéricos que son esenciales para que una empresa esté centrada en el cliente. Dentro de ellos, se encuentra el proceso de integración omnicanal que abarca todos los puntos de contacto del cliente. Como se mencionó en el planteo del problema, la omnicanalidad, según Deloitte (2014), es una estrategia que tiene como objetivo la integración y alineación de todos los canales disponibles, con el fin de brindar a los clientes una experiencia de usuario homogénea sin importar el medio por el que interactúen con la empresa.

De esta manera, las empresas tienen que estar presentes en todos los canales ofreciendo todos sus productos. Dentro del *eCommerce*, aún es un tema en discusión la forma más eficiente de presentar los productos en la góndola *online*. No obstante, cabe resalta que ya en el año 2000, Buxton era consciente de la necesidad de desarrollar una exhibición *online* de productos inspirada en los

clientes. La vanguardista aseguraba que la atención de los *retailers* en su momento se había centrado en desarrollar sus propios sitios web, en lugar de estar en el entendimiento de conexión entre el etiquetado y el comercio electrónico.

Todo el esfuerzo de una estrategia omnicanal se sustenta en la posibilidad de vender más. Sin embargo, es imprescindible plantearse hasta qué punto se está abrumando al cliente con información innecesaria, o que incluso podría llegar a dificultar la decisión de compra. Esto sería debido a la cantidad de productos expuestos en las góndolas *online*, el usuario podría no encontrar lo que busca y decida no finalizar la compra. Por esta razón, es conveniente solo desarrollar el contenido indicado para que el cliente concrete su compra en la menor cantidad de clics posibles.

## ii. La etiqueta

En el mercado *offline*, cuando un cliente se acerca a la góndola para elegir qué producto tomar, observa principalmente la etiqueta del envase para obtener información. En las tiendas *online*, esta opción es viable, pero no práctica, cómoda o rápida. Por ende, el usuario debe utilizar el zoom o ampliar las descripciones para saber con exactitud de qué tipo de producto se trata. Por lo que extrapolar lo que expone la etiqueta física sería esencial para una mejor experiencia del cliente en el sitio virtual.

Según Santesmases, Sánchez y Kosiak (2001), la función de la etiqueta consiste en facilitar datos sobre el fabricante o vendedor, características y formas de uso y consumo del producto. Stanton, Etzel y Walker (1992) clasifican a las etiquetas en tres tipos: de marca, de grado y descriptivas. La primera es simplemente la marca aplicada al producto o envase. La segunda identifica la calidad con un número, letra o palabra. Por último, la tercera hace referencia a la información objetiva sobre el uso, la elaboración, el cuidado, el desempeño u otros atributos del producto.

Los requisitos que han de cumplir estas etiquetas están legislados por las normas de cada país. En Argentina, estos requisitos están reglados en la Ley de Lealtad Comercial N.º 22.802, que en su capítulo 1 refiere a los requisitos para la identificación de las mercaderías. De acuerdo con esta normativa, la etiqueta debe informar sobre los siguientes aspectos:

- Nombre o denominación usual o comercial del producto
- Identificación del fabricante, envasador, transformador o vendedor del producto
- Composición del producto
- Plazo recomendado para su uso o consumo, cuando se trate de productos que por el transcurso del tiempo pierdan alguna de sus cualidades
- Contenido del producto, expresado en número de unidades o medidas de longitud, peso o volumen, cuando se trate de productos susceptibles de ser utilizados fraccionadamente
- Características esenciales del producto
- Lote de fabricación
- Lugar de procedencia u origen del producto.

### iii. *The User Experience*

Para que el usuario concrete su compra, es necesario que encuentre el producto que está buscando de manera sencilla. El *eCommerce* está asociado a la practicidad, a la conveniencia, y el *mCommerce* especialmente porque presenta la posibilidad que representa la posibilidad de comprar desde la palma de la mano y con unos simples *touches* de pantalla. Sin embargo, para que se cumpla el objetivo de conversión en el sitio web, el usuario debe tener una buena experiencia de compra. De esto se trata este apartado, de cómo deberían ser todos estos *touchpoints* que tiene el cliente con la marca en el sitio.

Desde el primer contacto con la página web hasta la atención al cliente, pasando por el proceso de compra, la experiencia de usuario o *user experience*, de ahora en adelante UX, aporta valor en cada *touchpoint* del cliente con la marca. Esto

es esencial para seducir al usuario e inducirlo para que realice la conversión o el objetivo de la página, ¿qué diferencial aporta el sitio web para que el cliente decida comprar en uno u otro?

Para D'Hertefelt (2000) la UX representa un cambio emergente del propio concepto de usabilidad, donde el objetivo no solo se limita a mejorar el desempeño del cliente en el sitio -eficacia, eficiencia y facilidad de uso-, sino que se intenta resolver el problema estratégico de la utilidad del producto y el problema psicológico del placer y diversión de su uso.

La UX tiene su origen en el campo del Marketing, debido a que se vincula con el concepto de experiencia de marca, la pretensión de establecer una relación familiar y consistente entre consumidor y marca. Desde la perspectiva del Marketing, un enfoque centrado en la UX conllevaría no sólo analizar los factores que influyen en la adquisición o elección de un determinado producto, sino también analizar cómo los consumidores usan el producto y la experiencia resultante de esto (Kankainen; 2002).

Desde un enfoque tecnológico, según Boada (2017), el término hace referencia a cómo se siente una persona al interactuar con un sistema, las presentaciones más comunes pueden ser una página web o una aplicación móvil. La autora afirma que los expertos en UX se dedican a estudiar y a evaluar cómo se sienten los usuarios con respecto a un sistema, en función de parámetros como la facilidad de uso, el valor percibido, la utilidad, la eficiencia a la hora de realizar la tarea propuesta entre otros.

En la misma línea que Boada, Morriri (2014) asevera que con el paso del tiempo los diseñadores de UX están prestando cada vez más atención a la forma en que los consumidores interactúan con sus dispositivos, con el fin de crear interfaces más eficientes para los teléfonos inteligentes. La autora sostiene que la idea básica de una buena UX es minimizar los esfuerzos y ahorrar tiempo.

Continuando con la búsqueda de la justificación de la importancia de la UX, Boada afirma que se debe, en la actualidad, a que la facilidad de uso de la página web está por encima del diseño. Asimismo, sostiene que hay otros elementos que hacen a la importancia de este concepto, tales como la complejidad, la

característica de *responsive*<sup>4</sup>, la accesibilidad y el no conformismo por parte de los usuarios. En cuanto a la primera, se refiere a que se busca incorporar más funcionalidades y contenidos relevantes; ante esta catarata de información es fundamental una buena UX para que el usuario no se pierda, no sepa qué hacer o abandone la página antes de cumplir el objetivo. La segunda, porque el usuario accede desde diferentes tipos de dispositivos; la UX viene a armonizar la experiencia y enviar un mismo mensaje de marca. En relación a la tercera, “la accesibilidad”, hace referencia no solo a personas con problemas visuales, sino que también a quienes poseen una conexión lenta, poco espacio en el celular o un dispositivo móvil antiguo; la UX debe estar preparada para resolver problemas de esta índole automáticamente. Por último, para poder seducir a los clientes con propuestas interesantes, ya no es suficiente con crear un producto único y de calidad, sino que se debe tener en cuenta una experiencia inolvidable en el sitio. La experiencia de usuario se debe actualizar constantemente con las tendencias y demandas que tienen los clientes.

Continuando con el análisis de la autora, Boada desmiente tres “mitos” de la UX. El primero hace mención de que la experiencia de usuario no es universal. Ella sostiene que el sistema selecto por el administrador no va a funcionar en todas las situaciones para todos los usuarios, sino que hay que adaptar el diseño a las características de la audiencia. El segundo, se refiere a cómo se mide el éxito de una estrategia de performance. La autora objeta la existencia de una sola métrica que lo indique, sino que hace referencia a un mix de ellas, como por ejemplo el tiempo en la página de los usuarios o el índice de rebote. Finalmente, busca rebatir la relación de sinonimia que se pretende entre UX y usabilidad. En este sentido Boada considera que UX es un término más complejo ya que abarca todos los elementos que influyen en las reacciones de los usuarios frente a un sistema. Dentro de estos elementos se incluye a la “usabilidad”.

Para profundizar el concepto de UX, Peter Morville (2004) diseñó un diagrama de las particularidades que debe tener una buena arquitectura de página, con el objetivo de que sus clientes comprendan porque tenían que ir más allá de la facilidad de uso. A este modelo lo llamó *the user experience honeycomb*. El autor

---

<sup>4</sup> Término explicado en el glosario en el anexo

identificó siete características que debe poseer un sitio web para cumplir con las expectativas básicas de sus usuarios y facilitar la identificación de prioridades a tratar por parte de sus clientes.

- Útil: el contenido debe ser original y satisfacer una necesidad.
- Utilizable: el sitio debe ser fácil de usar
- Deseable: la imagen, la identidad, la marca y otros elementos de diseño se utilizan para evocar la emoción y el aprecio.
- Se puede encontrar/localizable: el contenido debe ser navegable y localizable para que los usuarios puedan encontrar lo que necesiten en el sitio
- Accesible: el contenido debe ser accesible para personas con discapacidades
- Creíble: los usuarios deben confiar y creer en lo que les dices.
- Valioso: los sitios deben entregar valor a los usuarios. Para las organizaciones sin fines de lucro, la experiencia del usuario debe avanzar en la misión. Con fines de lucro, debe contribuir a los resultados finales y mejorar la satisfacción del cliente.

Tal y como afirma Gee (2009), la parte difícil de diseñar un sitio radica en crear una arquitectura de información que represente su contenido y etiquetar los campos para que ese contenido sea fácil de encontrar. La autora menciona una serie de estudios realizados con anterioridad a su investigación.

Los primeros en citar por parte de Gee fueron Miller y Remington (2004)<sup>5</sup>, quienes analizaron cómo la ambigüedad de la arquitectura de la información y la etiqueta de categoría afecta el rendimiento del usuario. Manipularon la profundidad y el ancho de la arquitectura de la información -también conocido como el árbol de categorías- haciendo que los usuarios interactúen con una estructura de tres niveles o una de dos. Asimismo, manipularon la categorización mediante el uso de nomenclaturas claras o ambiguas.

---

<sup>5</sup> Miller, C.S. & Remington, R. W. (2004). Modeling Information Navigation: Implications for Information Architecture. *Human-Computer Interaction*, 13(3), 225-271.



El resultado fue que los usuarios se desempeñaban mejor en sitios con una arquitectura profunda, en lugar de amplia cuando el sitio tenía etiquetas claras. La investigación refuerza que tener un gran esquema de organización no ayuda a los usuarios si las categorías no están claras.

Gee continúa haciendo mención del trabajo realizado por Resnick y Sánchez (2004)<sup>6</sup>, quienes observaron cómo los esquemas organizativos y los títulos de las categorías afectaban la capacidad de un usuario para encontrar información. Los autores crearon seis sitios web ficticios de tiendas de alimentos saludables, organizándolos por un esquema centrado en el producto o centrado en el usuario. En los sitios centrados en el producto se organizaron los elementos por categorías de producto, mientras que, en el diseño centrado en el usuario, se organizaron los elementos de acuerdo con el objetivo del usuario. En cuanto al esquema de etiquetado de las categorías, consistía en tres estilos, etiquetas de alta, media o baja calidad. La calidad se definió en función de las calificaciones en cuanto a qué tan bien cada encabezado representaba los elementos de ese grupo.

En lo relacionado al esquema organizacional, el que estaba basado en productos recibió calificaciones de satisfacción más altas y los usuarios cometieron menos errores en comparación con la organización basada en tareas. Los usuarios obtuvieron mejores resultados y se mostraron más satisfechos con la organización basada en el producto, especialmente en las condiciones de etiquetado de menor calidad.

En cuanto a los títulos de las categorías, obtuvieron como resultado que la calidad de los mismos tuvo un efecto significativo en la cantidad de tiempo requerido para completar la tarea y en el rendimiento general del usuario. Los usuarios del grupo de etiquetas de alta calidad cometieron menos errores y encontraron más productos que los usuarios en los grupos de etiquetas de calidad media y baja.

---

<sup>6</sup> Resnick, M.L. & Sanchez, J. (2004). Effects of organizational scheme and labeling on task performance in product-centered and user-centered retail web sites. *Human Factors*, 46(1), 104-118.

De esta manera, pudieron demostrar que los sitios con etiquetas mal diseñadas causaron que el usuario desperdiciara su atención al tratar de averiguar qué significaban, dando como resultado tiempos de búsqueda más prolongados. Es así como Resnick y Sánchez afirman que es importante saber qué información esperan encontrar los usuarios y proporcionarles enlaces claros, para que no pierdan tiempo buscandola.

Hacia el final, Gee hace referencia a un último estudio, el de Kurniawan y Zaphiris (2003)<sup>7</sup>. Ellos analizaron cómo debería ser la organización de la información para los usuarios. Los autores estaban interesados en crear mejores arquitecturas de información, querían agrupar y etiquetar la información para facilitar su comprensión. El estudio consistió en pedirle a usuarios que agrupen y cataloguen dentro de categorías a los productos y que luego les den un título a cada una.

Los resultados mostraron que las nuevas etiquetas proporcionadas por el usuario eran mucho menos formales que el sitio original y eran más fáciles de entender. Los participantes también agruparon los elementos de manera muy diferente a la estructura original. La estructura basada en el usuario era mucho menos estructurada con un número variable de elementos y subcategorías en cada rama principal.

Es así como Gee arriba a la conclusión de que primero, los buenos rotulados de títulos de categorías ayudan al rendimiento del usuario, mientras que las malas o ambiguas lo afectan. En segundo lugar, los niveles adicionales de organización pueden ser útiles para los usuarios, siempre que estén debidamente etiquetados, manteniendo el criterio persistente y consistente en todo el sitio. Por último, la autora sugiere que se tendría que hacer coincidir los modelos mentales de los usuarios con el diseño final del sitio, es decir, pensar las categorías desde la perspectiva del usuario final y la relación de los productos, no como están identificados dentro de la empresa.

---

<sup>7</sup> Kurniawan, S.H. & Zaphiris, P. (2003). Web health information architecture for older users. *IT & Society*, 1 (3), 42-63.

Cabe destacar que en la era de la tecnología móvil, hay que tener en cuenta que el espacio para organizar y visualizar el contenido es menor, a comparación de la pantalla de una computadora. El mercado de teléfonos inteligentes, al igual que los contextos en los que se usan los celulares, posee requisitos únicos en el diseño de UX, centrándose fuertemente en la eficiencia.

Según Applikey Team (2018)<sup>8</sup> hay dos factores principales a tener en cuenta que marcan la diferencia entre la experiencia móvil y la que se puede conseguir desde una computadora. Estos son:

- Específicos del dispositivo. En primer lugar, la interacción del usuario con un teléfono inteligente se basa en deslizar y pulsar en lugar de clics y atajos de teclado. La pantalla es significativamente más pequeña, por lo que menos elementos pueden encajar en ella. Además, la conexión a Internet móvil puede no ser tan rápida como la de su hogar, por lo que las aplicaciones móviles deben optimizarse para el tiempo de carga.
- Circunstancias. Las personas usan sus teléfonos inteligentes mientras caminan del punto A al punto B o están en el transporte público. Por lo tanto, debe tener en cuenta todas las distracciones con las que los usuarios pueden estar luchando, incluidas varias condiciones de visualización, mientras utiliza la aplicación.

Tal y como sostiene la *Interaction Design Foundation* (2018)<sup>9</sup>, se debe buscar una arquitectura de información en la que en la menor cantidad de clics posibles el usuario debe poder visualizar lo que él considere como contenido relevante. Cabe destacar, que la Fundación reconoce que lo menos relevante debe aparecer, pero en un segundo plano. Asimismo, afirma que, si el usuario abandona un sitio en una computadora en segundos debido a los malos tiempos de carga, consideran probable que se retire el comportamiento en un sitio web móvil si se ven obligados a esperar y cargar varias pantallas para obtener contenido relevante.

---

<sup>8</sup> <https://applikeysolutions.com/about>

<sup>9</sup> <https://www.interaction-design.org/>

Babich (2016), en su artículo, asegura que el 30% de los compradores móviles abandonan una transacción si la experiencia no está optimizada para dispositivos móviles.

Es así como las descripciones y detalles comprensibles y completos, entusiasman y tranquilizan a los usuarios, lo que les permite comprender rápidamente las opciones de compra, afirma Babich. El autor sostiene que los usuarios aprecian cuando la aplicación muestra toda la información del producto disponible: disponibilidad de stock, tamaños, opciones de color, descripción del producto, fotos, comentarios y más.

En cuanto a la descripción del producto, debe ser fácil de visualizar a simple vista (obtener una descripción general) y escanear (encontrar información específica). Babich enumera una serie de características necesarias para que el producto se muestre de manera correcta y el usuario final tenga toda la información relevante disponible para realizar la decisión de compra. Entre ellas, se encuentran las características de tamaño, las especificaciones del producto puntual y su imagen. Cabe resaltar que, en relación a la imagen del producto, esta es la que lo vende. El autor afirma que una buena imagen del producto hace dos cosas muy importantes: causa una gran impresión y proporciona información. De esta manera, según él, las imágenes grandes y de alta calidad hacen a la efectividad de su función. Asimismo, recomienda que ninguna de las imágenes que se exhiben en la página aparezcan pixeladas. No solo la imagen original debe ser buena, sino que las imágenes ampliadas también deben mantener una alta calidad.

En conclusión, el diseño de una UX móvil que coincida con la de computadora, en términos de tasas de conversión, debe ser una tarea prioritaria para cada aplicación o sitio web *responsive*, especialmente cuando se trate de las páginas de productos. Estas deben hacer que los clientes conviertan, ya que cuanto más fácil sea para un usuario comprar un producto, en términos de información disponible, será más probable es que lo compre.

#### iv. La ejecución en el punto de venta

La finalidad de este trabajo es analizar la problemática de la catalogación *online*, pero antes, se debe comprender cómo es el camino de compra del consumidor en el canal tradicional para saber cómo replicarlo correctamente y con qué se encuentra el cliente en el punto de venta. Con esto en mente, es que en esta sección se desarrollará el camino de compra por el canal tradicional del cliente.

En el 2011 un grupo de estudiosos analizó el comportamiento del *shopper*<sup>10</sup> en las tiendas físicas, evaluando el camino de compra del consumidor, deteniéndose en todos los estímulos con los que se iba encontrando hasta que decidía que producto comprar en el punto de venta. Es así como de acuerdo con el grupo (D'Andréa, Cònsoli, & Angotti Guissoni, 2011) este camino cuenta con tres fases: una de planificación, otra de compra y una última de consumo. La primera y la última no varían entre los diferentes canales según su explicación, sin embargo, la que sí resulta interesante a los fines de este trabajo es la segunda: la compra.

En esta fase, y según los autores mencionados, el cliente se encuentra con diferentes estímulos a la hora de concretar su compra en el punto de venta. Estos pueden ser:

- Estímulos de producto: como tamaño, forma, color, material, empaque y mensajes, imágenes, íconos y lenguaje transmitidos en el envase.
- Estímulos de precio: como pueden ser las promociones estacadas en el punto de venta por medio de carteles, placas, etc.
- Estímulos de lugar: como diseño de la tienda, trazado, iluminación, sonido ambiente, aroma, pasillos, estanterías y ubicación de mostradores, entre otros espacios.
- Estímulos promocionales: como muestras, demostraciones, mostradores, adhesivos de piso, kioscos, sistemas de audio y video en la tienda, tarjetas inteligentes, señaladores digitales, etc.

---

<sup>10</sup> Término explicado en el glosario en el anexo

De esta manera, los minoristas y fabricantes usan técnicas cada vez más avanzadas para crear buenas experiencias de compra para sus clientes, teniendo en cuenta factores relacionados a la tienda, como los estímulos mencionados, pero también otros relacionados al *shopper*, como la satisfacción en la atención del personal de la tienda. Algunos ejemplos de esto pueden ser los mostradores interactivos, de video, cupones, decusaciones, muestreo y regalos, eventos en la misma tienda y hasta programas de fidelidad.

Como se puede observar, hay un gran número de variables que influyen en la experiencia de compra y la decisión por uno u otro producto en el punto de venta. Según Kotler (1973) hay un conjunto de técnicas y actividades para crear determinados efectos en los clientes. Dichas técnicas involucran factores sensoriales relacionados a los cinco sentidos: visión, audición, olfato, tacto y gusto.

Los autores completan la mención del Kotler haciendo alusión al concepto de atmósfera de tienda de Hoffman y Turley (2002) como un espacio que está compuesto por elementos tangibles, tales como el edificio, las luces, la decoración; y elementos intangibles, como la música, los colores, la temperatura y el aroma. Todos estos elementos hacen a la experiencia de compra del cliente, la experiencia del servicio.

Es por lo que, en lo que respecta a la tarea de la estimulación al cliente deben interferir diferentes prácticas integradas, se debe ir más allá de los cinco sentidos. Los autores hacen alusión a una serie de factores que contemplan esta combinación mencionada. El primer factor es enseñarle al consumidor acerca de las características y funcionamiento de los productos. Para esto es bueno contar con un vendedor entrenado, capacitado y con el material informativo necesario para abordar correctamente las preguntas de los clientes. Otro factor que resaltan es la capacidad de inspirar a los *shoppers* en las tiendas a comprar un determinado producto, es decir, que la presentación y stock de productos en los puntos es muy importante, así como el tener mostradores que contribuyan a la buena exposición. También, destacan la importancia de la exposición conjunta de productos complementarios y el sugerir nuevos usos para los productos existentes. Asimismo, poder brindar la oportunidad para experimentar productos

y servicios en la tienda, lo indican como una buena práctica. Por último, se señaló con anterioridad que los cinco sentidos humanos no son lo único que hace a una buena experiencia de compra, es decir, es fundamental, pero no actúa de manera aislada. Según los autores, la visión influye un 83% en la compra, seguido por la audición con un 11%; olfato, tacto y gusto oscilan entre un 3% y un 1%.

¿El desafío? Todo esto debe convivir en una tienda en donde los *shoppers* se mueven a una velocidad promedio de casi un metro por segundo, afirman los autores. En la compra de reabastecimiento, en donde el cliente ya sabe que va a comprar casi con seguridad, su campo de visión estará ocupado por mensajes comerciales casi en un 70%. En tan poco tiempo, el consumidor es atravesado por muchos estímulos, ocasionando que presten poca atención a la mayoría de los productos y se enfoquen en llevar aquellos a los que está acostumbrado o los que tengan las cucardas de promociones más grandes.

Un estudio conducido por Deloitte (2007) revela que, en los Estados Unidos, el 30% de los consumidores utilizan sus celulares dentro de las tiendas para consultar y comparar precios antes de concretar la compra. Es así como se originan más opciones y estímulos.

En el mismo país, los autores aluden a otro estudio que demuestra que en promedio un cliente está expuesto a aproximadamente 300 productos diferentes al año, el equivalente al 1% del surtido completo de la tienda. De esta manera, se puede dilucidar las múltiples variables simultáneas que compiten por la atención del *shopper* en el punto de venta.

Continuando con el análisis de los autores, D'Andréa, Cònsoli, & Angotti Guissoni, estos señalan la existencia de tres momentos de la verdad en el punto de venta que conllevan a la compra. El primero, lo denominan como "alcance" que deriva del sentido de la visión, la exposición a diferentes estímulos ópticos en la tienda. El segundo, lo designan como "parar a manosear", en este interviene la visión y el tacto. Por último, lo que llaman "cierres o compra", cuando el cliente efectivamente deposita el producto en su carrito de compras.

Sin embargo, para llegar a la última instancia, el cliente tuvo que detenerse frente a la góndola. Entonces, la visibilidad en el punto de venta combina el poder de hacer detener al cliente frente a la góndola como el poder de convertir este interés en venta. Es así como cruzando estas dos variables, los autores afirman que pueden identificar cuatro tipos diferentes de productos:

1. Productos de interés alto: alta atracción a la góndola, pero baja conversión de compra
2. Productos líderes: alta atracción a la góndola y alta conversión de compra
3. Productos no desarrollados: baja atracción y conversión
4. Productos de nicho: baja atracción, pero alta conversión

Para cada uno de estos, es posible identificar diferentes acciones. Para los primeros, recomiendan invertir en *merchandising*, información y promoción. En cuanto a los segundos, sugieren posicionarlos en lugares de alto tráfico. En relación a los no desarrollados, plantean que es necesario buscar la diferenciación y añadir valor, dejándolos fuera de las áreas de tráfico alto. Por último, para los de nicho, proponen exponerlos en áreas calientes de la tienda.

Hasta aquí, se han expuesto los diferentes estímulos que suceden de manera consciente o inconsciente por los que pasa el cliente antes de elegir un determinado producto. Sin embargo, para que el *shopper* se detenga frente a la góndola, deben existir los productos organizados con una lógica determinada para no marearlos. Es aquí en donde nace el concepto de “planograma” que según Leyton Johns (2014) es una representación a escala real de los sitios de exhibición asignados a las diversas categorías en la tienda. En otras palabras, es un plano que indica las posiciones, cantidades, altura y profundidad que toman los productos en la góndola en el punto de venta físico, facilitando su búsqueda para los clientes.

El escritor también agrega que el planograma es el resultado de un completo análisis de situación de cada una de las categorías. Este análisis pondera las ventas, la rotación y rentabilidad a nivel de SKU, las restricciones de espacio de la infraestructura, las estrategias comerciales y operacionales, el número de



SKUs<sup>11</sup> que componen el surtido de la tienda. Pero eso no es todo, sino que también contempla las preferencias de los consumidores, sus gustos y el árbol de decisión de compra.

El resultado es un informe exportable, de fácil lectura que posee un detalle a nivel de SKU de información básica como posición, cantidad, proveedor, marca del producto y código de referencia EAN<sup>12</sup>, entre otros atributos importantes para comprender a qué producto se está referenciando. De esta manera, este informe está destinado a implementar, mantener y controlar las góndolas de exhibición en las tiendas de los diferentes *retails* para asegurar el cumplimiento de la propuesta de valor hacia los consumidores.

Leyton Johns hace referencia a que el proceso de planogramación trae consigo aparejado múltiples beneficios en el mediano y corto plazo tales como satisfacción del consumidor, comerciales, operacionales y logísticos y financieros. En lo relacionado al primero, la realización de un correcto planograma permitirá facilitar la compra, disminuir los tiempos de búsqueda, mejorar la comparación de precios y presentación de nuevas alternativas de producto. En cuanto al segundo, su correcta implementación mejora la auditoría de los productos en el punto de venta. Con la correcta implementación del tercero, beneficios operacionales y logísticos, se permite la estandarización de las tiendas, mejoras en la organización del trabajo, correcta implementación de sistemas de reabastecimiento, detección de falencias en el proceso de surtido. Por último, el beneficio financiero de la utilización de esta herramienta es que se pueden medir indicadores de ventas, rotación de productos, días de stock, capital inmovilizado, reporte de quiebres, entre otras cosas. Es decir, reporta una mejora en la rentabilidad proveniente de una operación más eficiente.

En conclusión, para que el cliente concrete su compra en el canal tradicional primero debe pasar por tres fases, de las cuales entre los diferentes canales la primera y la tercera tienen procesos similares, mientras que la segunda, la compra concretamente, es diferente, debido a que una ocurre en la tienda física y otra en la online. En el camino de compra del consumidor dentro de la tienda,

---

<sup>11</sup> Término explicado en el glosario en el anexo

<sup>12</sup> Término explicado en el glosario en el anexo

se topa con diferentes estímulos que puede o no percibir y cuya finalidad es que usuario se detenga frente a la góndola y tome el producto que está siendo activado por el *retailer*. Estos estímulos pueden ser de producto, de precio de lugar y/o promocionales. Asimismo, los cinco sentidos humanos juegan un rol muy importante a la hora de buscar llamar la atención del cliente.

## **f. Estrategia metodológica**

### **i. Tipo de estudio**

La investigación en cuestión será de carácter exploratorio, ya que, como establecen Sampieri, Fernández y Baptista (1997), “los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes”. Además, los autores afirman que este tipo de estudios sirve para incrementar el grado de familiaridad con situaciones levemente conocidas, recolectando información sobre la posibilidad de realizar una investigación profunda sobre un hecho particular de la vida cotidiana.

Los autores citan a Dankhe, quien sostiene que los estudios exploratorios “en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, por lo general determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el 'tono' de investigaciones posteriores más rigurosas” (1986). Asimismo, Sampieri, Fernández y Baptista agregan que este tipo de estudios se caracterizan por ser más flexibles en su metodología, más amplios y dispersos, en comparación con los de carácter explicativo o descriptivo.

De esta manera, el presente estudio intentará dilucidar cuáles son las herramientas que las grandes empresas de consumo masivo tendrían que tener en cuenta a la hora de exhibir sus productos en la góndola *online* y qué *retailers* están dispuestos, o no, a implementarlas, persiguiendo el fin último de mejorar y unificar la experiencia del cliente con la marca en cada tienda virtual.

## ii. Universo de estudio

Esta investigación exploratoria se guiará con el caso de la reconocida multinacional “Unilever”, y se basará en la publicación que la casa divulgó junto con la prestigiosa Universidad de Cambridge, cuya última actualización vigente data de agosto del 2018.

Se eligió llevar este estudio adelante con un solo caso debido a que, como sostiene Stake (1999), se estudia un caso cuando se tiene un interés muy especial en sí mismo, un caso que espera que abarque la complejidad de un caso particular.

Es así como se realizará lo que el autor llama un estudio intrínseco del caso. Él lo define como “cuando el caso no nos interesa porque con su estudio aprendemos sobre otros casos o sobre algún problema general, sino porque necesitamos aprender sobre ese caso particular”. De esta manera, el objetivo real de este tipo de estudios es la no generalización. El autor hace hincapié en que se debe tomar un caso particular y estudiarlo profundamente con el fin de identificar no en qué se diferencia con otros, sino que para develar el qué hace, qué es.

De esta manera, se estudiará el caso Unilever en el desarrollo del contenido necesario para la correcta exhibición de sus productos en las diversas tiendas virtuales de los *retailers*, debido a que es una de que muestra interés por mejorar la experiencia de compra del cliente en la menor cantidad de clics posibles.

## iii. Recolección de datos

En la presente investigación se utilizarán fuentes primarias y secundarias de recolección de datos.

En lo relacionado a las fuentes primarias se realizaron entrevistas a diferentes miembros del equipo de *eCommerce* de Unilever Argentina: a Oliver Bradley, *Global eCommerce Experience Design Director*; a Rodrigo Nardillo, *Director de Trade Category Management*; y Juan Tomac, *Gerente de eCommerce*.

Asimismo, con el fin de tener una noción general sobre el modelo, se entrevistó a grandes personalidades del mundo del *retail online*. Dentro de lo que son supermercados, se entrevistó a Ignacio Mazswich y Pamela como representantes de la bandera Cencosud y a Diego Virkansas, Gerente Comercial de *eCommerce* Walmart. En lo relacionado a farmacias, se entrevistó a Cecilia Crespi, Gerente de Negocios Digitales de GPS Farma.

Con respecto a las fuentes secundarias recurridas serán libros, artículos, reportes y *papers* de consultoras y universidades, videos de conferencias y charlas de la CACE y Digital House, trabajos de licenciaturas y de posgrados que abarcan temas relacionados con la transformación digital.



## II. Capítulo 2: Análisis de la industria

El consumo masivo es una industria muy abarcativa, comprende desde bebidas hasta papel higiénico, pasando por comida y artículos de limpieza. En conclusión, reúne todos los artículos que se pueden encontrar en un supermercado, almacén y los nuevos conceptos de farmacias.

En este capítulo, primero se buscará obtener un entendimiento de cómo se ha ido desarrollando la industria en general. Luego, se realizará un estudio de su estado hasta la primera mitad del 2018. Por último, se concluirá con un análisis específico sobre el consumo masivo y el comercio electrónico en sus diversas plataformas.

### a. La industria del consumo masivo en Argentina

Realizando un análisis del estilo de Porter (2008), la industria del consumo masivo se caracteriza por ser de rivalidad competitiva muy alta, hay grandes jugadores que buscan hacerse del *market share* de su competencia mes a mes. Otro punto importante que hace a esta rivalidad es que los grandes fabricantes tienen que luchar por los mejores lugares en la góndola y por permisos para que los *retailers* les acepten los materiales de punto de venta, tales como las punteras de góndola, buscando resaltar su producto sobre otros. A su vez, cada fabricante debe negociar las horas que dedica cada repositor a sus marcas por sobre otras. Sin embargo, algunas de las grandes *house of brands*<sup>13</sup> poseen sus propios repositorios exclusivos.

Últimamente, la amenaza de productos sustitutos y potenciales entrantes está en crecimiento debido a los cambios en los hábitos de los consumidores. Estos están migrando hacia otro tipo de consumo, en donde priorizan el precio de los productos, y buscan otros atributos o mensajes en las marcas, tales como

---

<sup>13</sup> Término explicado en el glosario en el anexo

“naturalidad”. En cuanto al primero, según un artículo de Kantar Worldpanel (Filipponi, 2018), las marcas de bajo precio representan el 20% del gasto en consumo masivo de los hogares argentinos, y su consumo está presente en todos los estratos sociales, ya que su participación oscila entre un 17% en el nivel alto y medio y, hasta un 22% en el nivel bajo inferior. De esta manera, la consultora afirma que estas marcas crecieron un 3% en volumen en el primer trimestre del 2018, con relación al mismo periodo del año pasado. En relación al segundo, la consultora KPMG (Bleger, Cano, & Murphy, 2017) afirma que muchas marcas, tales como las de alimentos y bebidas, se tuvieron que reinventar debido a que sus clientes están dispuestos a invertir en su bienestar físico y mental, al mismo tiempo que aumenta la conciencia sobre el maltrato animal en pruebas y las prácticas agrícolas-ganaderas sustentables.

Es importante destacar que KPMG (2017) hace referencia a la nueva decisión de los consumidores de comprar específicamente para consumir, en lugar de abastecerse, es decir, esto explica el aumento en la frecuencia de compra, pero a costo de un ticket promedio menor.

Por último, un factor que ha cobrado suma importancia en los últimos años es la influencia de las nuevas tecnologías en la experiencia de los clientes en sus nuevos hábitos. Otro estudio realizado por KPMG (2018) afirma que la tecnología, plataformas de *eCommerce* y redes sociales, han hecho que para los consumidores sea más fácil obtener información, encontrar productos o servicios y compartir sus experiencias, exigiendo un cambio sustancial a los *retailers* y fabricantes.

De esta manera, comprender la noción de la omnicanalidad e implementarla de manera eficaz es fundamental para *retailers* y fabricantes. En el mismo estudio realizado por KPMG (2017), se entrevistó a Diego Bleger, socio líder de la industria de consumo masivo en KPMG Argentina, quien afirmó que hay que estudiar el consumidor desde una perspectiva de *customer centricity*, entendiendo sus expectativas, gustos y formas de comprar. El socio sostiene que a pesar de que se observa una clara tendencia en que los clientes están buscando efectuar sus compras en el canal *online*, aún sigue siendo fuerte la cultura del trato personal, del contacto directo con el comerciante. De esto se

trata la omnicanalidad, de estar presentes de la mejor forma en muchos canales, comunicando un mensaje unificado.

En conclusión, los consumidores argentinos están cambiando sus hábitos de compra, en muchos casos de manera radical, con el fin de mitigar el impacto que la inflación propina en sus presupuestos mensuales para sus necesidades. De esta manera, se han vuelto más racionales en la elección de los productos, resignando a primeras marcas para migrar hacia otras más económicas, buscando un equilibrio constate entre precio y calidad, basándose en toda la información que tienen disponible gracias a las nuevas tecnologías, redes sociales y nuevos lugares en donde encontrar los productos que están buscando.

### *Cerrando el 2017*

La economía argentina cerró el 2017 con un crecimiento del 3%, según cifras oficiales, aunque Federico Filipponi (Multitaskers, 2018), Director Comercial de Kantar Worldpanel, afirma que las ventas en ascenso no se dan en todas las industrias. La industria de consumo masivo está entre las aún no se han recuperado. El Director Comercial afirma que, en efecto, el volumen de ventas decreció un 1% en 2017, estimando que en el 2018 se verían signos negativos.

La entrevista revela que el rubro de los lácteos continúa siendo el más afectado cerrando el 2017 con una caída mayor a la canasta cercana al 8%. Luego, se detecta que las bebidas e infusiones estuvieron muy cerca de tener un saldo positivo. Por otro lado, con saldo positivo, se identifica a cuidado del hogar y alimentos secos, con un leve crecimiento menor al 1%.

Continuando con el análisis de la entrevista, esta sostiene que las primeras y segundas marcas han repetido el impacto negativo que sufrieron a lo largo del 2017, cayendo un 2%, con respecto al año anterior. Sin embargo, otra es la situación de las marcas propias que crecieron más de un 6% en el último trimestre del año y cerraron el año con el mismo volumen que el anterior. Cabe destacar que las marcas de bajo precio fueron las únicas que lograron cerrar el año con un saldo positivo, 1% de crecimiento.

Otra entrevista, realizada por El Cronista (Fortin, 2018), identificó que reconocidos líderes de importantes empresas con oficinas en Argentina, afirman que los clientes están cambiando sus hábitos, son más racionales y cuidadosos al momento de gastar su dinero, buscando maximizar la ecuación de valor. A su vez, describieron el 2017 como desafiante, de inflación elevada y mucha inversión; situación que aún no sabían, pero que no iba a cambiar en el 2018, lamentablemente se intensificaría.

### *El 2018*

“Ya se registra caída del consumo en los hogares de menos recursos”<sup>14</sup>, “estiman que el consumo masivo caería 1,2% en 2018”<sup>15</sup>, “la caída del consumo de 2018 será el doble de la prevista en la primera mitad del año”<sup>16</sup>, estos son algunos de los titulares que reflejan la situación del consumo masivo en Argentina a mediados del 2018. Claramente, el panorama esperanzador que tenían varios CEOs de las reconocidas empresas con sede en Argentina, no se vio reflejado en el corriente año.

Según la Carta Financiera (Yanzón, 2018), el 2018 se caracteriza por un año de marcada volatilidad, donde los bruscos movimientos de precios resultaron en que no haya quedado activo financiero libre de sus consecuencias. Aún restan tres meses para que finalice el 2018 y existen numerosas variables que pueden determinar la entrada del 2019, como lo son las elecciones en Brasil y lo que decida el gobierno argentino.

La Carta Financiera afirma que lo que sucedió en la última grave devaluación de la divisa nacional, ocurrida en la primera mitad del año, aún no tiene un impacto completo en los precios de consumo. La entidad sostiene que el *pass trough* de la disparada del dólar aun no impacta completamente en la economía real que puede llegar a traducirse en mayores niveles de inflación, produciendo que la recesión se sostenga y profundice, las tasas pongan en peligro las cadenas de

---

<sup>14</sup> <https://www.infobae.com/economia/2018/07/10/ya-se-registra-caida-del-consumo-en-los-hogares-de-menos-recursos/>

<sup>15</sup> <https://www.eleconomista.com.ar/2018-08-consumo-masivo-caera-12-2018/>

<sup>16</sup> <https://www.iprofesional.com/economia/276080-trabajo-ingreso-empleo-La-caida-del-consumo-de-2018-sera-el-doble-de-la-prevista-en-la-primera-mitad-del-ano>



pagos y emprendimientos enfrenten crecimientos en costos con ingresos decrecientes.

Tal y como afirma el diario Clarín (Muscatelli, 2018), en la primera mitad del 2018, todos los sectores pierden volumen, excepto el área de cuidado personal. A su vez, se acelera la caída de las primeras marcas, mientras que las de bajos precios y propias de las cadenas, muestran crecimiento en volumen. Muscatelli menciona a Filipponi cuando este afirma que la primera reacción de los consumidores fue espaciar las compras. Sin embargo, los datos de julio muestran que los clientes optaron por abandonar productos. Filipponi detalla que, en la primera mitad del año, el 57% de las categorías perdieron compradores respecto del año anterior, algo que se acentuó especialmente en junio (74%) y julio (71%). Esta tendencia negativa se profundizará a partir de julio, porque se comparará contra un período en el que ya había iniciado la reactivación en el 2017.

Según La Nación (N/A, 2018), se estimó que en agosto el sector de limpieza de la ropa y hogar bajó un 7,6%; higiene y cosmética un -5,6%; -5% congelados; y -3% cuidado del hogar.

## **b. La industria del eCommerce en Argentina**

"Hay una evolución del consumidor y el mercado se tiene que adaptar a él. Este vive en la compra *off* y *online*: busca el producto por Internet y lo retira en el local", describe Gustavo Sambucetti, Director Institucional de Cámara Argentina de Comercio Electrónico, de ahora en adelante CACE.

Según el informe semestral que provee la CACE para el sector, la penetración del *eCommerce* está siendo muy alta, 9 de cada 10 adultos argentinos contactos afirma haber comprado alguna vez *online*, y de este universo, 5 de cada 10 lo hizo en el periodo comprendido entre enero y junio 2018.

Si se compara esto contra la facturación del mismo periodo del año anterior, la CACE reporta un crecimiento de un 66%, es decir en la primera parte del año 2018 la facturación fue de \$97.892, comparado contra \$56.886 del año anterior. Debido a que Argentina es un país con alto índice de inflación, a este crecimiento

también se lo midió en tráfico, un 30% mayor, y en órdenes, un 59% mayor. Esto se pudo lograr gracias al desarrollo de nuevas categorías y nuevos jugadores que ingresaban a la industria.

Pero ¿cómo se están comportando los diferentes canales del comercio electrónico? La CACE afirma que hay que prestarle especial atención al canal *mobile* debido a que está creciendo de una manera mucho más profesional y sería de lo que el administrador de la página está acostumbrado. En el periodo estudiado, el 59% del tráfico proviene de los teléfonos celulares, 6 de cada 10 sesiones son por este tipo de dispositivo. Los encuestados sostienen que lo utiliza ya que es más conveniente. Asimismo, ellos mantienen que lo emplean en la búsqueda de productos, informarse sobre sus características, leer comentarios de otras personas que ya lo compraron y, principalmente, en la comparación de precios. En cuanto a este último, el 65% afirma comparar en dos o más lugares antes de finalizar su compra. Con relación a la compra en sí, este canal está creciendo mucho más aceleradamente que *desktop*, pero la tasa de conversión por *mCommerce* sigue siendo baja en relación al tráfico que genera. La CACE se lo adjudica a la falta de confianza que aún existe en los clientes y a la conectividad, el wifi o 3G/4G en la telefonía celular móvil de los argentinos.

Cabe resaltar que, *desktop* reportó un porcentaje de tráfico y compras menores que el año anterior. Mientras que *mobile* lo aumentó. (Ver figura 1). Asimismo, se considera relevante destacar el aumento de la tasa de conversión reportada por la CACE, de un 1% en el 2017, se pasó a un 1,14% en la primera etapa del 2018.

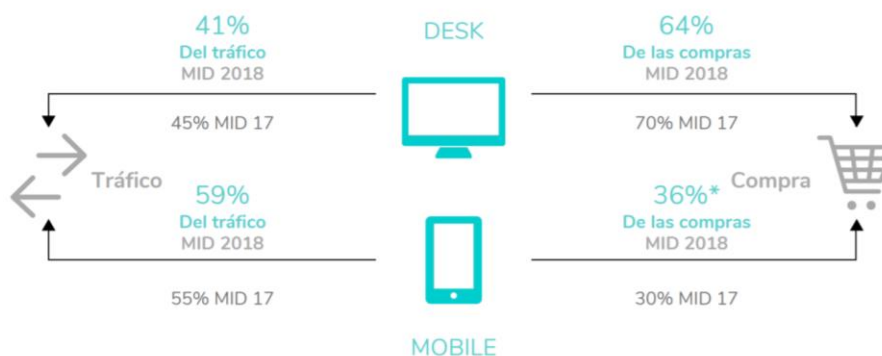


Figura 1: los canales de la compra.  
Fuente: reporte CACE MID 2018.

Un punto interesante que el organismo resalta es que, de los 10 jugadores más importantes de Argentina, más del 50% de las órdenes y transacciones ya provienen de teléfonos celulares. Lo que tienen en común es que estos montaron una estrategia enfocada en ganar clientes por este medio, invirtiendo en generar este tráfico específico para que llegue a la conversión en el sitio y desarrollando tecnología para que la compra sea segura y fácil.

Según el informe, hay categorías que son transversales a todos los segmentos por estar más desarrolladas, estas son turismo y telefonía. Sin embargo, para otras hay patrones de compra según el género del usuario. Los hombres se inclinan más a compras de tecnología, herramientas, accesorios para el auto y software. Mientras que, entre las mujeres, los artículos más consumidos son las entradas a espectáculos, artículos de indumentaria y cosmética y elementos del hogar, muebles y jardín. Cabe resaltar que, para los millennials, las categorías más consumidas son indumentaria, cosmética y educación.

La Cámara enuncia que hay un aumento en la frecuencia y satisfacción de compra detectado por parte de los usuarios. Según el estudio, el 56% de los encuestados dice haber comprado regularmente y que 8 de cada 10 personas que compraron, lo vuelven a hacer. De esta manera, dentro de los compradores se pueden distinguir dos tipos, los que la CACE denomina como primerizos y los que “ya tienen más confianza”. En cuanto a los primeros, son usuarios que realizan compras comunes y sencillas, como lo es una entrada de cine o un pasaje de avión. En relación al segundo, este avanza hacia otras categorías, como pueden ser indumentaria y calzado, que tiene una complejidad mayor por el tema de talles y comodidad.

Asimismo, en la misma línea, destacan la existencia de dos olas de comercio electrónico de desarrollo de categorías relacionado con la confianza. La primera hace referencia a productos o servicios como turismo, algunos electrodomésticos, es decir, a compras que no importa quien lo ofrece, sino que el producto o servicio es el mismo. La confianza no va a estar depositada en que se producto sea lo que el cliente cree que sea, sino que va a estar en los parámetros de envío, formas de pago. Mientras que la segunda ola, si está relacionada a la confianza, en donde influyen otros elementos como talles,

formas, texturas, entre otras. La CACE afirma que, en la actualidad en Argentina, se está surfeando por esta segunda ola del comercio electrónico.

Además, el organismo ha detectado los motivos por los cuales el cliente decide comprar en línea. Estos se pueden dividir en tres grupos: energía, tiempo y dinero. En cuanto al primero, los encuestados responden que destacan esta cualidad porque pueden comprar en cualquier momento, el proceso es fácil y sencillo y se lo puede hacer desde la comodidad del hogar. En lo relacionado al segundo, ellos afirman que ahorran tiempo y encuentran los productos más rápidamente que en las tiendas físicas. Por último, sobre el tercer grupo, los encuestados afirman que los descuentos son mejores que en la tienda física. Lo importante de esto es que los beneficios detectados por los usuarios son múltiples, esto significa que el argentino no percibe a este canal como un “outlet”, sino que destaca otras características.

De esta manera, los productos más buscados fueron viajes internacionales y hoteles. En donde el efecto de la subida del dólar a fines de mayo 2018 afectó tan solo un mes y medio de la performance de viajes internacionales, la CACE recomienda evaluar el desarrollo de la misma a lo largo del año para tener un entendimiento total de la devaluación. En tercer lugar, ascendieron con respecto al año anterior, vuelos nacionales, y aparecieron los términos como televisores y paquetes turísticos. En lo relacionado a los televisores, en el “Hot Sale 2018” los *retailers* hicieron una fuerte apuesta al recambio de estas pantallas debido al Mundial Rusia 2018. Como se puede observar y se mencionó con anterioridad, todos estos artículos pertenecen a las categorías más destacadas: electro y viajes.

A continuación, se expone un cuadro explicativo sobre el desarrollo y potencial crecimiento de todas las categorías. (Ver figura 2).

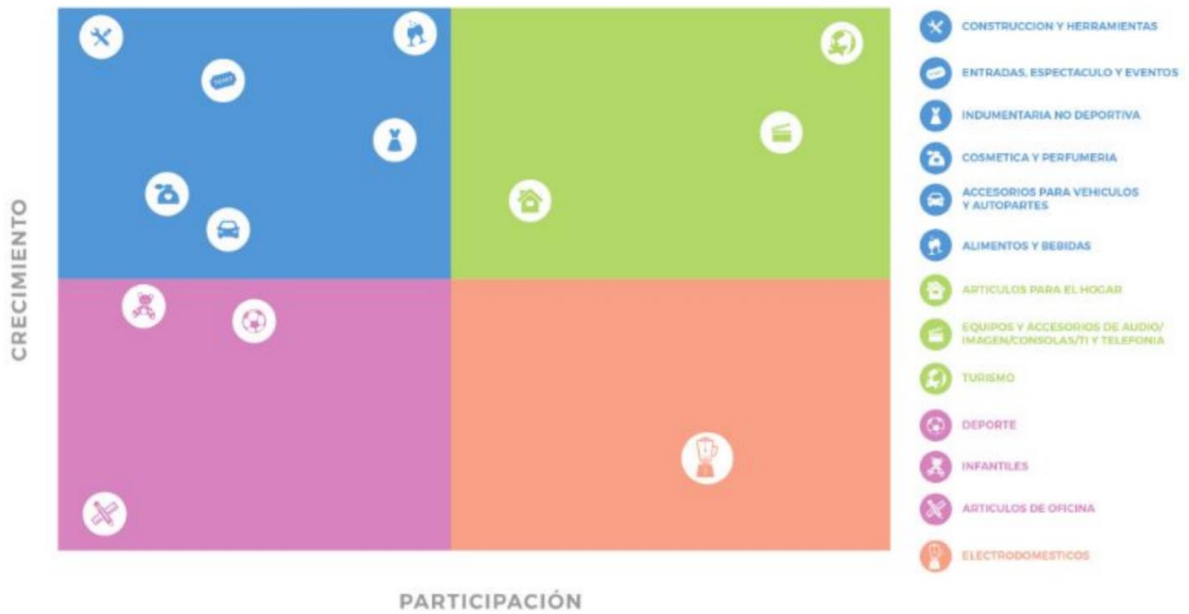


Figura 2: desarrollo y potencial de las categorías  
 Fuente: reporte CACE MID 2018.

Asimismo, el estudio ofrece el resultado de una encuesta sobre las categorías y si los clientes comprarían o no (Ver figura 3). Se dividen en desarrolladas, en desarrollo y por desarrollar.

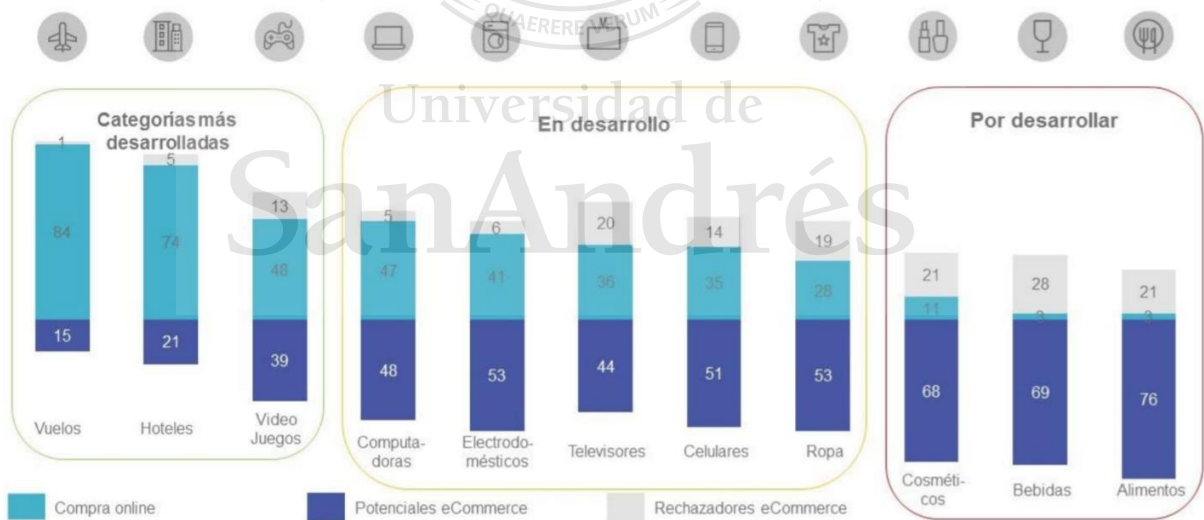


Figura 3: categorías aun no desarrolladas, pero con gran potencial.  
 Fuente: reporte CACE MID 2018.

Por otro lado, enumera una serie de desventajas mencionadas por los consumidores que alguna vez compraron por este canal. Entre las más destacadas se encuentran la afirmación de que “no se puede ver y tocar el producto antes de comprar”.

En conclusión, el canal *online* obtuvo mayor facturación que el año anterior, impulsado principalmente por el volumen de tráfico y compras por el canal de *mCommerce*, debido a que el usuario busca una compra en la que se ahorre energía, tiempo y dinero. En cuanto a las categorías, las líderes son viajes y electrónica, mientras que las que se presentan con un mayor horizonte de desarrollo y explotación son cosmética, bebidas y alimentos.

### **c. La industria del eCommerce en consumo masivo en Argentina**

Según un reporte realizado por la consultora Nilsen, y presentado en el *eCommerce Day 2018*, afirma que el comercio electrónico se sigue desarrollando sobre las categorías típicas de servicio, pero también ha comenzado a ganar relevancia el sector del consumo masivo. La consultora sostiene que se observa un crecimiento en el interés del lado del cliente al estar experimentando en plataformas digitales y especialmente en las categorías de consumo masivo, particularmente en las de alimentos y cuidado personal.

De esta manera, Nilsen reporta un porcentaje de crecimiento del 1,1% para la industria por el canal *online* en tan solo la primera parte del 2018, contra un 0,7% total en el 2017. El sector sigue con los parámetros de la industria, con altos picos de facturación y crecimiento en los eventos más relevantes como lo son el “*Hot Sale*”<sup>17</sup> y “*Cyber Monday*”<sup>18</sup>. Por ejemplo, se reportó un 140% de crecimiento en comparación con el “*Hot Sale 2017*”.

Se cree importante aclarar que Nilsen reporta sus datos por el “scantrack”, es decir, miden todo lo que pasa por las máquinas registradores de las grandes empresas como Walmart, Cencosud, Farmacity, La Anónima y Carrefour, entre otras. Lo importante aquí es que, si bien la muestra es comprensible y consistente debido a que muestra empresas en diferentes estadios, hay que tener en cuenta que no es uniforme, ya que el surtido disponible en las

---

<sup>17</sup> Término explicado en el glosario en el anexo

<sup>18</sup> Término explicado en el glosario en el anexo

plataformas *online* y el nivel de cobertura nacional es variable en el universo muestral.

Los grandes supermercados y farmacias manejan, a su vez, productos que no pertenecen al consumo masivo, denominados como *non-food*, como por ejemplo televisores o heladeras. La consultora afirma que si bien esta categoría pesa, sus grandes picos de facturación son en eventos de la industria como es el mencionado “*Hot Sale*” de mediados de mayo. Asimismo, como se puede observar en la figura 4 (Ver figura 4), los productos de consumo masivo pesan un 70% aproximadamente, mientras que *non-food* representan un 30% aproximadamente de la facturación total del universo que utilizó la consultora para este estudio.

Entonces, como se observa, se puede dividir a toda la base de productos de estos supermercados y farmacias en dos grandes grupos: consumibles y no consumibles. Cabe destacar que los productos consumibles son aquellos que tienen una vida útil corta, que se empiezan y se terminan, como por ejemplo los pañales o fideos. No necesariamente este grupo hace referencia a productos que se puedan ingerir. En cambio, los no consumibles, tienen un tiempo de uso mayor, que se los cambia en la reposición por modelo o roturas, como por ejemplo una televisión.

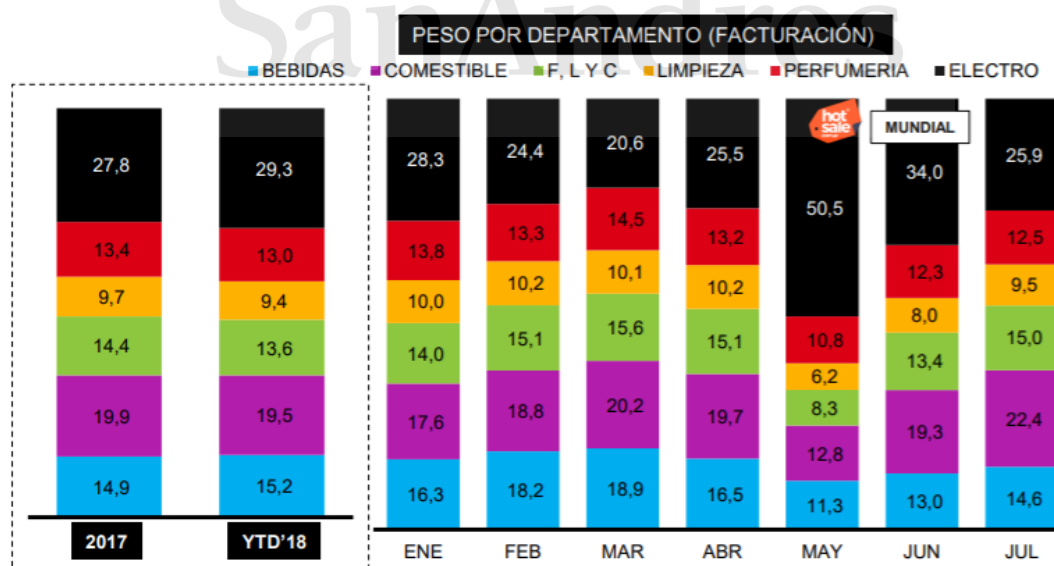


Figura 4: peso por departamento.  
Fuente: Scantrack eCommerce, 215 categorías. Información de enero a julio.

Dentro de las categorías, se puede observar un ranking de los tres productos más consumidos en cada una, y cuánto representan en el total de la categoría. (Ver figura 5)

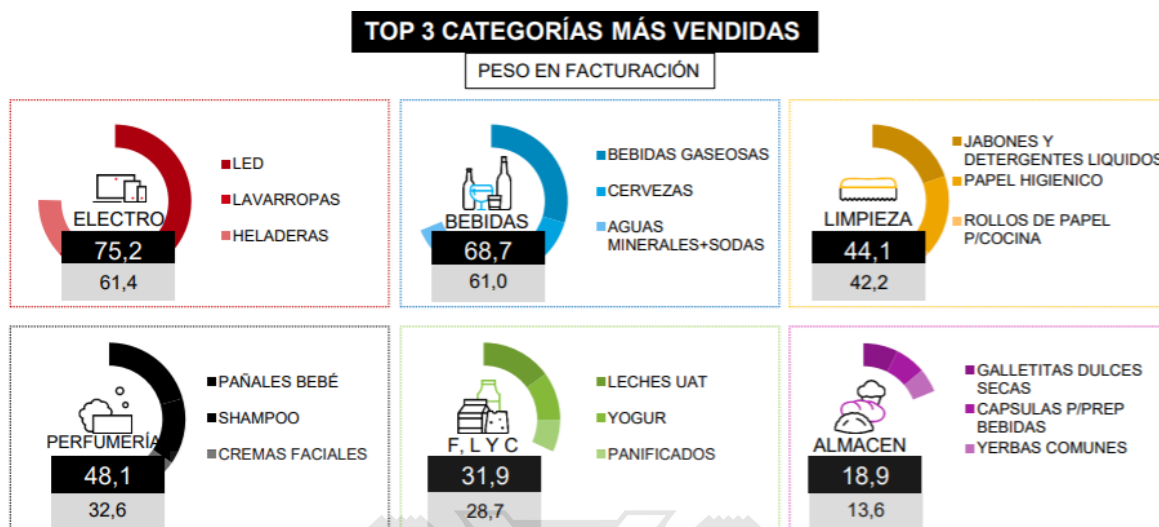


Figura 5: top 3 de categorías más vendidas por los *retailers* de la base de Nilsen. Fuente: Scantrack eCommerce, 215 categorías. Información de enero a junio.

De esta manera se puede observar como el *shopper* argentino, dentro de estas plataformas en línea, se inclina hacia las búsquedas y compras de lo que son los artículos consumibles, sobre todo en lo que son las categorías de bebidas y pañales (Ver figura 6).

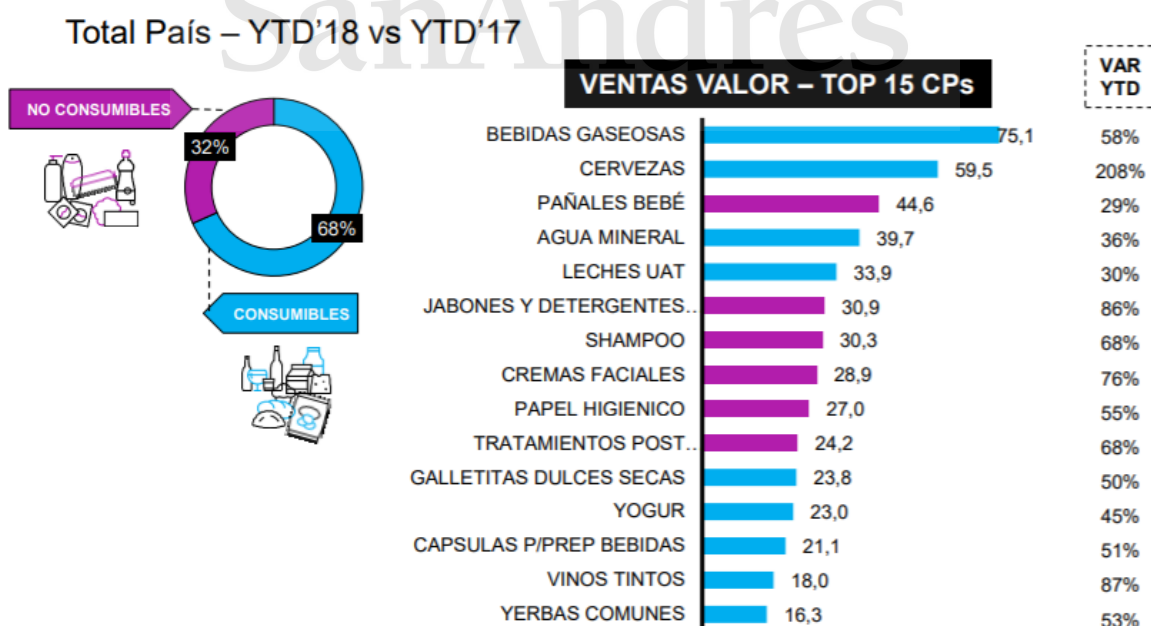


Figura 6: desglose de los productos más vendidos dentro de las categorías. Base 100 en 0,8 como peso promedio en eCommerce en top 15 de categorías. Fuente: Scantrack eCommerce, 215 categorías. Información de enero a junio.



La consultora presta especial atención a la *performace* de dos categorías: bebidas y limpieza. Dentro de la categoría de bebidas, resalta que su peso sobre el total del canal *online* es muy parecido al peso de la misma en las tiendas físicas, pero con un índice de crecimiento mayor. Asimismo, que el porcentaje de venta entre vistas alcohólicas y no alcohólicas por el canal en estudio es similar.

En el siguiente ejemplo se puede observar cómo lo digital se instaure como potencial fuente de crecimiento para los fabricantes (Ver figura 7). Se observa cómo el volumen por subcategoría en la venta en línea es mayor que el de la venta presencial. Asimismo, las bebidas por el canal *online* reportaron un 19% de crecimiento, mientras que la venta presencial disminuyó en un 1% sobre estos productos.

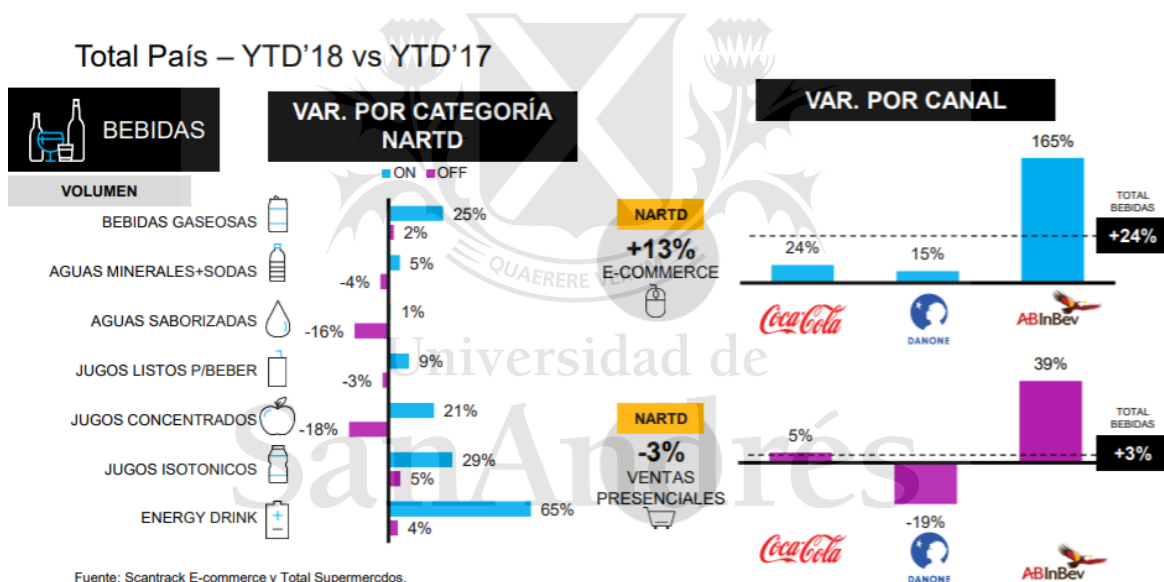


Figura 7: a la izquierda: variación de volumen desglosado dentro de la categoría de bebidas de enero a junio 2018. A la derecha: variación de volumen por canal *online* y *offline* de enero a junio 2018. Fuente: Scantrack eCommerce y Total Supermercados. Información de enero a junio 2018.

En lo que respecta a la categoría limpieza, dentro de limpieza de la ropa, toma especial relevancia los productos de alto gramaje, es decir, los volumétricos de 3 litros, fenómeno que no se ve de la misma manera en las tiendas físicas (Ver figura 8).

Además, se puede observar cómo varía el ranking de las marcas. La columna que posee un carrito representa las ventas en tiendas físicas, mientras que el que posee un *mouse* representa las tiendas en el canal *online*. Es decir, las

preferencias de los usuarios varían según el canal en el que se encuentren realizando la compra.

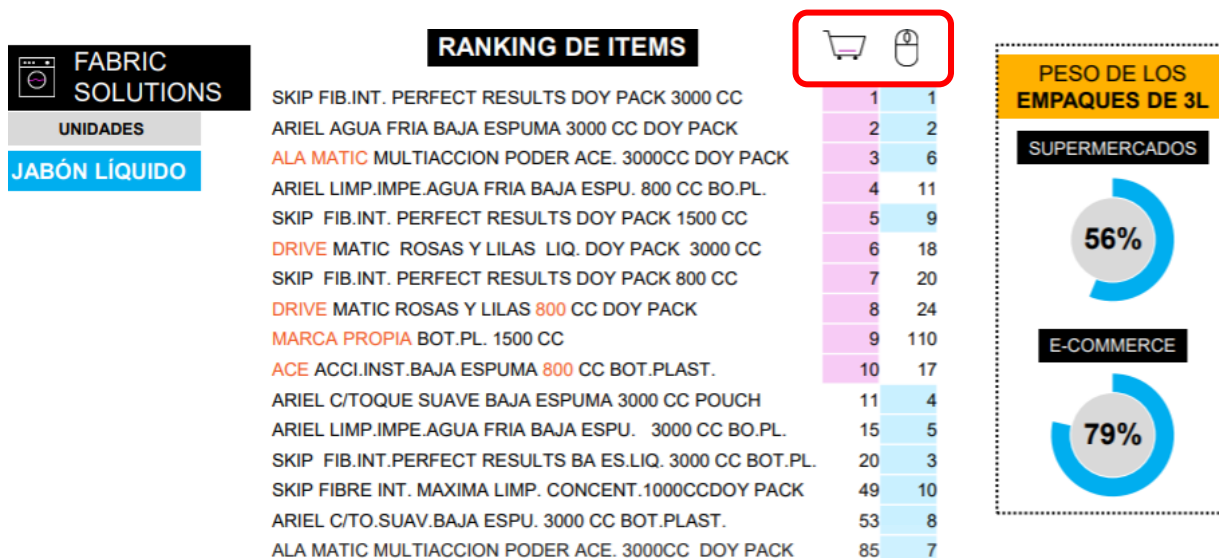


Figura 8: ranking de productos.

Fuente: Scantrack eCommerce y Total Supermercados. Información de enero a junio 2018.

Por último, la consultora cree interesante resaltar que, dentro de los grandes supermercados y farmacias con muchas bocas de venta, el canal *online* ya comienza a aparecer dentro del top 5 de sucursales con mayor facturación.

En conclusión, la industria del consumo masivo en el canal *online* se divide en consumibles y no consumibles, donde los primeros representan el 70% de la facturación total y con una tasa de crecimiento que aumenta semestre a semestre. En cuanto a las principales categorías, estas son bebidas, como gaseosas y cerveza; perfumería, específicamente los productos como pañales; y limpieza, puntualmente los jabones líquidos para lavado de la ropa. Por último, es significativo resaltar que en esta industria se dan fenómenos particulares en los hábitos de compra, es decir, el cliente se comporta de manera diferente según por el canal en el que concrete la compra.

### III. Capítulo 3: Unilever y su modelo de catalogación para *mCommerce*

#### a. Introducción a Unilever internacional

Unilever es una de las “marca paraguas” más importantes de Argentina y el mundo. Con presencia internacional y más de 400 marcas, Unilever desembarca en el país más al sur del continente americano para invadir las góndolas de los supermercados, almacenes y, a partir del 2017 aproximadamente, la góndola *online*.

La reconocida empresa multinacional, tal y como se la conoce en la actualidad, fue fundada el 2 de septiembre de 1929, tras la fusión de dos grandes compañías europeas internacionalizadas: *Lever Brothers* y *Margarine Unie*. La primera fue considerada pionera y especialista en jabones para el aseo personal; la segunda, tenía su *expertise* en la producción de margarinas. A medida que el tiempo pasaba, la internacional fusionada bajo el nombre de Unilever iba conquistando nuevos mercados y segmentos con el desarrollo y ampliación del portafolio de sus marcas o comprando nuevas que coincidieran con la tendencia de los diversos mercados en los que están presentes.

Según el reporte anual del 2018 que la multinacional presenta (2018), día a día 2.500 millones de personas utilizan sus productos para sentirse a gusto, lucir bien y aprovechar su vida. A su vez, el informe resalta la cualidad de que es una de las compañías más grandes de bienes de consumo en movimiento rápido (FMCG) a nivel mundial. El mismo menciona que 13 de las 50 marcas de FMCG más importantes del mundo, estadística basada en la penetración del mercado e interacciones con el consumidor, son propiedad de Unilever.

Continuando con el análisis del informe, Unilever a nivel internacional divide su negocio en tres grandes unidades: *Beauty & Personal Care*, *Food & Refreshment* y *Home Care* (Ver figura 9), con marcas como Dove, Ben&Jerry's y OMO, respectivamente. Para sostener toda su estructura multinacional, sin perder el foco en cada mercado regional, la internacional posee una sólida estrategia unificada que, adaptada a cada país, debe de crecer con los productos Core, expandir su portafolio de productos con innovación y desarrollar canales nuevos. A estos tres objetivos, los divide en cuatro pilares: ganar con marcas e innovación, el reporte afirma que la rápida innovación es crítica para responder eficazmente a la fragmentación que se está experimentando en segmentos de consumidores, rutas al mercado y canales; con la mejora continua de sus productos, en este caso el programa de mejora continua, *Connected 4 Growth* (C4G) que desempeña un papel importante en el impulso del crecimiento, buscando reducir los costos y descubriendo formas innovadoras de trabajo; con personas, están tomando medidas en una serie de áreas para garantizar que los empleados desarrollen habilidades que sean más ágiles, enfocados en lo digital y en la red de contactos; y con ganar en el mercado, es decir, la multinacional busca generar conversaciones *one-to-one* con los consumidores para conocerlos mejor e identificar adecuadamente que necesitan cada uno en particular. Junto a la innovación, el desarrollo del cliente, siendo este el *retail*, es clave para el crecimiento asegurando, que los productos estén disponibles cuando y donde los consumidores los quieren, en el formato que prefieran, al precio justo. El comercio electrónico se destaca por continuar siendo un canal crucial para la compañía. El *eCommerce* representa en el 2018 alrededor del 5% de la facturación de Unilever a nivel internacional.

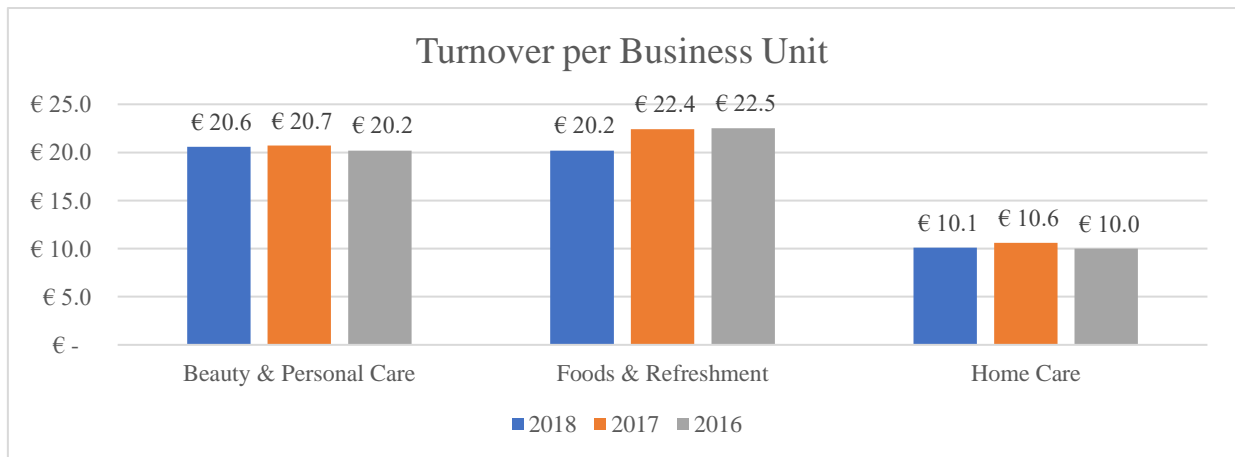


Figura 9: volumen del negocio de cada unidad de Unilever medido en euros a nivel internacional.  
 Fuente: Unilever. (2018). *Unilever Annual Report and Accounts 2018*. Retrieved from [https://www.unilever.com/Images/unilever-annual-report-and-accounts-2018\\_tcm244-534881\\_en.pdf](https://www.unilever.com/Images/unilever-annual-report-and-accounts-2018_tcm244-534881_en.pdf)

La empresa tiene una visión y sentido de propósito que las busca proyectar en sus marcas. La multinacional busca hacer crecer su negocio, reduciendo tanto el impacto ambiental como aumentando su impronta social. Unilever, y cada una de sus marcas, ha sido impulsada por un sentido de propósito, un hilo que los conecta con sus compañías fundadoras y sus misiones sociales para mejorar la salud, higiene y la vida en general de sus comunidades. Según el informe, las marcas que ya desarrollaron este concepto, crecieron un 46% más rápido que el resto del negocio y significó más del 70% del crecimiento total de la compañía en el 2018.

Como se mencionó con anterioridad, su portafolio también incluye marcas locales icónicas diseñadas para satisfacer las necesidades específicas de los consumidores en su mercado doméstico. Su alcance geográfico les da una presencia global incomparable, incluida una posición única en mercados emergentes, que genera el 58% de su facturación según el reporte. Este porcentaje se llega gracias a la combinación del trabajo a escala global y con agilidad local para impulsar los diferentes negocios, un programa de mejora continua, mencionado con anterioridad, para satisfacer las tendencias de los consumidores.

Asimismo, como muchas otras empresas, Unilever cuenta con presencia en todos los estratos sociales con sus diversas marcas, estas dividen en “tires” es decir, las separan por nivel socioeconómico, y así delimitan y definen los

segmentos a las que se dirigen. Por ejemplo, dentro del negocio de *Home Care* o Cuidado del Hogar, Granby es una marca de *tire 3*, su foco es la base de la pirámide, apunta a clases sociales bajas; Drive se clasifica como de *tire 2*, apuntando a clase media-baja, media; y Skip de *tire 1*, está dirigida a las clases sociales media-alta y alta. Además, hay algunas categorías que poseen tirs más altas, como lo es el caso de Nexxus que es *tire 1 plus*, apuntando a los segmentos premium de cuidado del cabello.

La empresa vende sus productos a través del canal directo e indirecto, siendo estos supermercados, farmacias, perfumerías, almacenes y mayoristas. Se caracteriza por focalizarse en el negocio *business to business*<sup>19</sup> (B2B), siendo que aún no se han expandido hacia los horizontes del *business to consumer*<sup>20</sup> (B2C) o *business to business to consumer*<sup>21</sup> (B2B2C) formalmente.

Sin embargo, de a poco Unilever va encontrado su camino hacia el consumidor final con ayuda de alianzas con sus *retailers*. En España, lanzaron “Unilever en casa con Ulabox”, de la mano del supermercado *online* Ulabox, una página en donde los consumidores finales podían comprar cualquier producto de la cartera de Unilever. En Colombia, México y Brasil, lanzaron “Compra Unilever”<sup>22</sup> una página en donde los almaceneros se deben *loguear* con su Número de Identificación Tributario (NIT) para poder comprar a los distribuidores *partners* de Unilever. Asimismo, en los Estados Unidos e India, lanzaron “Unilever Professional”<sup>23</sup>, una página que une empresas con distribuidores exclusivos, *partners* logísticos, de la multinacional para vender los productos de altos gramajes para instituciones. En Uruguay y Argentina<sup>24</sup>, implementan el *eCommerce* por medio de sus clientes tradicionales a través de sus páginas web, a los que se los denomina los clientes omnicanales. Además, en Argentina, desarrollaron una plataforma de redirección de tráfico llamada ShopUnilever<sup>25</sup>,

---

<sup>19</sup> Término explicado en el glosario en el anexo

<sup>20</sup> Término explicado en el glosario en el anexo

<sup>21</sup> Término explicado en el glosario en el anexo

<sup>22</sup> Colombia: [www.compraunilever.com.co](http://www.compraunilever.com.co) ; Brasil: [www.compraunilever.com.br](http://www.compraunilever.com.br)

<sup>23</sup> Estados Unidos: <https://www.unileverprofessional.com/US> ; India:

<https://www.unileverprofessional.com/india>

<sup>24</sup> <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-dia-de-la-independencia-las-marcas-apuestan-por-su-e-commerce-propio-nid2107108>

<sup>25</sup> Argentina: Shop Unilever [www.shopunilever.com](http://www.shopunilever.com)

en donde el usuario se ve impactado navegando en redes sociales, hace clic en el anuncio y lo redirige a esta página en donde puede leer los atributos del producto publicitado y elegir en qué supermercado o farmacia concretar su compra. Como se puede observar, todos estos modelos que ha ido desarrollando la multinacional son aún de carácter B2B.

Debido a que Unilever no puede manejar la forma, el orden o la prioridad que cada *retail* le da a sus productos en sus páginas web -más allá de acuerdos de espacios en los sitios- es que debe buscar alguna forma de mostrar y destacar sus productos dentro de la era de la góndola *online* facilitándole el trabajo de reconocimiento para la compra a los clientes finales.

### **b. Catalogación *mobile*: *The Mobile Ready Hero Images***

Como se mencionó con anterioridad, según la CACE, los dispositivos móviles como los teléfonos inteligentes son una plataforma de venta que proyecta un crecimiento exponencial. Esto es debido que la gran mayoría de las personas, en la actualidad, poseen al menos un celular con acceso a WIFI o 3G; es la plataforma en donde los consumidores pasan más tiempo; es adictiva; y presenta una tasa de conversión en aumento.

A raíz de esto, Unilever comenzó a investigar este fenómeno de “*Mobile First*” y cómo podía hacer para subirse a esta tendencia, con el objetivo de aumentar la conversión por este medio. Según una video conferencia, disponible en Youtube del 2016, Oliver Bradley, director Global de Diseño de Experiencia de *eCommerce* en Unilever, afirmaba que el *mCommerce* rápidamente se estaba convirtiendo en la plataforma preferida por los consumidores para concretar sus compras a nivel internacional. (Ver figura 10) Es decir, que ya desde antes del 2016 la multinacional estaba buscando una forma de presentar sus productos a los consumidores finales por este medio.

## eCom becomes Mobile First

Mobile is fast becoming THE primary platform for eCommerce.

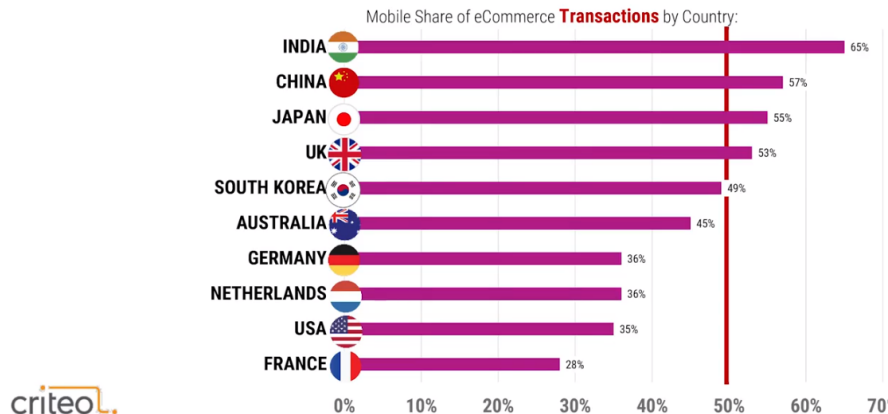


Figura 10: porción del mercado de eCommerce que concreta su compra por teléfono inteligente por país en el 2016.

Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=MNvEDcxEtWg>

Asimismo, Bradley (2016) escribe una nota haciendo mención de que los *shoppers* necesitan una experiencia de compra acorde al canal que están comprando, siendo este los teléfonos inteligentes con pantallas de menos de 5 pulgadas. Es por esto por lo que el director de Diseño de Experiencia de eCommerce de Unilever propone un nuevo enfoque para crear las primeras imágenes de los productos en las góndolas *online* que funcionen en dispositivos móviles.

A su vez, en una entrevista personal con Bradley, él afirma que se incursionaron en este nuevo mundo porque reconocieron que estos espacios son la primera vidriera para las marcas. Asimismo, identificaron que la experiencia de usuario para entonces era muy pobre, lo que llevaba a bajos índices de conversión por *mCommerce*, un canal que crecía en el resto de la industria.

De esta manera, y mediante numerosos estudios de *eye-tracking* realizados por el equipo de Bradley en su nota mencionada previamente, descubrieron que los consumidores prefieren escanear visualmente cuando compran por *mCommerce*, evitando lo más posible el tener que leer material. Esto se traduce en una forma de comprar más rápida y cómoda, ahorrando tiempo.

Bradley continuaba su explicación en la conferencia haciendo mención de que los usuarios mayormente reportaban problemas básicos de UX. Las tres



razones, dentro de este problema de *user experience*, que conllevaban a la no conversión de los usuarios por *mCommerce*, eran la inseguridad de su información, problemas de navegación en el sitio y que no podían ver el detalle del producto que querían comprar.

Con el fin de mejorar la exposición del producto, el director comentaba en la entrevista que lo primero que hizo fue agregar la cantidad de lavados de los productos de cuidado de la ropa en la misma foto del producto. Aunque esta prueba tuvo buenos resultados, los *retailers* lo rechazaron porque afirmaban que distraía visualmente. Fue así como decidió buscar ayuda para mejorar este punto.

De esta manera es que, luego de una investigación exhaustiva, Unilever se alía con GS1 y la Universidad de Cambridge para presentar su solución para el único problema que sí podían resolver de cara al consumidor final: las *Hero Images*, es decir, el desarrollo de contenido específico y adecuado para la visualización de productos en teléfonos celulares.

Cabe resaltar que se lo menciona como el único que sí podía resolver, debido a que en este la multinacional sí tiene poder de decisión, ya que debe enviar a los diferentes *retailers* la información con la que debe catalogar sus productos. Esto es así, hasta en la actualidad, porque en el canal tradicional, cuando el consumidor se acerca a la góndola y toma un producto para leerlo, está leyendo información que provee el fabricante, que es homogénea para todos los *retailers*. De la misma forma es que cada fabricante debe crear contenido específico para cada uno de sus productos para publicarlo en la góndola *online*.

Entonces, este equipo denominó a la *Hero Image* como la primera imagen que ven los compradores del producto, en donde pueden reconocer fácilmente cuatro atributos básicos: marca, formato, variante y tamaño/contenido neto (Ver figura 11). De esta manera, es que las instituciones se unieron y crearon un manual de cómo hacer una *Hero Image* según los estándares que fijaron entre las tres. A este manual lo llamaron “*The Mobile Ready Hero Image Guideline*”(2018), creado para la optimizar la visualización de las imágenes de los productos en

pantallas pequeñas disponible para todas aquellas empresas que deseen publicar sus productos en las góndolas *online*.

En dicho manual, definieron como una *Mobile Ready Hero Image* (MRHI) a la representación de un producto del canal tradicional, que mantiene la mayoría de los elementos clave de diseño, forma y color del paquete físico y, por lo tanto, es reconocible en la góndola digital (Ver figura 11). Es así como la imagen debe incluir, o estar estrechamente asociada con elementos clave del producto para que los clientes la puedan reconocer y tomar una decisión de compra.



Figura 11: ejemplo de *Mobile Ready Hero Image* (MRHI).  
Fuente: elaboración propia

Para una mejor comprensión de este paralelismo que plantea la MRHI, dirigirse al anexo 2, en donde se compara la góndola de la tienda física de una determinada categoría con su versión *online*.

La guía afirma que la definición de una MRHI incluye referencias a elementos clave que los usuarios probablemente usarán al tomar una decisión de compra. Luego de una investigación realizada, que determinó los elementos claves que se deben incluir en la MRHI, se detectó la existencia de 4Q fundamentales para el desarrollo de este tipo de imágenes. Estas 4Q esenciales que acompañaran la explicación del manual son:

1. ¿Qué marca es? Esto, según el Diccionario de datos global GS1 y el vocabulario web, se define como “nombre de la marca” al nombre reconocible, utilizado por el propietario de una marca, para identificar de

forma única una línea de artículo comercial o servicios. Asimismo, es reconocible por el consumidor. (Ver figura 12)



Figura 12: ejemplo de MRHI en donde se reconoce a simple vista la marca Dove  
Fuente: <https://www.jumbo.com.ar/busca/?ft=DOVE>

2. ¿Qué tipo de producto es? ¿Es un acondicionador, un limpia pisos, un helado, una bebida, etc.? Esto, según el Diccionario de datos globales GS1 y el manual de vocabulario web, se define como “nombre funcional”, que debería ayudar a aclarar la clasificación de productos (Ver figura 13). Por ejemplo, “crema hidratante”, para productos de cuidado personal, o “antigrasa”, para productos de limpieza. Sin embargo, para muchos productos, esta información se transmitirá visualmente y no por texto, es decir, no habrá necesidad de distinguir una botella de agua con la palabra “agua”, por ejemplo.



Figura 13: ejemplo de MRHI en donde se reconoce a simple vista qué tipo de producto es, un limpiador de cocina.  
Fuente: <https://www.jumbo.com.ar/busca/?ft=Cif>

3. ¿Qué variedad es? Según el manual, este hace referencia al término de “descripción de la variante” cuando el producto necesita ser diferenciado porque la misma marca posee otros productos que están para resolver la misma necesidad, pero con características como el sabor o la fragancia diferentes (Ver figura 14). Un ejemplo podría ser la diferenciación entre

“restauración” o “rizos controlados”, específico para los productos de cuidado del cabello.



Figura 14: ejemplo de MRHI en donde se reconoce a simple vista qué variedad es, reconstrucción instantánea o rizos definidos.

Fuente: <https://www.jumbo.com.ar/busca/?ft=Sedal>

4. ¿Qué cantidad tiene? Hace referencia a la cantidad del producto que contiene un paquete, generalmente como se indica en la etiqueta (Ver figura 15). Por ejemplo, 750 ml de un líquido o gel; el número de cubos para cocinar en una caja, el número de lavados que una bolsa de suavizante soportará, etc. En el caso de un paquete múltiple, es importante indicar cuántos artículos individuales están contenidos dentro del mismo, así como el tamaño, peso o cantidad de cada artículo.



Figura 15: ejemplo de MRHI en donde se reconoce a simple vista qué cantidad tiene. La imagen de la izquierda ofrece hasta 15 lavados. La imagen del medio posee cinco sobres de sopa Quick. La imagen de la derecha posee tres unidades de jabón original Dove dentro de ese pack.

Fuente: <https://www.jumbo.com.ar/busca/?ft=Comfort>,  
<https://www.jumbo.com.ar/busca/?ft=sopa> y  
<https://www.jumbo.com.ar/busca/?ft=pack%20dove>

Para más detalle, dirigirse al anexo 3, en donde se ilustra cómo lucen las MRHI en diferentes *retailers*.

La guía resalta que para alguien que haya comprado este artículo antes, que quizás esté realizando el pedido *online* mientras realiza otras tareas a la par y, por lo tanto, la pantalla no captura toda su atención, las MRHI les muestra exactamente lo que necesitan saber antes de hacer clic en el botón de “añadir al

carrito de compra”. De esta manera, no es necesario que el consumidor lea el nombre del producto, observe la calificación o el precio para reconocer el producto.

Cabe resaltar que la presentación de productos en una tienda física siempre ha sido el resultado de una colaboración entre los propietarios de las marcas y los *retailers*; este sigue siendo el caso para la presentación en el sitio web. “*The Mobile Ready Hero Image Guideline*” se ofrece a *retailers* y dueños de marcas como la base para una colaboración continua en el desafiante entorno de las compras en dispositivos móviles.

Entonces, se puede afirmar que el documento ayuda a los propietarios de marcas a identificar los elementos clave que los compradores necesitan para tomar sus decisiones de compra; modificar el diseño de su paquete, cuando sea apropiado, para que las 4Q sean reconocibles al instante; y presentar artículos individuales y multipack de manera efectiva.

Asimismo, el documento ayudará a los *retailers* a colaborar con los dueños de las marcas a presentar los productos de manera efectiva en dispositivos móviles; asegurarse de que los productos presentados en la góndola digital coincidan con los de la física; y a exhibir la información del paquete de manera consistente.

De cara al consumidor final, la guía afirma que desarrollar estas MRHI ayudaría con los factores del tamaño de la pantalla y la mencionada capacidad de atención limitada, evitando la mala experiencia de los consumidores como la frustración por no poder encontrar el o los productos que buscan; la identificación incorrecta del producto; y el pedido inexacto del tamaño o cantidad del producto.

Es así como el estudio sostiene que objetivo de la guía es garantizar que la información clave esté siempre disponible para los usuarios de pantallas pequeñas de manera que pueda ayudar a las personas a encontrar el producto que necesitan con mayor facilidad; aumentar el volumen de las ventas incrementales para todas las empresas; reducir la frecuencia de los agregados "accidentales" al carrito de compra que no eran lo que el comprador pensaba que eran; reducir el tiempo dedicado a diseñar, examinar y discutir las presentaciones de los productos en línea; mejorar la consistencia de la

presentación de estos productos en la góndola *online*; e incrementar el atractivo visual de las imágenes de productos.

Antes de proseguir, se considera oportuno realizar la aclaración de términos que servirán para comprender mejor lo que la guía desarrollará. De esta manera, el concepto de “pack digital” es una imagen tomada de frente, en alta calidad, de fondo blanco y sin sombras del producto terminado. Cabe resaltar, que este no es una MRHI debido a que es una imagen del producto completo siempre. Por otro lado, se denomina como “pack físico” al producto conseguido y/o observado en la góndola física en el *retailer*. Por último, cuando se mencione un MRHI Canvas, hace referencia a el área total de la MRHI. Esto incluye tanto el pack digital, como cualquiera de las imágenes que están relacionadas directamente con el producto por fuera de él, estas pueden ser la indicación de contenido neto y/o formato (Ver figura 11).

Continuando con el análisis, la guía destaca una serie de puntos importantes. Uno de ellos es que la imagen del pack digital debe ser reconocible, es decir, no se debe notar diferencia entre el paquete físico y su representación en línea en un dispositivo móvil. Los elementos visuales que aparecen en este deben ser coherentes con los utilizados en el paquete físico. Es importante que los consumidores identifiquen que los productos que encuentran en la tienda física son los mismos que se visualizan en el sitio web y viceversa. Es así como, con tan solo tal reconocimiento, los consumidores pueden tomar decisiones rápidas con precisión y confianza. Es importante destacar que la identificación del producto se logra a través de aspectos como el color, la forma y el diseño, y la implementación de estos mismos elementos en una imagen pequeña es esencial para transmitir las 4Q, aunque estos no tienen que ser necesariamente idénticos en tamaño y posición al del pack físico.

Otro punto importante es, como ya se mencionó, que el espacio de la MRHI es pequeño, entonces, el mismo debe utilizarse eficientemente. De esta manera, cualquier elemento que no transmita información sobre las 4Q ocupará espacio, lo que reducirá el disponible para transmitir lo que un consumidor necesita para tomar su decisión. De todos modos, la guía sostiene que hay algunos elementos que se pueden obtener "de forma gratuita", es decir, determinada información

será obvia y no será necesario que se especifique explícitamente (Ver figura 16). El documento ofrece como ejemplo el de la botella de agua, mencionado con anterioridad. Recapitulando el ejemplo, en este se aplica por qué se reconoce que es poco probable que una botella de agua se confunda con otra cosa, así que este sería el elemento que se obtiene gratis, dentro de las 4Q es el "¿qué tipo de producto es?". Del mismo modo, si una variante de marca, como "light", está fuertemente asociada con un color -por ejemplo, verde- la pregunta de "¿qué variedad es?" puede ser respondida poniéndola como fondo en la barra de color en donde se indica el formato. Asimismo, hay determinados casos en los que el producto solo se lo puede encontrar en una única presentación, por lo que es posible que no sea necesario indicarlo. Entonces, se puede afirmar que no siempre es necesario que aparezcan las 4Q, solo cuando su mención en la imagen cree valor para el consumidor.



Figura 16: ejemplo de imagen de la que se puede obtener "información gratuita". En este caso, no es necesario aclarar que es un esmalte para uñas.

Fuente: <https://www.gs1.org/standards/Mobile-Ready-Hero-Image/1-0#addElement>

El manual reconoce que puede ser tentador ampliar algunas de las 4Q en el diseño del pack digital en la medida en que vayan más allá de su límite, a esto también se lo conoce como "romper el paquete" (Ver figura 17). Del mismo modo, puede ser tentador agregar redondeles u otros elementos visuales al mosaico de imagen que no forman parte del paquete en su presentación digital. Esto no se podría hacer, ya que no respetaría la idea de reconocer el producto tanto en el canal digital como en el físico.



Figura 17: a la izquierda, un ejemplo de imagen que rompe con los límites del producto. A la derecha un ejemplo de agregar efectos visuales fuera del recuadro.

Fuente: <https://www.gs1.org/standards/Mobile-Ready-Hero-Image>

También menciona que cualquier elemento agregado al pack digital debe transmitir las 4Q. En el estante físico, algunos de las 4Q se comunican en el frente de paquete, por ejemplo, el tamaño del producto; otras, en la parte posterior, como es la información de uso. Cuando se muestran en una pantalla pequeña digital, estos pueden agregarse al frente en el paquete digital utilizando los estilos de la marca. Sin embargo, se considera vital recordar que este debe ser reconocible como el paquete físico. Por lo tanto, no es aceptable la adición de cualquier elemento en el diseño que esté completamente ausente del paquete físico. (Ver figura 18)



Figura 18: ejemplo de adaptación de pack digital para que sea más fácil reconocer de que producto se trata sin perder la esencia del pack físico. El tamaño de la marca se ha reducido, pero sigue siendo claro; la información que está impresa en el lado del frasco físico se ha eliminado. Estos cambios permiten expandir el área roja oscura de la etiqueta. Los tomates se han reducido en tamaño para permitir que las palabras "arrabiata" y "pasta sauce" se hagan más grandes. Se ha eliminado el pequeño texto blanco en las áreas verdes de la etiqueta para hacer espacio para agregar el tamaño del frasco.

Fuente: <https://www.gs1.org/standards/Mobile-Ready-Hero-Image>

A continuación, se muestra un ejemplo con el producto papel higiénico que engloba los puntos resaltados por la guía hasta el momento (Ver figura 19). De izquierda a derecha, la primera imagen es el paquete original, es decir no es un pack digital. La segunda tampoco es un pack digital ya que incluye una imagen que no se encuentra en el paquete físico, el redondel de aloe vera. Solo la imagen final, que no incluye el redondel y tiene las inscripciones de "pure with ultra soft" y "bathroom tissue" más grandes, pero respetando los mencionado con anterioridad, es conforme.



Figura 19: leer el texto de porque tan solo la ultima imagen es la que representa un pack digital correctamente.

Fuente: <https://www.gs1.org/standards/Mobile-Ready-Hero-Image>



Asimismo, como en el ejemplo anterior, la primera imagen en la figura 20 (Ver figura 20) es el plano del paquete original; el segundo tampoco está bien, ya que incluye la información del contenido neto en un estilo completamente aleatorio, que no coincide con los estilos de la marca. De esta manera, nuevamente, la imagen final informa el dato del contenido neto conforme a los estilos del paquete y la marca, y por lo tanto es la correcta.



Figura 20: leer el texto de porque tan solo la última imagen es la que representa el pack digital correctamente.

Fuente: <https://www.gs1.org/standards/Mobile-Ready-Hero-Image>

El documento destaca que es importante chequear que la visualización del pack digital sea clara. Una prueba de este tipo es útil para decidir en qué punto un elemento del pack digital es demasiado pequeño para ser leído y/o si el mismo está demasiado desordenado y, por lo tanto, cuándo se debe cambiar el tamaño o la posición de los elementos. Para algunos productos, será necesario eliminar alguna de las 4Q, comenzando por la cantidad de contenido neto, con el fin de ofrecer una visual clara al usuario final. De todos modos, el propietario de la marca debe hacer lo posible para poder representar las 4Q dentro del MRHI Canvas.

Otro punto que resalta la guía es la posibilidad de usar el zoom medio cuando sea apropiado, con el objetivo de crear un pack digital claro y reconocible en la góndola *online*. Se denomina “zoom medio” cuando no se muestra la totalidad del producto, sino que se lo corta a la mitad. Hay algunos casos en los que se puede reconocer el producto y las 4Q tan solo haciendo uso de esta herramienta de zoom medio, como es el caso de los shampoos, acondicionadores o sprays. En otras palabras, no siempre es esencial exponer todo el producto para conservar ese reconocimiento crucial por parte del consumidor.

La figura 21 (Ver figura 21) es un claro ejemplo de la implementación de este zoom medio. La primera imagen es una fotografía del producto. La segunda, utiliza el recurso de zoom medio. En la tercera, una de las 4Q es eliminada, la

del contenido neto del desodorante, para que el resto de los aspectos se realcen en calidad de claridad de la información.



Figura 21: leer el texto de porque tan solo la última imagen es la que representa el pack digital correctamente.

Fuente: <https://www.gs1.org/standards/Mobile-Ready-Hero-Image>

Como se mencionó con anterioridad, no siempre se puede utilizar esta herramienta. La figura 22 (Ver figura 22) muestra claramente la incorrecta utilización del recurso porque al estar recortada de forma cuadrada se pierde la esencia del producto, ya no se va a poder identificar el pack digital con el físico correctamente.



Figura 22: ejemplo de incorrecta utilización de la herramienta de zoom medio.

Fuente: <https://www.gs1.org/standards/Mobile-Ready-Hero-Image>

Asimismo, la guía resalta la importancia de la inclusión de contenido que no está en el pack digital, pero si en la MRHI Canvas. Esto hace referencia a los cuadrantes de contenido neto, cantidad de porciones o lavados que realiza el producto, que se suelen encontrar con frecuencia en el costado inferior derecho del MRHI Canvas (Ver figura 23). Esto es debido a que, cuando no hay lugar suficiente dentro del pack digital, la primera de las 4Q que se retira es la de ¿qué cantidad tiene?

Se recomienda darle este lugar porque, como se mencionó con anterioridad, según estudios de *eye-tracking* realizados, estos afirman que generalmente los ojos de los consumidores siguen un patrón de comportamiento en forma de “Z” cuando miran productos en la góndola en línea. En el estilo de compra de reabastecimiento rápido, que es el objetivo de esta guía, para cuando el ojo del consumidor llega el cuarto inferior de la MRHI Canvas, la única información que

es probable que necesiten para tomar una decisión de compra es qué cantidad contiene el producto que está observando.

Es decir, incluir la Q de “¿qué cantidad tiene?” es muy importante y debe estar indicada en el estante digital. Esta Q puede estar expresada en contenido neto o volumen, en porciones o en número de usos (Ver figura 23). A diferencia de un estante físico, en cualquier estante digital, todos los productos parecen tener un tamaño similar. Esto exagera el problema de proporcionar a los consumidores información clara sobre de qué cantidad se está haciendo referencia, en las pantallas de los celulares inteligentes. El problema es aún más grave cuando al mismo producto se lo puede encontrar en diferentes tamaños y envases con formas idénticas. Por lo tanto, es importante proporcionar la información de una manera que sea consistente con las expectativas del consumidor.

El manual resalta que las medidas de contenido utilizadas en estos espacios deben coincidir con las expectativas de los clientes. Es decir, un paquete de sopa no debería indicar cuántos kilogramos hay dentro, sino que debería decir cuántas porciones rinde. O como es el caso del jabón en polvo, para cuántos lavados alcanza.



Figura 23: ejemplo de la correcta utilización de la especificación del contenido como información fuera del pack digital.

Fuente: <https://www.gs1.org/standards/Mobile-Ready-Hero-Image>

Otro dato importante, es que al momento de definir la descripción de *eCommerce* del producto, por ejemplo “Skip con toque de Comfort doypack 3lits”, la guía no recomienda confiarse de ellos para transmitir el mensaje de las 4Q. Estas cuatro deben ser percibidas por los usuarios dentro del MRHI Canvas, sin necesidad de leer dicha descripción.

El informe afirma que los consumidores, naturalmente, se enfocan primero en el aspecto estético y colorido de la imagen del producto, el pack digital, y puede o no leer dicha descripción de producto completa antes de tomar una decisión de compra. Estas descripciones, generalmente terminan con el gramaje de

producto, en el ejemplo anterior vendría a ser los “3lts”, pero la longitud de las mismas varía de un producto a otro y entre *retailers*. Por lo tanto, la confianza en la descripción de *eCommerce* del producto para transmitir las 4Q plantea dos problemas: uno, es que, por lo general, estas están fuera del MRHI Canvas y, por lo tanto, no representan un foco inicial de la atención del consumidor; el otro, debido a que la posición de la información del gramaje varía dentro de la descripción, el consumidor final deberá dedicarle más tiempo a encontrar la información relevante (Ver figura 24). Entonces, si tan solo se decidiera dejar la información del gramaje en la descripción o no resaltarla en el pack digital, el consumidor final podría estar comprando un producto que en realidad no desea, produciendo una mala experiencia.

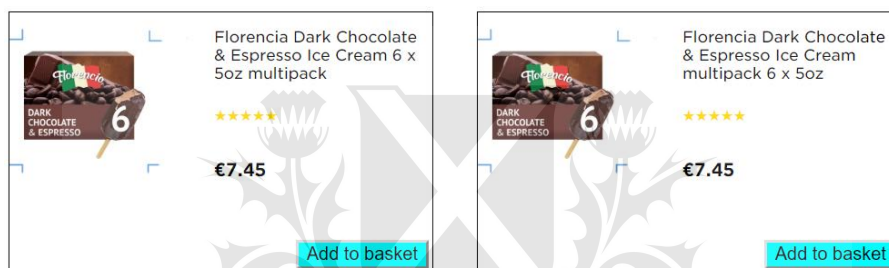


Figura 24: en la figura de la izquierda, el gramaje se encuentra en la segunda línea. Mientras que en el de la derecha, tratándose del mismo artículo, se encuentra en la tercera línea.

Fuente: <https://www.gs1.org/standards/Mobile-Ready-Hero-Image>

Seguramente, el consumidor final necesite más información del producto, si es apto para celíacos, para diabéticos, si es bajo en gluten, o si quiere saber el modo de uso o recomendaciones de almacenamiento. Toda esta información no puede estar dentro de la MRHI porque no se estarían respetando los puntos mencionados con anterioridad. Para resolver esta problemática, la guía recomienda incluir esta información, pero en una página de producto o debajo de la MRHI, para no apabullar al consumidor de información que puede ser innecesaria.

Asimismo, el documento afirma la existencia de una tensión entre el orden y prioridad de cada una de las 4Q dentro del MRHI Canvas y el objetivo de diferenciarse de los productos de la competencia. El riesgo se presenta cuando los mensajes de marketing, en búsqueda de la diferenciación y atraer a los usuarios, tales como “nueva fórmula” u “oferta”, atentan contra los objetivos generales de crear un MRHI, opacándolos o insertando demasiada información.

Una posible solución a este problema, según la guía, es trabajar en conjunto con el *retailer* para que no coloquen ninguna cucarda o imagen sobre el mosaico o superficie de la MRHI (Ver figura 25).



Figura 25: en la figura de la izquierda, la cucarda de oferta especial se encuentra por fuera de la MRHI. Mientras que en la de la derecha, se encuentra obstruyendo la visual de la imagen.

Fuente: <https://www.gs1.org/standards/Mobile-Ready-Hero-Image>

Uno de los últimos puntos que resalta el documento es el deber de minimizar los espacios en blanco, el pack digital debe ser lo más grande posible dentro del MRHI Canvas. El manual denota que como el espacio es muy limitado en las pantallas pequeñas de los celulares y los diferentes productos que se pueden encontrar en una góndola digital diseñada por el *retailer*, cuando el pack digital es pequeño y al estar rodeado del fondo blanco de la góndola digital, el producto se puede perder entre todas las opciones, pareciendo una imagen más chica (Ver figura 26). Por ejemplo, si el pack digital es más alto que ancho, se deberían evitar los cuadrantes en blanco de la parte superior e inferior y el mismo debería estar centrado horizontalmente en el MRHI Canvas.



Figura 26: en la figura de la izquierda, se incluye en el MRHI Canvas más espacio en blanco de lo que debería, haciendo que el pack digital quede aun chas chico de lo que debería ser. Mientras que en la de la derecha, no hay espacios en blanco ni por arriba ni por debajo del pack digital, este se muestra lo más grande posible.

Fuente: <https://www.gs1.org/standards/Mobile-Ready-Hero-Image>

Por último, el documento menciona los packs múltiples, es decir cuando dentro de una caja o bolsa hay más de un producto idéntico. La guía afirma que cuando el artículo en venta tiene esta característica, se debe mostrar una unidad individual por fuera del paquete múltiple.

Estos tipos de paquetes en su mayoría suelen ser rectangulares y, por lo tanto, ofrecen mucho espacio para mostrar las 4Qs con claridad. Sin embargo, los consumidores finales no están acostumbrados a la nomenclatura que manejan los fabricantes y *retails*. Por ejemplo, si en un pack se encuentra la indicación de 8x500ml, puede ser probable que el cliente no sepa qué significa. Para resolver este problema, el manual plantea aclararlo mostrando un elemento individual junto con su paquete múltiple, generalmente a la derecha (Ver figura 27). En vez de una descripción relativamente compleja como lo es el mencionado “8x500ml”, la imagen transmite un mensaje mucho más claro: “8 de estos”. El tamaño/peso detallado de cada elemento individual no siempre es necesario y puede transmitirse de manera efectiva con términos simples como “mini” o “porciones”.



Figura 27: dos ejemplos de MRHI de un pack múltiple, mostrando un ítem único por fuera del paquete a la derecha.

Fuente: <https://www.gs1.org/standards/Mobile-Ready-Hero-Image>

Recabando más información sobre las MRHI, se encontró una conferencia que data del 2017 en donde Sam Weller, doctor de la Universidad de Cambridge, explica los diversos tipos de MRHI con los que se puede trabajar. Es decir, que no solo la barra vertical que indica el formato se debe encontrar a la derecha sobre la indicación de contenido neto, sino que esta puede cambiar de lugar y posición según la conveniencia, persiguiendo el objetivo de lograr mayor claridad en el pack digital.

Según el Dr. Weller, existen cuatro tipos de MRHI (Ver figura 28). En la primera, el pack digital ocupa todo el MRHI Canvas. En la segunda, hay veces en los que el contenido neto no está en el frente y no se lo puede ampliar, entonces se opta por ubicarlo en un cuadrado en el cuadrante inferior derecho del MRHI Canvas. En la tercera y cuarta imagen aparecen los cuadrantes de formato del producto. Dependiendo del tamaño del producto es la ubicación que va a tomar el cuadrante. En la tercera aparece por debajo debido a que el producto es más ancho que alto, mientras que, en la cuarta, a la derecha porque es más alto que ancho.



Figura 28: ejemplos de los diferentes tipos MRHI  
 Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=MNvEDcxEtWg>

Asimismo, existen cuatro tipos de MRHI para los multipacks (Ver figura 29). Como se mencionó con anterioridad, se busca extraer y posicionar a la derecha del pack digital, uno de los productos que contiene el pack múltiple. El doctor afirma que crearon esta posibilidad debió a que observaron que posicionar las bandas de formato no era compatible con el principio de mantener una MRHI visualmente clara.

En este caso las diferencias se encuentran en la forma en que se decide posicionar la cantidad de productos que posee el multipack. En la primera imagen, PepsiCo decidió mostrar el contenido dentro del mismo paquete, pero agrandando el tamaño de la letra. En la segunda, Magnum decidió poner la cantidad de unidades que tiene el pack, integrado con el producto. Como se puede observar, el número seis está por encima de uno de los helados. La tercera, es una imagen especial para los productos de limpieza de la ropa, en donde se tiene la canasta en el cuadrante inferior derecho con la cantidad de lavados y por encima una de las capsulas que contiene el pack. Por último, la cuarta es una MRHI de un producto particular, pero se convierte en multipack cuando se le agrega el “2x” que significa que este combo es de dos productos iguales.



Figura 29: ejemplos de los diferentes tipos MRHI especiales para packs múltiples.  
 Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=MNvEDcxEtWg>

Otra pregunta que se hace Weller es porqué es tan importante la presencia de las MRHI con las bandas de formato al costado. Él afirma que para algunos

productos esta es la única forma de comunicar la variante, el tamaño, el formato y la marca. Como se observa en la figura 30 (Ver figura 30), la primera imagen es una MRHI en donde se pueden identificar todos los componentes mencionados. La segunda, no se puede saber a simple vista el formato y el contenido, pero si se observa que es de la marca Cif y es un gatillo. En la tercera, se puede observar la marca y el formato, pero se pierde la cualidad de que es un gatillo y el contenido neto.



Figura 30: ejemplos de los diferentes tipos MRHI especiales para packs múltiples.

Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=MNvEDcxEtWg>

El doctor continúa indagando y se pregunta por qué no todos los productos pueden tener estas barras de formato, esto se lo pregunta principalmente para los packs múltiples. Él responde a la pregunta con una simple afirmación de que a veces, para algunos productos, las imágenes que ocupan todo el espacio son mejores comunicando el tamaño y la variedad de una forma más integrada (Ver figura 31). Lo que sucede es que, si se opta por agregar la banda de formato de manera horizontal, la información se duplicaría.

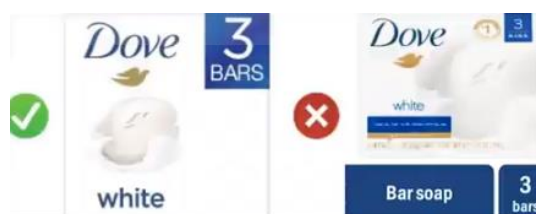


Figura 31: a la derecha se muestra un ejemplo de una MRHI de un multi pack bien implementada. A la izquierda, es el de uno erróneo porque hay demasiada información que es obvia.

Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=MNvEDcxEtWg>

El doctor Wallas resalta otro punto interesante sobre cómo mostrar los multipacks. Este es que estos funcionan mejor cuando se muestra por fuera del pack una unidad al cotado derecho del mismo, integrándolo con la cantidad que hay en su interior.



Según un artículo de la Universidad de Cambridge (2018), estas reglas que plantean con “*Mobile Ready Hero Image Guidelines*” son importantes porque ayuda a la consistencia de las páginas en línea. Estas ayudan a educar a los consumidores a dónde buscar información clave en una imagen, acelerando la experiencia de compra y reduciendo la confusión. Sin estas reglas, se podría producir una “batalla” entre marcas, en donde cada una buscaría ser la que más llame la atención de los consumidores con formas y colores visualmente perturbadores, demasiadas formas o contraste de colores podría generar contaminación visual. De esta manera, las reglas son necesarias para garantizar un campo de juego justo y equitativo para todas las marcas, y una experiencia de usuario consistente y estable.

Entonces, la guía se ha desarrollado para garantizar que los mensajes importantes sean visualmente claros. Si los equipos de la marca ajustan las fuentes y los tamaños a sus pareceres, pueden comprometer la legibilidad para muchos consumidores (Ver figura 32).

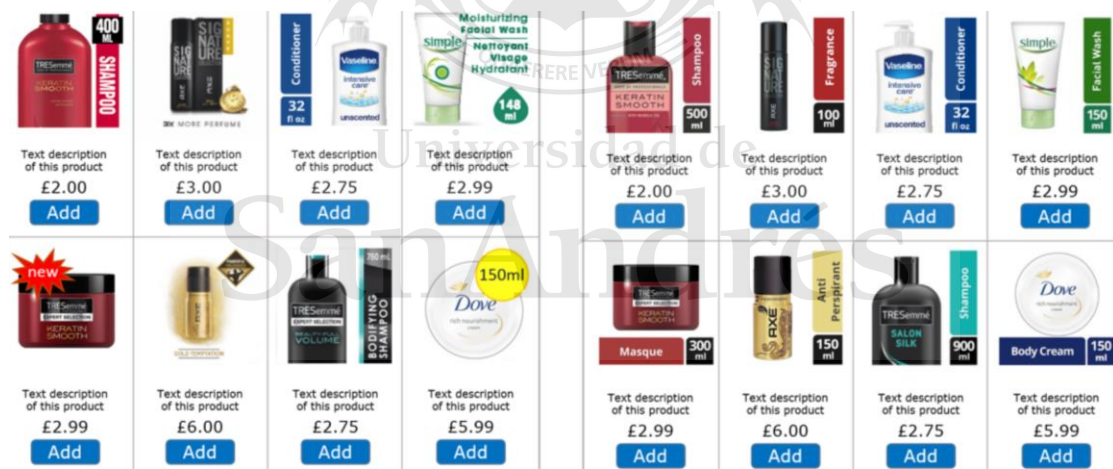


Figura 32: ejemplo de contraste de diferentes formas de presentar los productos en la góndola *online*. A la derecha se muestra un ejemplo en donde cada marca desarrolla su propia forma de exhibir sus productos. A la izquierda, se muestran los productos con imágenes de tipo MRHI.

Fuente: [http://ecommerce.inclusivedesign toolkit.com/intro\\_rules/#p20](http://ecommerce.inclusivedesign toolkit.com/intro_rules/#p20)

En conclusión, una *Mobile Ready Hero Image* (MRHI), según el manual desarrollado por las tres instituciones, es la representación en la góndola *online* por *mCommerce* del producto físico, en donde se menciona con claridad el formato, la variante, el contenido neto y la marca. Esta imagen debe procurar responder a las 4Q: qué marca es, qué producto es, qué variedad es y qué

cantidad contiene. Esto se creó a los fines de que los consumidores puedan realizar una decisión de compra con menos margen de error y más rápida.

El manual enumera una serie de puntos importantes a tener en cuenta. El primero es que el pack digital debe ser reconocible como el producto físico. El segundo hace referencia al hecho de poder responder a las 4Q lo más claro posible dentro de la MRHI Canvas. El tercero, que cualquier elemento que se desee agregar al pack digital debe estar presente al frente del pack físico, para que se guarde congruencia entre ambos. El cuarto, recomienda chequear la visualización clara, la buena definición de la imagen. En relación al quinto, la guía menciona la posibilidad de utilizar la herramienta de zoom medio, cuando aplicándolo queden aún más claras las 4Q. El sexto, se refiere a presentar lo necesario como información fuera del pack, pero dentro del MRHI Canvas. Es decir, que el cuadrante de la Q de ¿qué cantidad tiene? y/o ¿qué producto es?, cuando están por fuera del pack digital, estén presentes únicamente cuando sean necesarias. En cuanto al séptimo, hace alusión a que no se confíe en la descripción del producto para que se resuelvan las 4Q tan solo allí. El octavo punto sostiene que cualquier información que se catalogue como por fuera de las 4Q debe estar presente, pero en una segunda instancia, por ejemplo, cuando se hace clic para ver la descripción del producto completa. El noveno mantiene que cualquier cucarda que se desee agregar con el fin de incentivar la compra o por propuestas de Marketing, deben hacerlo por fuera del MRHI Canvas, con el fin de no obstruir la información crucial ofrecida al consumidor. El décimo punto resalta la importancia de que el pack digital ocupe el mayor lugar posible dentro del cuadrante, buscando no dejar ningún espacio en blanco. El ante último, abre la posibilidad a que la Q de ¿qué cantidad tiene? no solo haga referencia al contenido neto en gramos, kilos o litros, sino que también a porciones o cantidad de lavados. El último, hace alusión a los packs múltiples, es decir a que dentro de una caja o paquete haya más de un producto igual. Para crear su MRHI, se debe tener un pack digital de como luce el multipack y a la derecha el producto individual con la marca de qué cantidad contiene.

Según la explicación del Dr. Sam Waller de la Universidad de Cambridge, existen 8 tipos de MRHI dependiendo de las características que tiene el producto y que se puedan resaltar. Cuatro de estas ocho, son la representación de las MRHI de

productos individuales y las cuatro restantes son de los packs múltiples. Asimismo, resalta que cinco de estas ocho enunciadas no poseen la barra de formato, sino que agregar esa información en ese tipo de productos resulta innecesaria, debido a que es repetitiva. El ilustrado afirma que solo se debe agregar esta barra cuando la misma agregue valor al consumidor produciendo una selección de producto que ayude a una compra más rápida.

Unilever, la Universidad de Cambridge y GS1 ponen a la disposición de cualquier empresa la guía mencionada, explicaciones en YouTube y en su página de internet, con el fin de unificar los estándares de catalogación y mejorar la experiencia de usuario dentro de las paginas en línea.



## IV. Capítulo 4: Estudio del caso Unilever Argentina

En este apartado se investigará la adopción de las *Mobile Ready Hero Images* para el caso de Unilever Argentina. Se iniciará con una breve introducción y contextualización de la empresa en el país. Luego, mediante los comentarios obtenidos de entrevistas a integrantes del equipo de Unilever Argentina, se proseguirá a exponer el desembarco de esta herramienta en el último país del cono sur y a explicar su funcionamiento en la actualidad. Por último, se expondrán comentarios y apreciaciones de algunos ejecutivos de los *retailers* más destacados del país, tales como la bandera Cencosud, Walmart, Farmacity y GPS Farma.

### a. Introducción a Unilever Argentina

Con seis plantas distribuidas en todo el país, más de 4500 empleados directos y presentes en la región desde 1926, se puede encontrar a las marcas de Unilever en las categorías de cuidado del hogar (*Home Care*), cuidado personal (*Personal Care*) y alimentos (*Foods*). Dentro de estas diferentes unidades de negocio conviven marcas como Skip, Comfort, Dove, Rexona, Axe, Knorr y Hellman's, entre otras. Cabe resaltar, que el surtido para cada país es diferente, es por eso por lo que las unidades de negocio cambian de nombre según qué productos están presentes en la región.

En una entrevista realizada por el diario El Cronista (Tuchin, 2019), el CEO de Unilever Argentina, Miguel Kozuzsok, afirma que luego de la devaluación de la segunda mitad del año del 2018, la caída en la facturación se aceleró. Las categorías en que la multinacional participa en el país, cayeron entre un 5% y un 10% en volumen en comparación con enero 2018. Asimismo, el CEO sostiene que no divisa algún factor que pueda alterar esta tendencia en el corto plazo.

Kozuzsok mantiene que las compañías argentinas se fueron preparando para los diferentes vaivenes económicos que sufre la región. Desde Unilever, sostiene que la situación los obliga a tener un portafolio que cumpla con diversas necesidades funcionales. Es así como sustenta que poseen 22 marcas con propósito, que representaron el 70% del crecimiento de la compañía en el 2018. En esta etapa de cambio en la forma de interacción entre las marcas y los consumidores, encontrar el propósito de la marca ayuda al posicionamiento en la mente y en el corazón de los consumidores. En el pasado, la comunicación era por interrupción y masiva, mientras que ahora se presenta el desafío del marketing personal y buscar crear un vínculo emocional.

Con la expansión del *eCommerce*, Unilever se sumó a esta tendencia y aún continúa buscando su lugar en este nuevo canal. De la mano de la omnicanalidad, la empresa en Argentina opta por vender a través de sus clientes, los *retailers*. Estos serían, por ejemplo, los supermercados y farmacias del país, tales como la bandera Cencosud, Walmart, Farmacity y GPS Farma.

## **b. La llegada de la MRHI a Argentina**

En una entrevista personal con el director de *Trade Category Management* (TCM) de Unilever Argentina, Rodrigo Nardillo, comenta cómo es que el *eCommerce* arrancó en Unilever y cómo fue la llegada de estas MRHI.

En esta entrevista, el director devela que este canal tiene un trato diferente puertas adentro de la multinacional. Lo describe como un “tanto particular” porque es una estructura construida a medida, debido a que sus principales clientes optaron por una estrategia omnicanal. Entonces, la multinacional tuvo que reaccionar ante este cambio y crear el área de *eCommerce*. Nardillo afirma que al principio fue un poco extraño para ellos ya que estaban acostumbrados a trabajar de determinada manera, pero fueron hallando la forma y adaptándose al ritmo que sus clientes exigían.

El director de TCM recuerda que la primera gran problemática que tuvieron en el área, tuvo que ver con la catalogación en los clientes, específicamente con las

imágenes, pero por suerte fue en el mismo momento en que los globales definieron el proceso de *Mobile Ready Hero Image*.

En su momento, comenta el director, en el 2016 aproximadamente, cada cliente desarrollaba su plataforma y catalogaba como le parecía correcto, tanto las imágenes como las descripciones y nombres de producto. Por lo general, cada cliente tenía una gran base de imágenes de la compañía debido a que ya las utilizaban para las ofertas. Entonces, empleaban como imagen del producto el mismo pack digital que ponían en las revistas de ofertas. Nardillo recuerda que los sitios *online* de los clientes eran un “caos” porque estas imágenes no estaban pensadas para ser utilizadas en *eCommerce* y cada cliente utilizaba lo que tenía al alcance para catalogar. Lo que ocurría normalmente era que el usuario final no sabía de qué producto se trataba, el error típico de no poder identificar el tamaño de lo que se deseaba comprar: el tamaño grande en vez del chico o viceversa, dificultad que en el punto de venta físico es muy sencillo de definir. Ante esta problemática sin solución para ese entonces, lo primero que hicieron los clientes fue estandarizar en base a criterios propios y re-catalogar todo el surtido. De esta manera, lograron ordenar visualmente la problemática, pero esto significó un desorden de cara al *shopper* que en cada sitio web debía buscar de una manera diferente. Luego, los *retailers* intentaron homologar prácticas de Amazon, por ejemplo, agregando el zoom, pero la tecnología ni estaba disponible en Argentina, ni resolvía del todo el problema.

El tiempo avanzó y, como se mencionó anteriormente, se creó el área de *eCommerce* y llegó la directiva global de iniciar el proceso de desarrollo de *Mobile Ready Hero Images*. Según el director, esto les resultó super interesante porque se encontraban frente a la solución del problema de catalogación *online*. Esta solución les ofrecía un abordaje y comparación a un tema que ellos lo viven día a día: la problemática del punto de venta físico. En la “bajada de global”, menciona Nardillo, espejaban todos los aspectos del mundo *offline* (la ubicación del producto, los códigos de colores, descripciones, materiales POP) trasladados al *online*, no solo con la MRHI, sino que venía aparejado de otros conceptos importantes a la hora de catalogar que expandían este concepto.

La directiva de esta implementación de los globales no fue muy complicada ya que, como afirma el entrevistado, al ser una multinacional y como organización tienen una gimnasia muy incorporada de pasos a seguir en la implementación de estas bajadas, es parte de su cultura, parte de cómo operan. El director afirma que lo que lo que hizo más fácil fue ver fehacientemente la buena performance y resultados de esta herramienta. Es decir, resolvieron uno de los primeros inconvenientes y barreras a la compra por comercio electrónico: el problema de no saber con veracidad lo que se estaba comprando.

De esta manera, es que decidieron salir a contarle esto a sus clientes. Nardillo comenta que lo primero que les generó a muchos de ellos fue ruido y rechazo, debido a que rompía con lo que ellos habían construido hasta ese momento, que tenía cierta armonía. El director reconoce y afirma que ellos entraron con algo que rompía los esquemas, más allá de que los clientes comprendían que lo que les estaban contando estaba bueno y tenía valor, no lo creían poder implementar. Este fue el momento en el que comenzaron a hacer un “poco de escuela”, a evangelizar con su modelo. El entrevistado recuerda que algunos fueron muy proactivos y menciona el caso de Jumbo.com.ar, la principal bandera del grupo Cencosud, quienes fueron los primeros en arriesgarse a este cambio e implementarlas. “Ellos entendieron que este concepto iba generar un impacto positivo de cara al *shopper*”, sostiene orgulloso Nardillo. A partir de esta batalla ganada, salieron a buscar más *retailers* de la mano del ejemplo concreto de un referente de la industria argentina.

En cuanto al proceso, el entrevistado se sorprende positivamente por la rápida adopción del modelo y menciona orgulloso que, de hecho, otras empresas internacionales con presencia en el país, resolvieron localmente la problemática antes que en otros mercados. Este cometario lo llevó a destacar algo que tiene que ver con el “mundo del *eCommerce*”, con este perfil particular de gente que trabaja en el canal. Enfatiza que la idea de colaboración, de homologar prácticas es muy distinta que en el universo del punto de venta físico. El director menciona que un claro ejemplo de este nuevo mundo *online* son las MRHI (*Mobile Ready Hero Images*) debido a que casi toda la industria adoptó este modelo. Nardillo subraya que no cree que haya sido solo porque lo desarrolló Unilever, sino que, porque simplemente alguien lo hizo, lo testeó y le dieron resultados positivos, el

resto de la industria homologó la práctica. El entrevistado continúa afirmando que, en este canal, “nadie tiene problemas en copiar algo que está bueno”, cuando en el *offline* se va contra la corriente, cada fabricante quiere establecer una diferencia y construye o cree construir en base a eso sin entender que muchas veces cuando se estandariza se está ayudando al *shopper*. Asimismo, hace hincapié en esta diferencia, que asevera que es común cuando los clientes creen crear ciertas pautas de exhibición, de material de visibilidad y los fabricantes quieren ir en contra de eso buscando generar una ventaja competitiva que los destaque.

El director resalta que “cuando uno empieza a darse cuenta de que en el mundo del *online* el foco verdaderamente está en el *shopper*, en hacer más fácil su experiencia de usuario sin buscar crear una ventaja de abordaje diferente. En este momento, es cuando te das cuenta de la diferencia de los mundos y cómo son sus dinámicas”.

Asimismo, recalca su impresión ante la sinergia y cooperación entre los fabricantes y *retailers* para implementar las MRHI. Se sorprende ante como sin demasiada necesidad de innovación tecnológica o de recurso tecnológico, cuando uno se dispone a mirar el *customer journey* muchas problemáticas se resuelven de manera rápida, sencilla y barata. El entrevistado cita nuevamente el ejemplo de zoom y adiciona el de la tecnología 3D para ver los packs en 360°, mencionado que allí sí hay tecnología desarrollada. En contraposición, enuncia el caso de las MRHI, haciendo alusión a que estas se pueden generar simplemente con “un lápiz y un papel, con alguien que se pare del lado de consumidor y se pregunte que necesita”. Por último, Nardillo sostiene que le resulta apasionante trabajar en esto porque tiene la posibilidad de vivenciar en un período tan corto de tiempo y de forma muy acelerada un cambio significativo en las reglas de juego.

### **c. Las MRHI en la actualidad**

En esta sección se suma, a los aportes de Rodrigo Nardillo, una entrevista con Juan Tomac, Gerente de *eCommerce* en Unilever Argentina.



Juan Tomac cuenta que gran parte de la cultura de Unilever tiene que ver con la ejecución en el punto de venta físico al implementar la estrategia de cada una de las marcas que posee la compañía. Esto se debe a que ellos reconocen que, si el producto no está disponible en las góndolas de sus clientes de la manera correcta, el consumidor no lo encontrará rápido y corren riesgo de hacer inversiones ineficientes.

Con este panorama, Tomac se encuentra frente al desafío de establecer un paralelismo entre la ejecución del punto de venta físico y el digital, llevando adelante la implementación de las MRHI. Él comenta que el desarrollo de este tipo de imágenes es muy importante, pero resalta que viene acompañado de otros puntos que hacen a la catalogación, como lo es el nombre del producto, su descripción y sus imágenes secundarias, entre otros componentes.

El Gerente de *eCommerce* expone que para poder completar todos los puntos y tener una buena presentación del producto en la góndola *online* es que Unilever posee un grupo global que se encarga de estudiar el *customer journey*. Este equipo está encargado de generar las guías para la correcta ejecución del punto de venta digital, con el fin de evitar las malas experiencias como las confusiones de tamaños y variedades mencionadas. Asimismo, comenta que el equipo detectó esta temprana necesidad de crear contenido específico para estas pantallas de 5 pulgadas porque, tal y como menciona el gerente, Unilever posee estudios que demuestran que las personas no leen el texto cuando están *scrolleando*<sup>26</sup> la góndola *online*, que prestan mayor atención a las imágenes y que cuando analizan sus campañas de *performace* el tráfico proviene mayormente desde este tipo de plataformas.

Tomac hace alusión a dos desafíos importantes. Uno es que, si bien Unilever internacional desarrolló las MRHI y el resto del contenido de catalogación, quien debe implementarlas es el *retailer*. Entonces, el equipo local tiene el enorme reto de comunicar, enseñar y convencer del alcance que tiene la herramienta y que el contenido que se muestra tiene un alto valor. El entrevistado comenta que ellos poseen herramientas que están conectadas con Google que les indica qué

---

<sup>26</sup> Término explicado en el glosario en el anexo

frecuencia de búsqueda tiene determinada palabra, para analizarla si conviene o no incluirla en el título o en el contenido del producto.

El otro desafío es que aún hay clientes que no tienen incorporadas las MRHI. Paradójicamente son clientes que todavía están en un estadio de evolución anterior a otros, que tienen otras prioridades debido a que se iniciaron en canal más tarde. Tomac destaca que “la ejecución del punto de venta digital pasa a ser el ADN de su equipo, donde las imágenes tienen un rol fundamental”. El gerente señala que para punto de venta *offline* tienen planogramas que ejecutan los equipos de las diferentes categorías en conjunto con los *retailers*, en donde se define qué lugar de la góndola ocupará el producto, que proporción de la góndola final, qué precio, etc. Y esto no es todo, sino que también poseen repositorios especiales de Unilever que van a los diferentes puntos de venta y controlan que este planograma se respete, completando los lugares vacíos con más productos del depósito del *retailer*. Esta explicación sirve para entender el contexto en el que el gerente hace el paralelismo con el mundo *online*, en donde él afirma no tener un repositor, donde no puede ordenar la góndola por criterios de venta o imagen. Por lo cual, los fabricantes deben desarrollar otro tipo de hermanitas para hacerse de esas primeras líneas de la góndola *online* o primeros resultados de búsqueda en las páginas. El entrevistado cita el ejemplo del sistema interno de la compañía, también conocido como SAP, resaltando que en esta plataforma los nombres de los productos son un “trabalenguas” y que los consumidores finales no reconocerían los productos de llamarlos tal y como están en el sistema. De esta manera, es que utilizan la herramienta de Google para ver cuáles son las palabras más buscadas para construir de una manera correcta el nombre del producto. Otro caso emblemático que recuerda es el del acondicionador, comentando que hay consumidores que lo llaman “crema de enjuague”. Cuando este *shopper* tipea estas palabras aparecerá como resultado de búsqueda el producto que las contenga, no necesariamente el más vendido. Es por esto por lo que es importantísimo el rol que juegan las palabras con las que se *taguea*<sup>27</sup>, se crea el nombre del producto o el contenido.

---

<sup>27</sup> Término explicado en el glosario en el anexo

Juan Tomac destaca que cree que Unilever hizo bien en tomar estas MRHI como el primer paso de la transformación de las góndolas *online*. En la actualidad, ya se las puede ver implementadas desde un Netflix hasta en la competencia dentro del mismo *retail*, cuando en el inicio muchos de ellos no las ponían por la gran diferencia y ventaja que les generaba. El entrevistado menciona como ejemplo una vivencia personal que lo impactó en Facebook una campaña de Pampers, pañales de la competencia, que tienen HI. Es decir, en la actualidad se piensa a la MRHI como un componente más a la hora de catalogar correctamente los productos. Entonces, explica Tomac, hay que empezar a buscar el diferencial por otro lado. Hay estudios que indican que, en la primera página de la categoría en el *retail* sucede el 80% de los clics al carrito, ¿Cómo se hace para estar allí? Únicamente con la imagen no se va a poder, se deben tener en cuenta otras cosas que pasan a ser relevantes.

De esta manera, el Gerente afirma que aproximadamente el 90% de sus clientes ya las tienen incorporadas, desde las cadenas internacionales como Walmart, un regional como el grupo Cencosud con Jumbo, Disco y Vea, hasta clientes del interior como Alberdi y Cooperativa Obrera. Asimismo, sostiene que el concepto de la MRHI ya está adoptado por la industria, es algo que trasciende a Unilever. A estas, se las puede encontrar en pañales, en bebidas, en yogures, en productos de consumo masivo que hacen a la canasta básica. El Gerente atestigua que tan solo una cadena de farmacias no las está implementando, destacando que generalmente es por tiempos y cómo se están organizando internamente con la operación.

Tomac asevera que la idea de las MRHI va más allá de querer diferenciarse, sino que con esto se busca generar una mejor experiencia de usuario para el cliente, porque al fin y al cabo cada interacción con un potencial cliente, es la posibilidad que tienen los fabricantes de comunicarse con ellos. A medida que la industria los fue acompañando con esta iniciativa, fue que el mosaico de productos pasó a ser más homogéneo.

En la actualidad, confirma Tomac, esta disputa de implementación de las MRHI es casi anecdótica. Lo que hace unos años para su equipo era frustrante, de ofrecer una imagen fantástica pasar a ofrecer una experiencia de compra

brillante y que los clientes no lo quieran implementar, a que ellos mismos les avisen que les falta alguna MRHI y pedírsela al equipo de Unilever que se la envíen. El entrevistado se sorprende y alegra de poder vivenciar este cambio del *mindset*<sup>28</sup> de la industria.

Dicho cambio viene de la mano del desafío de la onmicanalidad, expone Tomac, de tener que entender que cada página de producto o *shopper* que decide comprar en una determinada tienda virtual, interactúa con un producto de la compañía, los fabricantes tienen la oportunidad de contarle algo más a ese usuario. Entonces, lo que antes en las empresas de consumo masivo era *Trade Marketing* enfocado en el *shopper* desde el departamento de ventas y, por otro lado, Marketing enfocado en la trasmisión de los mensajes, hoy comienzan a estar más interrelacionados. De hecho, continúa el entrevistado, hay empresas en las que el área de *eCommerce* se encuentra en el departamento de Ventas y en otras en el de Marketing. De esta manera, es que se empieza a unir el famoso *funnel* de conversión. En algunos clientes, aparte de la MRHI, hay más espacios para imágenes secundarias y hasta videos, espacios nuevos que los equipos pueden aprovechar para contarle algo más a ese consumidor. Por lo cual, se crea el lugar de un intangible sumamente importante, concluye Tomac.

Asimismo, se expone el Gerente, hay casos concretos en donde una página de producto con la MRHI, o mejor dicho los “*Seven Assets*” ejecutados, tiene una mejor tasa de conversión que una que no. Estos “*Assets*” son los diferentes puntos que debe cumplir un producto para que su catalogación sea óptima. De lo que se mencionó con anterioridad, alguno de ellos serían la MRHI, la descripción del producto, las imágenes secundarias, los términos clave de búsqueda, entre otros.

Por último, el entrevistado resalta que definitivamente la MRHI es un caso concreto y emblemático de los que es esta transformación. Hace tres años esto parecía utópico, y hoy por hoy la tiene toda la industria. Tomac agrega que el *eCommerce* viene creciendo muy rápido según la CACE, pesa el 1,6% en las compañías argentinas. En lo que es consumo masivo, cuando se observan casos

---

<sup>28</sup> Término explicado en el glosario en el anexo

puntuales este peso ya representa un 8% o un 10%. El gerente recuerda que hace 5 años los clientes les pedían material para ejecutar el punto de venta *offline*, en la actualidad, les están pidiendo la MRHI, el nombre, la descripción del producto, las palabras claves. Asimismo, continúa asegurando que las compañías tienen que generar contenido para publicar en los diferentes canales, ya sea en las aplicaciones de compra, como lo es un Rappi, o en el sitio de un *retail*. Por lo cual, el que más rápido se vaya adaptando a este nuevo concepto y multiplicidad de canales, es quien va a ser el que va a terminar generando algo sumamente importante.

#### **d. Implementación en clientes**

En esta sección se tuvo la posibilidad de entrevistar a cinco personalidades destacadas en el mundo del *eCommerce* dentro de la industria del consumo masivo, quienes ofrecieron su opinión profesional y personal sobre las MRHI.

Dentro de los supermercados e hipermercados, se entrevistó, por la bandera Cencosud, a Ignacio Maschwitz, Jefe Comercial de *eCommerce*, y Pamela Manera, Subgerente de Marketing *eCommerce*; y por la multinacional Walmart a Diego Vitkanshas, Coordinador de dinámica de *eCommerce*. En lo referido a farmacias y perfumerías, se entrevistó Cecilia Crespi, Gerente de Negocios Digitales de GPS Farma.

La estructura de la entrevista fue similar para todos los entrevistados, con respuestas medianamente parecidas. Se inició preguntando por el equipo de catalogación, qué lugar ocupaba esta división dentro de cada *retail*. A lo que los representantes de Farmacity, Cencosud y Walmart respondieron que tienen un equipo dedicado específicamente a esta labor, a catalogar productos nuevos o a actualizar las imágenes y el contenido. Por el lado de GPS Farma, el equipo no solo se encarga únicamente de este tipo de tareas, sino que sus responsabilidades abarcan más el área de diseño del sitio en general. Los clientes comentan que cuando les llega una solicitud de cambio de imagen o de catalogación nueva, ellos pueden hacerse de las imágenes y la información de dos formas. Una es ingresando a una plataforma, un banco de imágenes que les

provee el fabricante, en donde encuentran la información necesaria. La otra, es mediante el pedido del cliente vía mail al representante de la cuenta en el fabricante detallando la información que requieren.

Asimismo, cada determinada cantidad de tiempo o previo a eventos importantes, los entrevistados afirman hacer una auditoría del contenido del sitio con el fin de evaluar su estado y requerir a los fabricantes la información si fuese necesario. Los representantes de Walmart y Cencosud comentan que existen algunos fabricantes, como Unilever, que poseen una herramienta que realiza esta auditoría de manera automática cada semana o cada quince días, y lo que ellos hacen es modificar aquellos productos que resultaron con errores. Esta herramienta, no solo controla la MRHI, sino que también verifica la correcta implementación del nombre del producto, las palabras clave de uso y su stock, con el fin de llevar un reporte de los quiebres.

Las entrevistas continuaron preguntando si sabían con exactitud el porcentaje de productos con MRHI en su plataforma, a lo que respondieron que no lo tenían medido, pero aseguran que quienes sí las tienen son las grandes multinacionales como pueden ser Unilever, P&G, Johnson & Johnson, entre otros. Igualmente, aseveran que cada vez son más los proveedores que les envían este tipo de imágenes para su re-catalogación. Es más, los representantes de Cencosud y Walmart recomiendan el desarrollo de este tipo de imágenes a los proveedores regionales, o a quienes les consultan, porque creen que es una buena práctica que mejora mucho la performance de la marca para con el cliente final, más que nada desde los dispositivos móviles y confirmando el mito de que los *shoppers* no leen la información, sino que prefieren las imágenes.

De todos modos, todos los entrevistados testifican que, si bien no saben con precisión en qué porcentaje mejora dicha performance, ellos respaldan el modelo de MRHI porque se puede identificar de una manera mucho más sencilla, ágil y cómoda de qué producto se trata reduciendo el margen de error.

Como se mencionó con anterioridad, la guía de MRHI hace hincapié en liberar el área de la imagen de cualquier tipo de cucarda. Cuando se indagó sobre este punto con los responsables de Cenco, ellos comentaron que hace dos años

aproximadamente Unilever los llevó al lanzamiento y capacitación sobre las MRHI en Brasil. Allí se habló sobre la importancia de que las cucardas no tapen al producto, debido a que, al ser la pantalla del celular tan pequeña, agregarle una cucarda o insignia por encima de la MRHI hace que se pierda el principal beneficio de este modelo que es poder visualizar a simple vista el tamaño, marca, formato y variante del producto. Los entrevistados exponen que, si bien llevó su debido tiempo realizar este cambio, las MRHI ya no poseen la cucarda de descuento sobre la imagen, sino que al costado. Sin embargo, el dúo se sincera y resalta que aún deben cambiar de lugar las cucardas que ellos llaman “personalizadas”, por ejemplo, a las insignias de libres de gluten. No obstante, afirman que es un problema de prioridades, debido a que el porcentaje de surtido que las requiere no es el mayoritario.

Cuando se indagó sobre el mismo punto a Diego Virkanshas, el responsable afirma que la cucarda de descuento se encuentra por debajo de la imagen en forma de leyenda, indicando la cantidad del ahorro gracias al diferencial del precio. Asimismo, comenta la existencia de otro tipo de cucardas como lo son las de “rebajas” o “imbatibles” que las posicionan en el margen superior izquierdo del mosaico de la imagen, prefiriendo que tape una pequeña porción del pack digital o MRHI, en vez del nombre del producto.

Por último, Cecilia Crespi enuncia que decidieron posicionar sus cucardas en el cuadrante inferior izquierdo, por fuera del mosaico de la imagen, debido a un *benchmark*<sup>29</sup> con Mercado Libre y Amazon. Si bien la responsable afirma que no entendían bien el porqué de destinar ese espacio, decidieron homologar esta buena práctica de dos grandes referentes de la industria.

De los entrevistados, el equipo de Cencosud fue quien primero las implementó a nivel nacional. Luego, fue Walmart. Virkanshas comenta que cuando él ingresó a la compañía esta noción de la MRHI ya estaba bastante arraigada. Destaca la existencia de un *paper* que justificaba el cambio de las imágenes de packs digitales por estas. El entrevistado asevera que Walmart es una compañía muy receptiva a cambios, siempre y cuando estos estén justificados bajo informes

---

<sup>29</sup> Término explicado en el glosario en el anexo

como el mencionado. Finalmente, GPS Farma fue, de los entrevistados, quien último las implementó. Crespi explica que al principio las dispusieron como segunda imagen del producto debido a que tenían una góndola digital con una determinada lógica y estilo. Sin embargo, recalca la entrevistada, que cuando se dieron cuenta de que en realidad si estaban bien diseñadas, a los fines de un reconocimiento más ágil y simple del producto en pantallas pequeñas, las cambiaron.

Una problemática detectada por la totalidad de los entrevistados fue que no todos los fabricantes se guiaron con mismo modelo de MRHI, sino que cada uno le agregó su impronta personal, por ejemplo, la ubicación de la barra de formato en la MRHI Canvas. En la actualidad, ninguno de ellos duda del potencial que tienen las imágenes Hero, al contrario, incentivan su desarrollo en el resto de la industria. Sin embargo, resaltan la necesidad de estandarizar este modelo en general para todos los productos, sin discriminar por fabricante, con el objetivo de facilitarle aún más la compra a los *shoppers*.

Por último, el dúo de Cencosud comenta que le gustaría que se promocióne más el modelo, que se lo comunique al resto del mercado. Ellos destacan que los fabricantes no pueden armar la catalogación del producto sin su ayuda. Es por esto que Maschwitz y Manera proponen hacer un *A/B testing* para medir verdaderamente la performance del modelo de MRHI. Por otro lado, Virkanshas agrega que estaría bueno que se desarrolle contenido específico para las diversas verticales del *mCommerce*, como lo son las diferentes apps de compra y los sitios webs *responsive*, ya que los *shoppers* no presentan las mismas características. Asimismo, Crespi aporta que como propuesta de mejora e innovación sería interesante experimentar con imágenes de contenido audiovisual.

En conclusión, el mundo del *offline* y el *online* se comportan de manera diferente. Mientras que el primero se caracteriza por ser un ambiente sumamente competitivo, el segundo se destaca por la cooperación entre las partes. Es así como se necesita de la información que provee el fabricante para poder vestir la góndola *online* del *retailer* con el fin de que, con ayuda de la MRHI, se le facilite la decisión de compra al cliente.



Cabe destacar que no todos los *retailers* tienen incorporadas estas imágenes que plantea Unilever, pero como mencionó Tomac, se podría deber a que los esfuerzos del equipo están ocupados en resolver cuestiones de negocio primarias. Sin embargo, quienes ya las tienen implementadas las promueven y comunican como una buena práctica, más que nada para el *mCommerce* debido a su efectividad en la comunicación de los atributos básicos.



Universidad de  
**San Andrés**

## V. Conclusión

La Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) reporta una tasa de conversión del 1,14% en *eCommerce*, con un 59% del tráfico proveniente del *mCommerce*, es decir, dispositivos celulares. Si bien la institución informa que el tráfico semestre a semestre aumenta por este canal, la tasa de conversión aún no crece en la misma proporción. Sin embargo, sostienen que más del 50% de las órdenes y transacciones de los principales jugadores del país provienen de *mCommerce*.

Las categorías más desarrolladas de la industria son las relacionadas al turismo, como hoteles y vuelos, y los video juegos. No obstante, la consultora Nilsen afirma que un sector que aún no está desarrollado y tiene un gran potencial es el consumo masivo. Dentro de este universo del consumo masivo, las categorías más vendidas son bebidas, perfumería y limpieza. Cabe resaltar que, si bien muchos *retailers* ofrecen al público la venta de electrodomésticos y tecnología, estos se destacan en los grandes eventos de la industria, como lo son un “*Hot Sale*” o un “*Cyber Monday*”. Asimismo, en el canal se destaca la participación de los productos de alto gramaje, los volumétricos, fenómeno que no ocurre de igual forma en las tiendas físicas.

Según la CACE, los clientes eligen las plataformas de *mCommerce* para realizar sus compras por la rapidez y facilidad, ahorrando tiempo, energía y dinero. Sin embargo, la institución resalta que la imposibilidad de ver el detalle a simple vista del producto, es una desventaja mencionada por los consumidores que desean comprar.

Con esta dificultad en mente, un equipo en Inglaterra formado por tres instituciones reconocidas, se encontraron en el 2016 buscando la solución a la correcta exhibición de los productos en las góndolas *online*, específicamente por el incipiente canal de *mCommerce*.

Es así como, luego de una exhaustiva investigación, estos tres establecimientos: Unilever, la Universidad de Cambridge y GS1, crearon una guía a la que llamaron

“*The Mobile Ready Hero Image Guideline*”, siendo su propósito la optimización de las imágenes de los productos en pantallas pequeñas. En otras palabras, crearon una imagen del producto en donde se puede percibir de manera rápida y sencilla la mayor cantidad posible de información: tipo de producto, marca, variedad y cantidad. A esto lo llamaron una *Mobile Ready Hero Image* (MRHI).

La guía mencionada asevera que desarrollar las MRHI ayuda con los factores del tamaño de la pantalla pequeña y la capacidad de atención limitada que poseen los consumidores, evitando su mala experiencia, como la frustración por no poder encontrar el o los productos que buscan. Además, reduce la problemática de la identificación incorrecta del producto y su compra inexacta en cuanto al tamaño o cantidad neta.

Las primeras pruebas las iniciaron con los productos Unilever. Cuando el equipo se aseguró de que era una práctica que mejoraba la experiencia de usuario ampliamente, lo comunicaron a sus sucursales en todo el mundo para que estas realicen la implementación regional.

En Argentina, llegaron cuando el consumo masivo estaba dando sus primeros pasos en el canal. Quienes primero las aceptaron e incorporaron fue el grupo Cencosud, y con este caso exitoso fue que los integrantes del equipo de *eCommerce* de Unilever salieron a convencer y “evangelizar” con su modelo. En la actualidad, aproximadamente el 90% de los clientes de Unilever ya las ha incorporado, desde las cadenas internacionales como Walmart, un regional como el grupo Cencosud con Jumbo, Disco y Vea, hasta clientes del interior como Alberdi y Cooperativa Obrera. Se presume que quienes no las incorporaron aún es debido a que se encuentran en una etapa inicial de la gestión de un *eCommerce* o resolviendo la operación internamente.

Según lo expuesto en este trabajo, la finalidad de la MRHI para Unilever no es el diferenciarse de sus competidores, sino que es un modelo disponible para todo aquel que quiera catalogar sus productos en la góndola *online*. Lo que se busca es generar una mejor experiencia de usuario para el *shopper*, ayudándolo a encontrar lo que busca de manera más rápida y sencilla sin errores en los sitios de los diferentes *retailers*.

La catalogación ocupa un lugar importante dentro de cada *retailer* ya que representa la góndola en donde los *shoppers* seleccionan los productos que desean agregar a su carrito de compras. Debido a la importancia de la correcta ejecución de este punto, es que los *retailers* entrevistados afirman tener un equipo dedicado a esta función, completando no solo la imagen principal del producto, sino que también otros atributos como un nombre reconocible por los consumidores, imágenes complementarias, entre otros.

Asimismo, sostienen que, si bien no saben con exactitud el porcentaje de MRHI implementadas en cada sitio, la mayoría pertenecen a los fabricantes internacionales como Unilever, P&G, Johnson & Johnson, entre otros. Además, comentan que incentivan el desarrollo de este tipo de imágenes cuando algún proveedor regional les consulta su recomendación, debido a que son conscientes de la mejora en la performance que representa para la marca. Aunque los entrevistados desconocen el porcentaje de dicha mejora, ellos respaldan este modelo porque se puede deslumbrar de una manera mucho más sencilla y ágil de qué producto se trata, reduciendo el margen de error.

Sin embargo, una problemática detectada por los representantes es que no todos los fabricantes tomaron este modelo que plantean las tres instituciones para generar sus MRHI, sino que cada uno le adiciono su impronta personal. Esto conlleva a que la góndola *online* se exhiba “desprolija” y que los *shoppers* tengan que implementar una lógica de búsqueda diferente según el fabricante. De esta manera, es que los entrevistados destacan el deseo de estandarizar estos parámetros de MRHI.

En conclusión, la industria del *eCommerce* en Argentina está creciendo, y aún más en el canal *mCommerce*. Es por esto que los fabricantes deben generar contenido especial para este tipo de plataformas de pantallas pequeñas, en donde se les permita a los *shoppers* encontrar de manera fácil y rápida el producto que buscan. Unilever lidera esta iniciativa con su modelo de MRHI disponible para cualquier otro fabricante que desee exponer sus productos por la góndola *online*. Dicho modelo está respaldado, incentivado e implementado por *retailers* con éxito, ya que estos confirman que la experiencia de usuario mejora facilitando el reconocimiento del producto.

## VI. Bibliografía

- Applikey. (2018). Designing The Information Architecture (IA) of Mobile Apps. Recuperado de <https://applikeysolutions.com/blog/designing-the-information-architecture-ia-of-mobile-apps>
- Babich, N. (2016). Mobile eCommerce: Product Details. Recuperado de <https://uxplanet.org/mobile-ecommerce-product-details-28feba377a55>
- Bleger, D., Cano, M., & Murphy, F. (2017). Consumo masivo : hábitos y puntos de venta, 17. Recuperado de <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ar/pdf/consumo-masivo-habitos-y-puntos-de-venta.pdf>
- Boada, N. (13 de junio de 2017). ¿Por qué es tan importante el User Experience o Experiencia del Usuario? *Cyberclick*. Recuperado de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/por-que-user-experience-o-experiencia-del-usuario>
- Bradley, O. (2016). Shoppers deserve a better experience on all screen sizes. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/shoppers-deserve-better-experience-all-screen-sizes-oliver-bradley/>
- Bradley, O. y otros. (2018). Mobile Ready Hero Images Guideline. *The Global Language of Business*. Recuperado de <https://www.gs1.org/standards/Mobile-Ready-Hero-Image/1-0#qsg>
- D'Andréa, R., Cònsoli, M. A., & Angotti Guissoni, L. (2011). *Shopper Marketing*. (Atlas, Ed.). San Pablo. Recuperado de <http://rafaeldandrea.com.br/wp-content/uploads/2016/10/Livro-Shopper-Marketing.pdf>
- Filipponi, F. (2018). Marcas de bajo precio, las únicas que crecen en 2018.

*Kantar Worldpanel*. Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/marcas-bajo-precio-crecen-en-2018>

Fortin, L. (2018). Consumo masivo 2018: apuestas y desafíos que le esperan al sector. *El Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/especiales/Consumo-masivo-2018-apuestas-y-desafios-que-le-esperan-al-sector--20180126-0003.html>

Gee, S. (agosto de 2009). Organizing Content on Web Sites. *Usability.Gov*. Recuperado de <https://www.usability.gov/get-involved/blog/2009/08/organizing-web-content.html>

González, S. (17 de septiembre de 2018). ¿Qué es un diseño web responsive?. *Cyberclick*. Recuperado de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/que-es-un-diseno-web-responsive>

Interaction Design Foundation. (2018). The Heart of the Matter, Information Architecture in the Mobile Age. Recuperado de <https://www.interaction-design.org/literature/article/the-heart-of-the-matter-information-architecture-in-the-mobile-age>

KPMG. (2018). Tendencias mundiales del consumo minorista. Recuperado de <https://home.kpmg.com/ar/es/home/media/press-releases/2018/04/tendencias-mundiales-del-consumo-minorista.html>

Leyton Johns, L. E. (2014). Los Planogramas en el Retail Management. *TodoManagement*. Recuperado de <http://www.todomanagement.com/?p=723>

Morrir, L. (octubre de 2014). Qué son los wearables, la UX y la internet de todo. *Luis Maram*. Recuperado de <https://www.luismaram.com/que-son-los-wearables-la-ux-y-la-internet-de-todo/>

Morville, P. (2004). User Experience Design. Recuperado de [https://semanticstudios.com/user\\_experience\\_design/](https://semanticstudios.com/user_experience_design/)

- Multitaskers. (2018). Consumo Masivo: tendencias, nuevos hábitos y qué esperar en 2018. Recuperado de <https://www.amexcorporate.com.ar/multitaskers/nota.php?id=743&cat=6>
- Muscatelli, N. (31 de agosto de 2018). El consumo volvió a caer en julio por tercer mes consecutivo. *Clarín*. Recuperado de [https://www.clarin.com/economia/economia/consumo-volvio-caer-julio-tercer-mes-consecutivo\\_0\\_BkqQSBwvX.html](https://www.clarin.com/economia/economia/consumo-volvio-caer-julio-tercer-mes-consecutivo_0_BkqQSBwvX.html)
- N/A. (9 de octubre de 2018). El consumo cayó 2% en agosto, según estimaciones privadas. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/2179855-el-consumo-cayo-2-agosto-segun-estimaciones>
- NeoAttack. (Sin fecha). Concepto de scroll. *NeoAttack*. Recuperado de <https://neoattack.com/neowiki/scroll/>
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Recuperado de [https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)
- Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2006). The path to customer centricity. *Journal of Service Research*. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/1094670506294666>
- Stake, R. (1999). *Investigación con casos de estudio*. Recuperado de [http://campusvirtual.udesa.edu.ar/pluginfile.php/268763/mod\\_resource/content/1/Stake.pdf](http://campusvirtual.udesa.edu.ar/pluginfile.php/268763/mod_resource/content/1/Stake.pdf)
- Tuchin, F. (24 de febrero de 2019). Kozuszok, CEO de Unilever Argentina “Las compañías nos fuimos preparando para los sacudones de la economía. *El Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Kozuszok-CEO-de-Unilever-Argentina-Las-companias-nos-fuimos-preparando-para-los-sacudonesde-la-economia-20190224-0003.html>

Unilever. (2018). *Unilever Annual Report and Accounts 2018*. Recuperado de [https://www.unilever.com/Images/unilever-annual-report-and-accounts-2018\\_tcm244-534881\\_en.pdf](https://www.unilever.com/Images/unilever-annual-report-and-accounts-2018_tcm244-534881_en.pdf)

University of Cambridge. (2018). Rationale for this recommendations. Recuperado de [http://ecommerce.inclusivedesigntoolkit.com/intro\\_rules/#p20](http://ecommerce.inclusivedesigntoolkit.com/intro_rules/#p20)

Wikipedia. (16 de agosto de 2017). Retail. *Wikipedia*. Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Retail>

Wikipedia. (12 de junio de 2011). B2B2C. *Wikipedia*. Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/B2B2C>

Wikipedia. (21 de junio de 2011). Business-to-business. *Wikipedia*. Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Business-to-business>

Yanzón, J. M. (2018). Argentina\_ Una guía de mercado para este 2018. *Carta Financiera*. Recuperado de <http://www.cartafinanciera.com/acciones/argentina-una-guia-de-mercado-para-este-2018>



## VII. Anexos

### **Anexo 1: comentarios del estudio de la CACE**

Desde el 2012, en CACE llevan adelante el Estudio Anual de Comercio Electrónico para conocer y comprender la situación del eCommerce en la Argentina. A través de una medición sistematizada, realizada por la consultora TNS-Gallup<sup>30</sup>, las empresas del sector pueden acceder a información que resulta fundamental para la toma de decisiones y así realizar planificaciones estratégicas fundadas y continuar generando mayor crecimiento para el sector y el país.

La CACE realiza algunos comentarios de los resultados del último reporte, publicado en febrero 2019. El organismo afirma que la facturación del eCommerce en el 2018 creció un 47%, siendo esta un total de \$229.760 millones. Asimismo, sostiene que el 90% de los adultos argentinos conectados ya compró alguna vez por el canal online, representando 18.3 millones de personas. Por último, resaltan que el 78% de las compras se realizaron con tarjeta de crédito.

### **Anexo 2: comparación entre la góndola en la tienda física y en el canal *online*.**

Para una mejor comprensión de la analogía que plantea la MRHI, se visitó uno de los supermercados de la bandera Cencosud y su sitio *online*. A continuación, se exponen una serie de fotos que comparan la góndola de la tienda física de una categoría determinada y su versión *online*.

Se recomienda prestar especial atención a la forma en la que están exhibidos los productos, la ubicación del precio y las diferentes cucardas.

---

<sup>30</sup> <http://www.tns-gallup.com.ar/>

El primer ejemplo que se muestra es la comparación entre las góndolas de salsas dentro de la categoría de alimentos (Ver figuras 1 y 2).



Figura 1: ejemplo de la góndola de sopas en un supermercado de la bandera Cencosud  
Fuente: fotografía propia del 5 de julio del 2019.

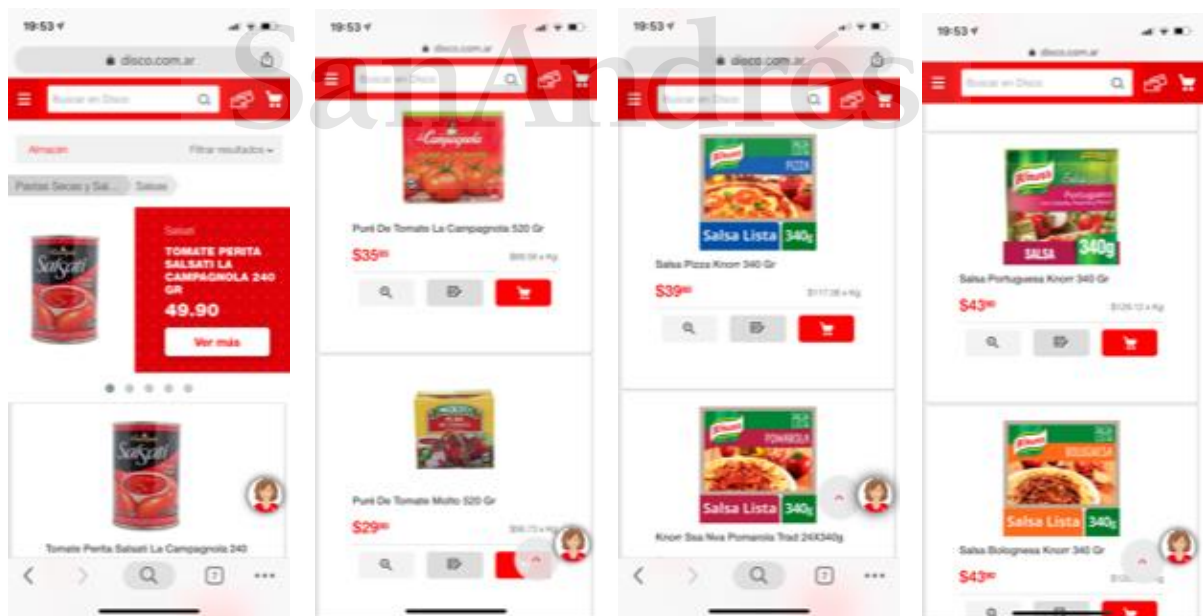


Figura 2: ejemplo de la góndola *online* de sopas en un supermercado de la bandera Cencosud  
Fuente: [https://www.disco.com.ar/Comprar/Home.aspx#\\_atCategory=false&\\_atGrilla=true&\\_que ry=salsa](https://www.disco.com.ar/Comprar/Home.aspx#_atCategory=false&_atGrilla=true&_que ry=salsa)

El próximo ejemplo es de desodorantes dentro de la categoría de cuidado personal (Ver figuras 3 y 4)



Figura 3: ejemplo de la góndola de desodorantes en un supermercado de la bandera Cencosud  
Fuente: fotografía propia del 5 de julio del 2019.

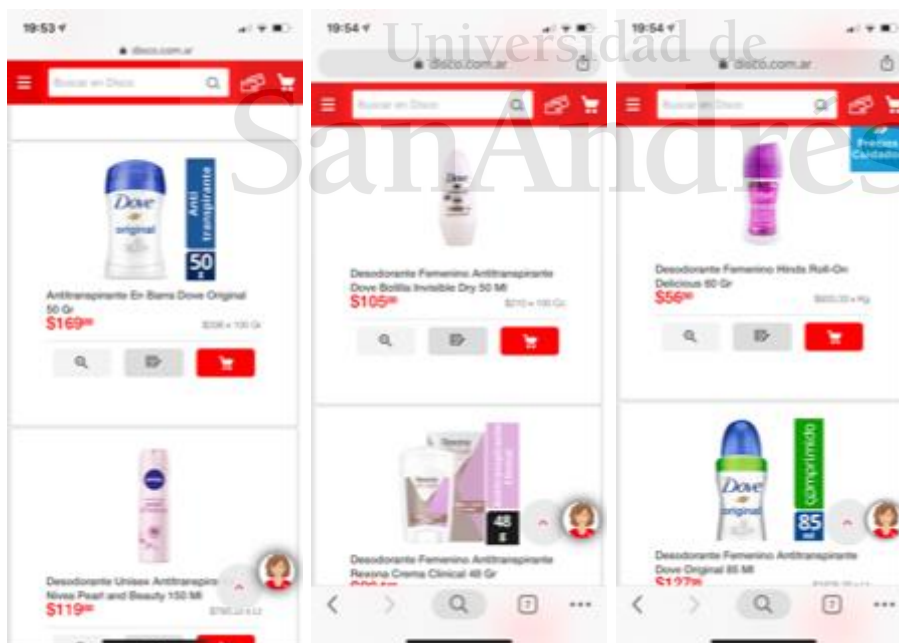


Figura 4: ejemplo de la góndola *online* de desodorantes en un supermercado de la bandera Cencosud

Fuente:

[https://www.disco.com.ar/Comprar/Home.aspx#\\_atCategory=false&\\_atGrilla=true&\\_id=136949](https://www.disco.com.ar/Comprar/Home.aspx#_atCategory=false&_atGrilla=true&_id=136949)

Por último, se exponen ejemplos de la categoría de cuidado de la ropa (Ver figuras 5 y 6).



Figura 5: ejemplo de la góndola de cuidado de la ropa en un supermercado de la bandera Cencosud

Fuente: fotografía propia del 5 de julio del 2019.

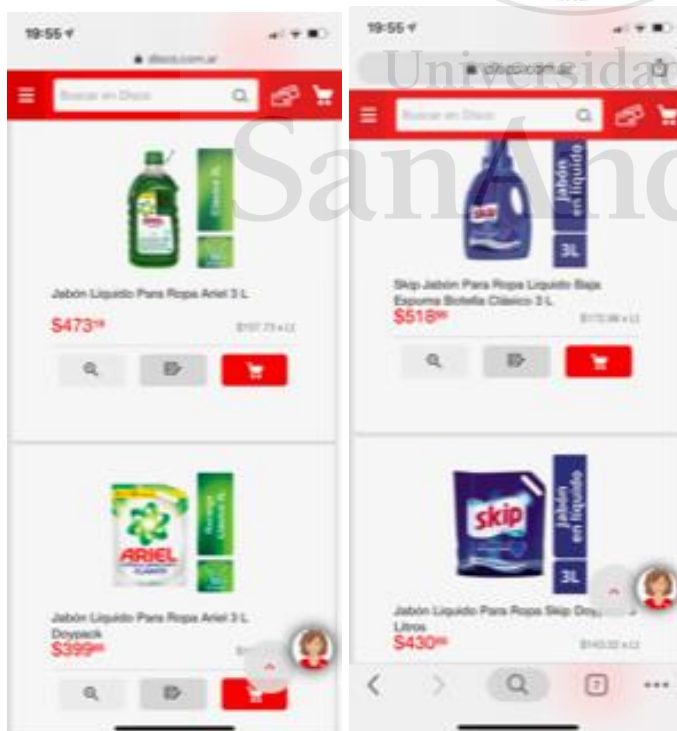


Figura 6: ejemplo de la góndola *online* de cuidado de la ropa en un supermercado de la bandera Cencosud

Fuente: [https://www.disco.com.ar/Comprar/Home.aspx#\\_atCategory=false&\\_atGrilla=true&\\_id=136997](https://www.disco.com.ar/Comprar/Home.aspx#_atCategory=false&_atGrilla=true&_id=136997)

### Anexo 3: ejemplos de implementación de *Mobile Ready Hero Images* (MRHI) en los *retailers*.

A continuación, se muestran ejemplos de la categoría de pastas secas en diferentes supermercados *online*. Luego, se expondrán ejemplos de la categoría jabones en diversas farmacias.

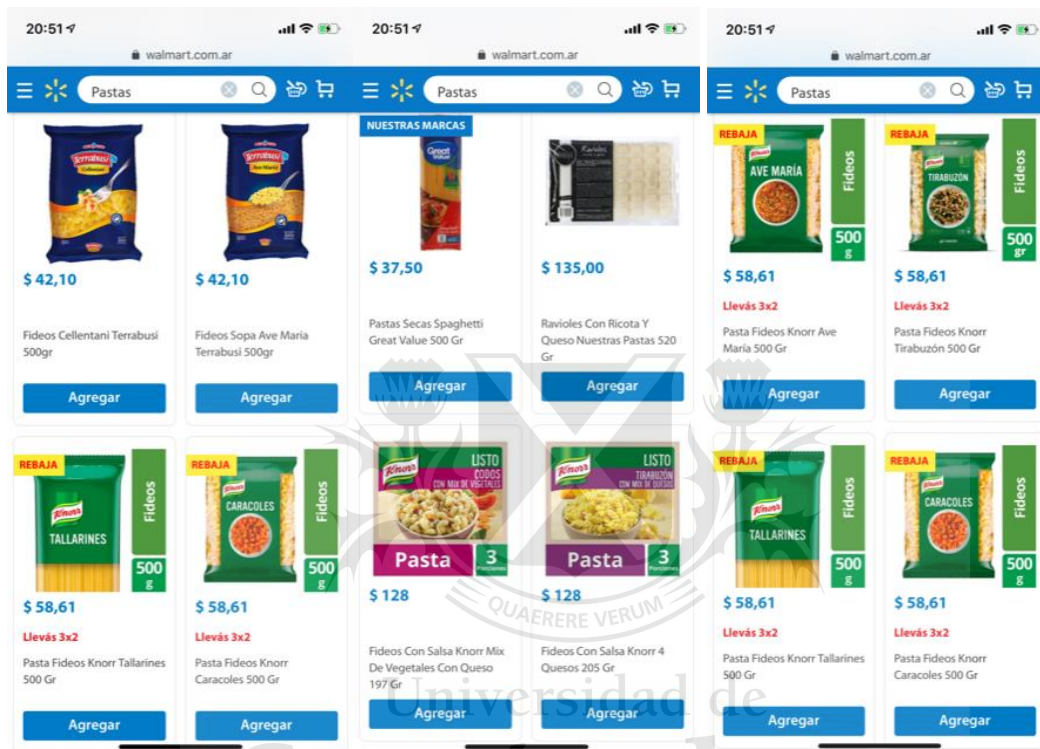


Figura 7: ejemplo de la góndola *online* de pastas en Wamart *online*.

Fuente: <https://www.walmart.com.ar/cuidado-corporal/jabones>

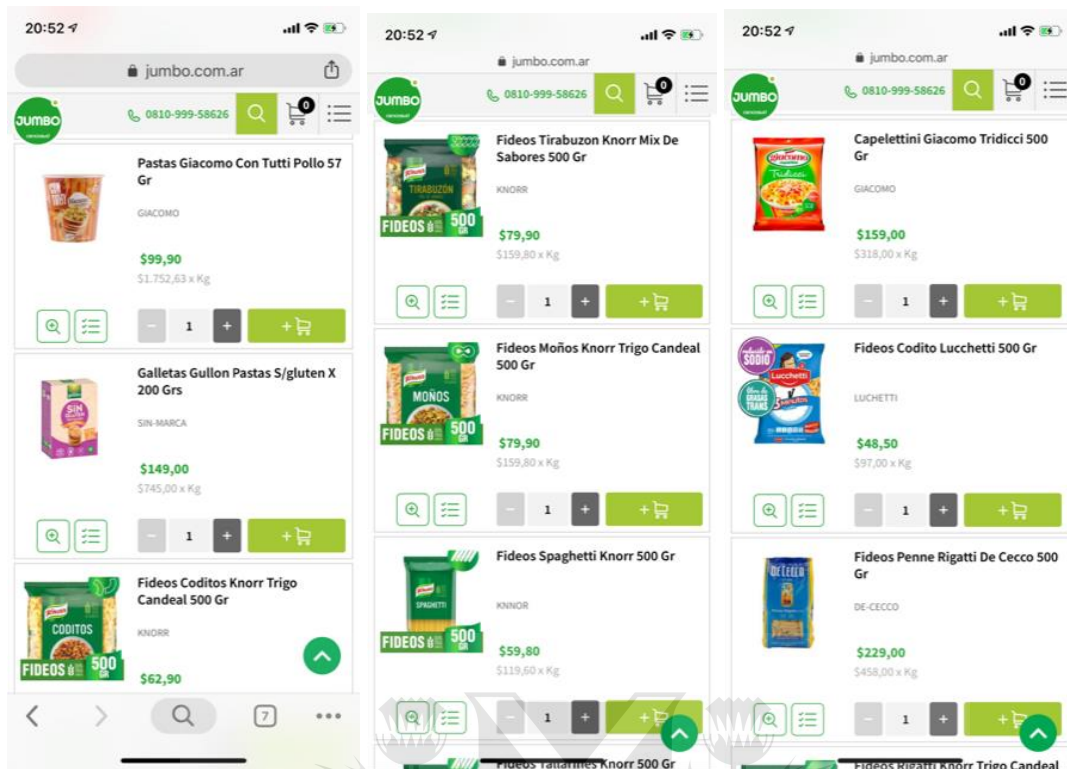


Figura 8: ejemplo de la góndola *online* de pastas en Jumbo *online*.  
 Fuente: <https://www.jumbo.com.ar/almacen/pastas-secas-y-salsas>

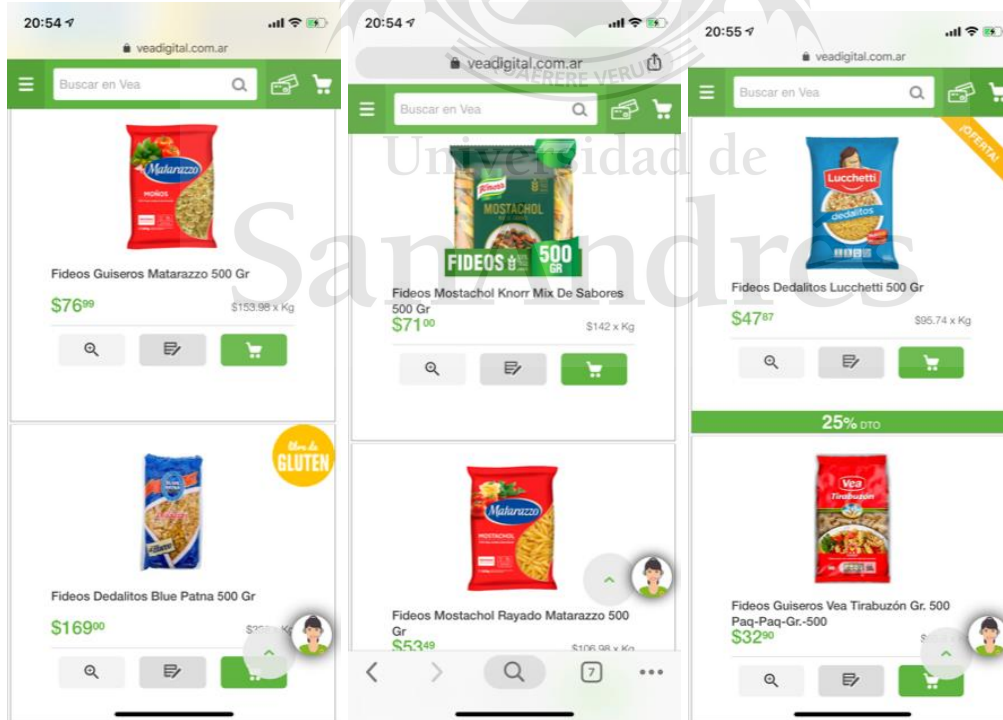


Figura 9: ejemplo de la góndola *online* de pastas en Vea *online*.  
 Fuente: [https://www.veadigital.com.ar/Comprar/Home.aspx#\\_atCategory=false&\\_atGrilla=true&\\_id=141205](https://www.veadigital.com.ar/Comprar/Home.aspx#_atCategory=false&_atGrilla=true&_id=141205)

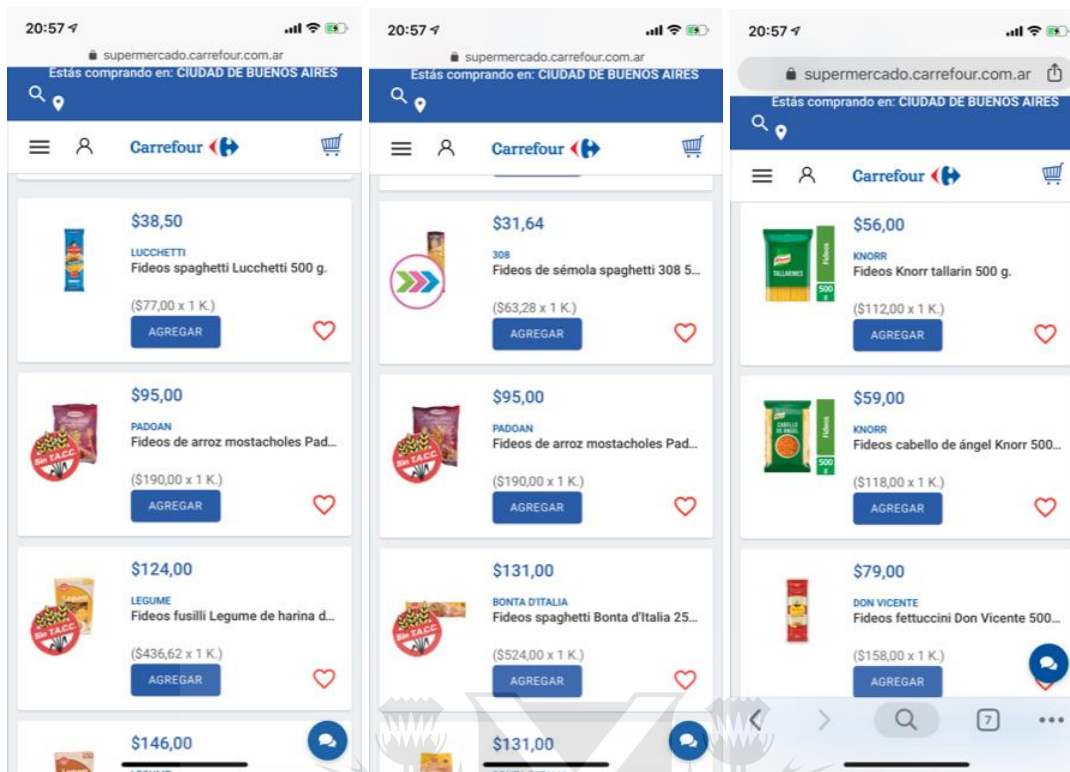


Figura 10: ejemplo de la góndola *online* de pastas en Carrefour *online*.

Fuente: <https://supermercado.carrefour.com.ar/almacen/pastas-secas.html>

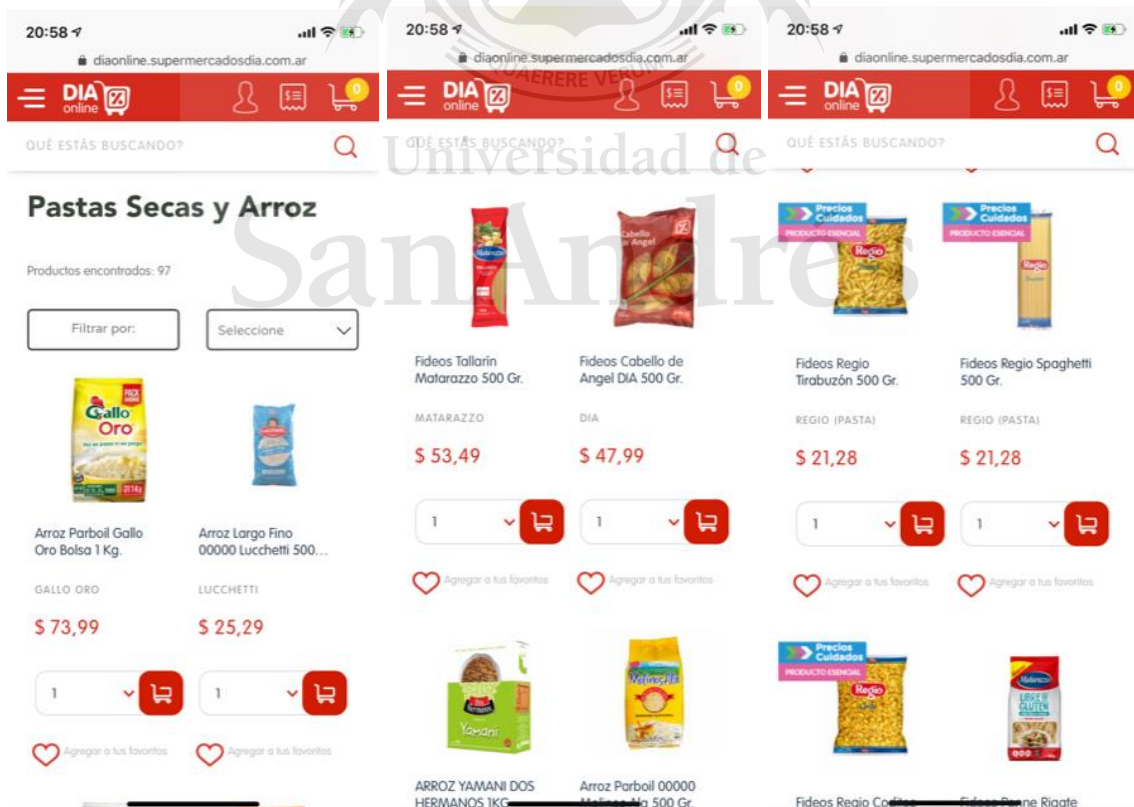


Figura 11: ejemplo de la góndola *online* de pastas en Dia *online*.

Fuente: <https://diaonline.supermercadosdia.com.ar/almacen/pastas-secas-y-arroz/>

Para la ejemplificación de jabones, se eligieron las farmacias GPS Farma, Farmacity y Pigmento.

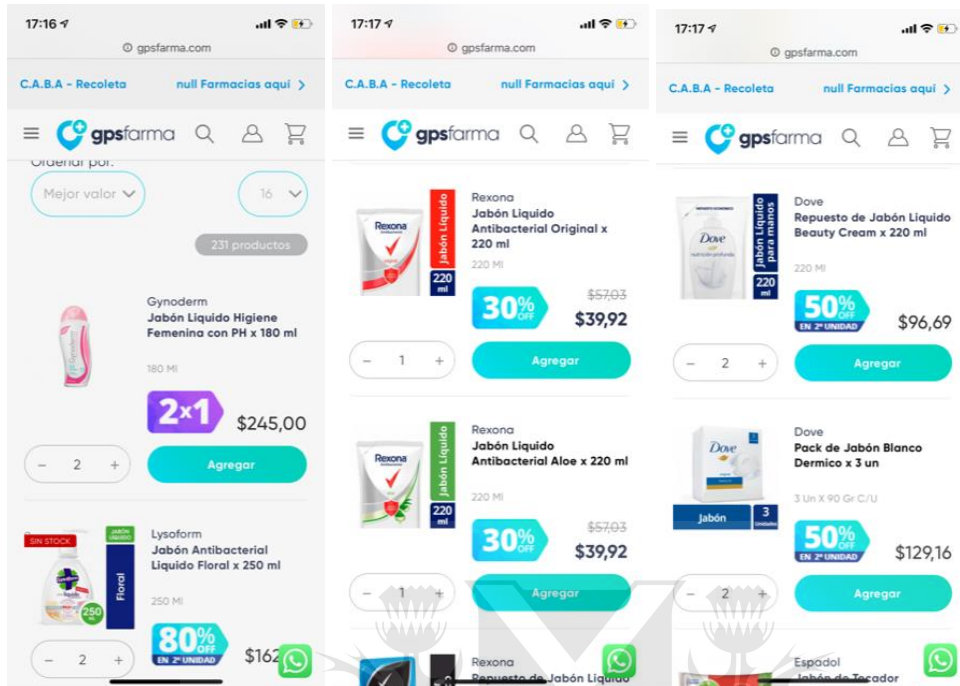


Figura 12: ejemplo de la góndola *online* de jabones en GPS Farma.

Fuente: <http://www.gpsfarma.com/cuidado-personal-1/jabones.html?p=2>

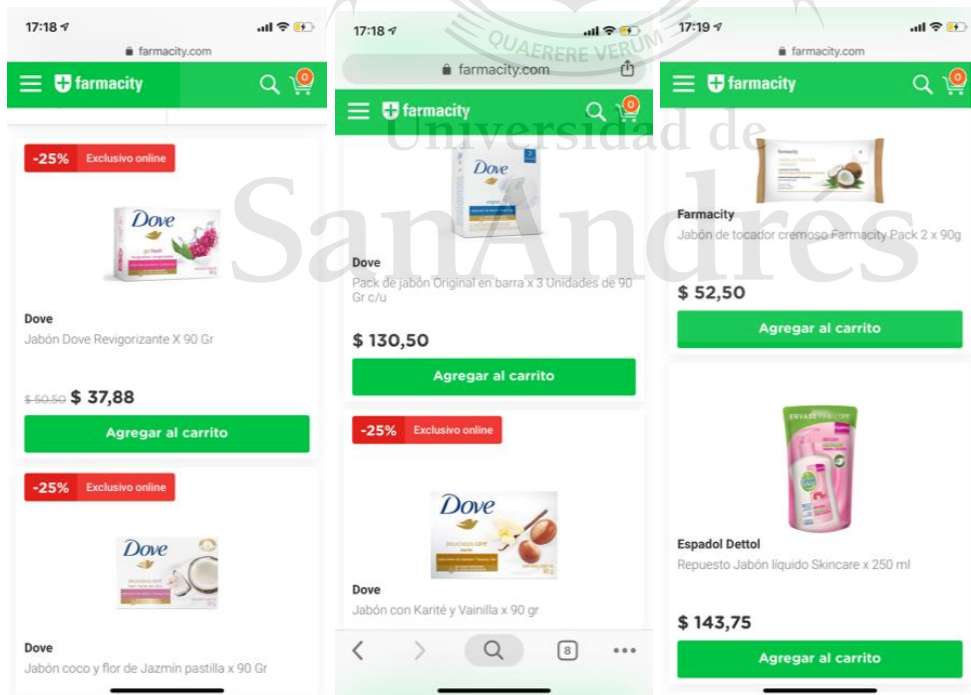


Figura 13: ejemplo de la góndola *online* de jabones en Farmacity *online*.



Fuente: <https://www.farmacy.com/cuidado-corporal/cuidado-personal/jabones-y-geles-de-ducha#2>

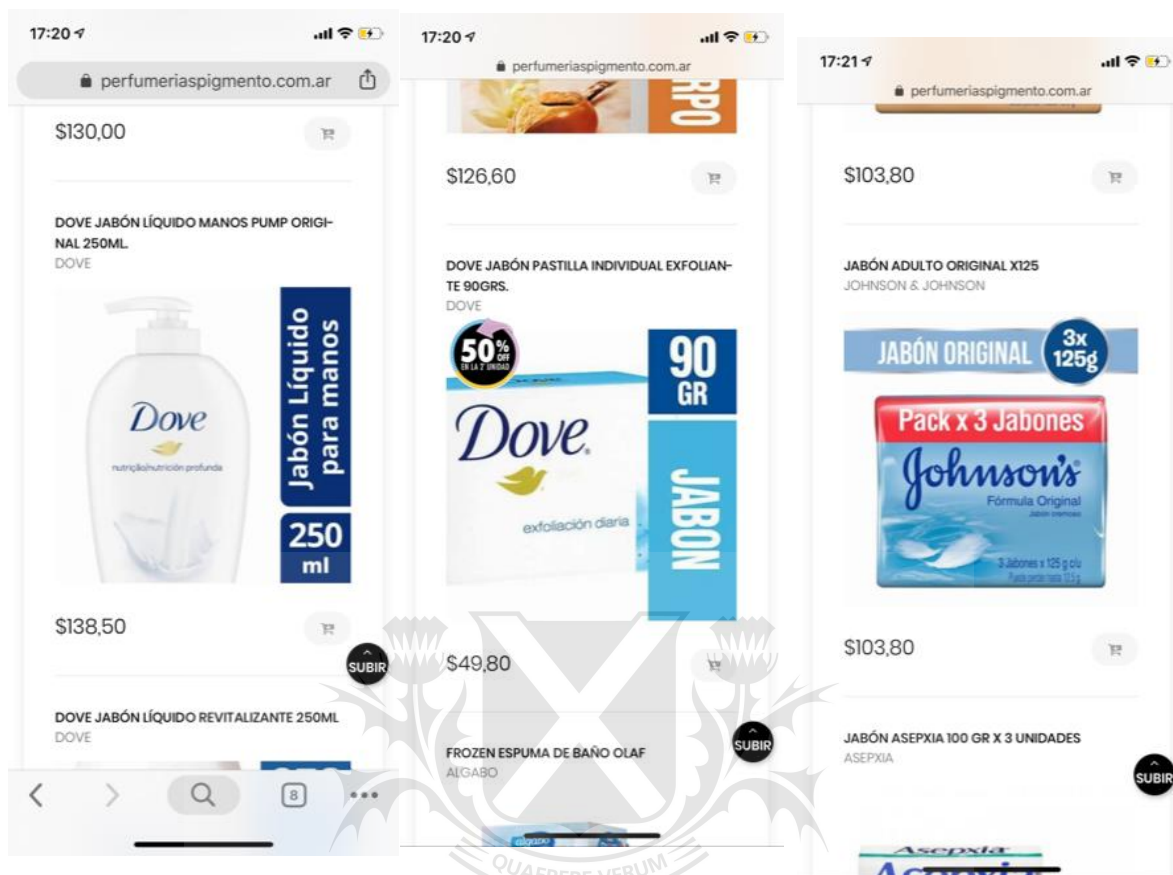


Figura 14: ejemplo de la góndola *online* de jabones en Perfumería Pigmento *online*.

Fuente: <https://perfumeriaspigmento.com.ar/cuidado-personal/jabones?p=2>

#### Anexo 4: ejemplificación de MRHI bien implementada y cómo luce un *retail* que no la tiene.

Primero, se exponen dos ejemplos en *retailers* de la correcta implementación de una MRHI. En estas imágenes se puede distinguir con facilidad la marca, la cantidad neta, la variedad y el formato (Ver figura 15).

Luego, se exhiben imágenes de *packshots* haciendo alusión a los mismos productos de Sedal Ceramidas. En este caso, no resulta fácil ni ágil el reconocimiento del producto (Ver figura 16).

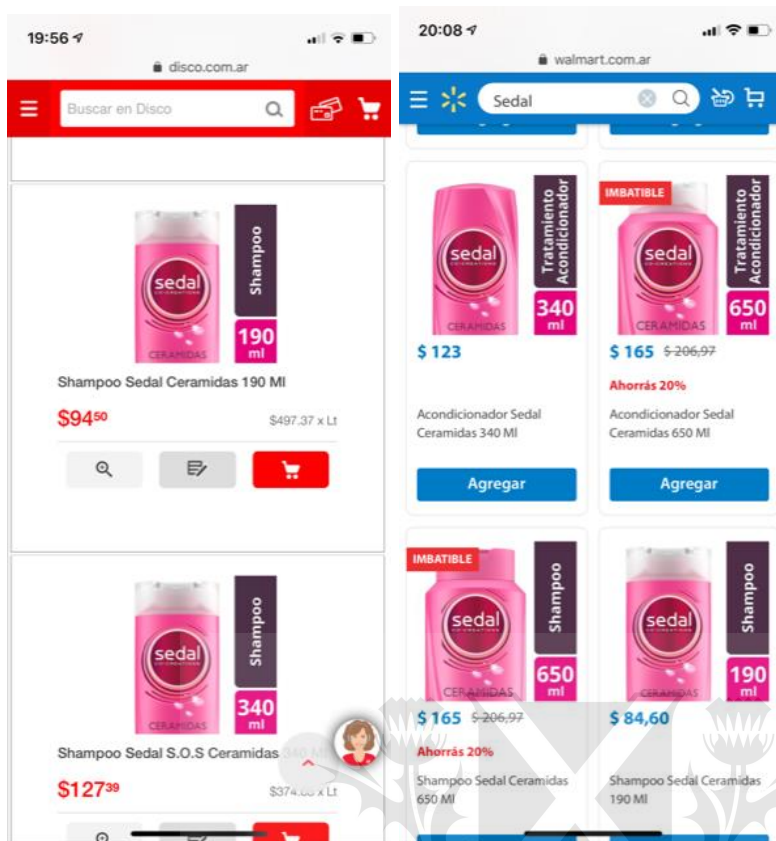


Figura 15: ejemplo de la correcta implementación de una MRHI.

Fuente: [https://www.disco.com.ar/Comprar/Home.aspx#\\_atCategory=false&\\_atGrilla=true&\\_id=136761](https://www.disco.com.ar/Comprar/Home.aspx#_atCategory=false&_atGrilla=true&_id=136761).  
 A la derecha: <https://www.walmart.com.ar/busca?ft=sedal>

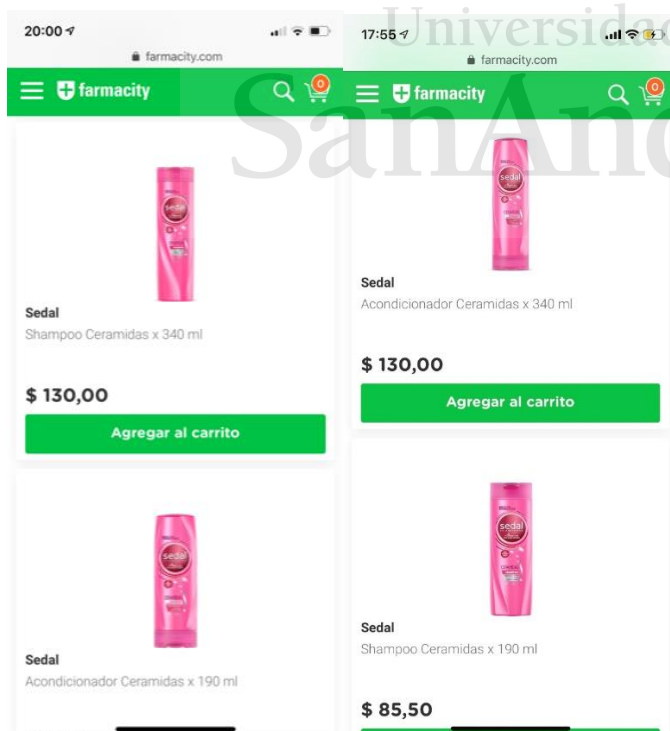


Figura 16: ejemplo de cómo luce un producto cuando no tiene una MRHI como imagen, sino que un packshot.

Fuente: <https://www.farmacy.com/sedal%20ceramidas>

## a. Glosario

Al momento de la presentación de este trabajo de investigación, resulta necesario explicar algunos términos empleados en esta tesis. A continuación, se los expone por orden de aparición en el trabajo de graduación.

*Retailers*: el *retail* (también venta al detalle o comercio minorista en español) es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes. Es el sector industrial que entrega productos al consumidor final.

*Responsive*: un diseño web *responsive* es el que es capaz de adaptarse a pantallas de diferentes tamaños con un solo sitio web. El sistema detecta automáticamente el ancho de la pantalla y a partir de ahí adapta todos los elementos de la página, desde el tamaño de letra hasta las imágenes y los menús, para ofrecer al usuario la mejor experiencia posible.

*Shopper*: cliente

SKU: *stock-keeping unit*, código de artículo, número de referencia.

EAN: el número europeo de artículo (EAN) es un número de 13 dígitos que identifica de manera única los productos en venta al por menor.

*House of brands*: casa de marcas, es cuando una marca engloba muchas otras. Por ejemplo, Unilever es dueña de Dove, Rexona, Knorr y Skip, entre otras.

*Hot Sale*: semana de descuentos elevados en la industria del *eCommerce*. Este evento es impulsado por la CACE en mayo.

*Cyber Monday*: semana de descuentos elevados en la industria del *eCommerce*. Este evento es impulsado por la CACE en octubre y/o noviembre.

*Business to business*: hace referencia a las transacciones comerciales entre empresas, es decir, a aquellas que típicamente se establecen entre un fabricante y el distribuidor de un producto, o entre un distribuidor y un comercio minorista.

*Business to consumers*: las relaciones entre un comerciante y su cliente final se denominan negocio a consumidor o B2C (del inglés, *business to consumer*).

*Business to business to consumer*: designa una modalidad de comercio electrónico que agrupa el B2B (*business to business*) y el B2C (*business to consumer*). Se trata de una versión más sofisticada de lo que podría ser la simple superposición de los dos negocios. Con la misma plataforma online y la misma plataforma de distribución se trata de crear la cadena de valor completa desde que un producto o servicio se fabrica hasta que llega al consumidor final.

*Scrollear*: el “*scroll*” es un término inglés que se utiliza para hablar del desplazamiento de los contenidos 2D que se muestran en la ventana de un navegador. Es ese sencillo gesto que el usuario realiza cuando desliza el dedo por la pantalla o utiliza la rueda del ratón para subir o bajar mientras observa los contenidos de una página.

*Taggear*: es una castellanización de la palabra “*tags*”. En inglés significa etiquetar o poner una etiqueta a algo.

*Mindest*: forma de pensar.

*Benchmark*: consiste en tomar "comparadores" a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación.