



# Universidad de San Andrés

**Maestría en Marketing y Comunicación**

**Trabajo Final de Graduación:** “Mejores prácticas para la estrategia de E-Commerce en el sector de belleza y cuidado personal argentino”

**Alumna:** Rocío Paloma Vazquez Converti. DNI 34.037.383

**Tutor:** Damián Sztarkman.

**Año:** 2019

## Índice

Resumen ejecutivo	Página 3
Introducción	Página 4
Contexto	Página 4
Situación problemática – Presentación breve	Página 4
Objetivos	Página 5
Situación problemática	Página 6
Descripción	Página 6
Explicación y Diagnóstico	Página 8
Marco referencial teórico	Página 9
Definición del objeto de estudio	Página 9
Estado del arte	Página 12
Perspectiva propia	Página 14
Definición de la pregunta de investigación	Página 15
Metodología	Página 15
Tipos	Página 15
Descripción del trabajo de campo	Página 16
Descripción del proceso y presentación de resultados	Página 16
Presentación gráfica de resultados del estudio cuantitativo	Página 21
Diseño de la respuesta	Página 23
Consideraciones finales	Página 28
Resumen breve	Página 28
Discusión abierta	Página 29
Anexos	Página 31
Referencias Bibliográficas	Página 41

# Mejores prácticas para la estrategia de E-Commerce en el sector de belleza y cuidado personal argentino.

## Resumen ejecutivo

**El futuro del e-commerce en Argentina es prometedor:** si bien al momento no representa más del 2% o 3% de la facturación minorista total en nuestro país, es un negocio cuyas ventas se incrementaron un 47% vs 2017, alcanzando en 2018 una facturación de \$229.760 millones<sup>1</sup>, y cuya base de usuarios aumenta cada vez más. El 68.9% de los 36 millones de usuarios de internet en 2017 hizo compras por este medio<sup>2</sup>.

En este contexto, las compañías de consumo masivo, en particular las de belleza y cuidado personal están ante una gran oportunidad: La categoría representó el **3%** de las ventas online de 2018, con un crecimiento del **72%** en facturación en relación a 2017. Es luego de productos infantiles, la categoría que más crece<sup>3</sup>.

El **objetivo** de la presente investigación es dar con mejores prácticas y sugerencias de **optimización** para la estrategia de e-commerce de dichas empresas, entender formas efectivas de hacerlo según determinadas características del producto y dónde es más conveniente enfocar los esfuerzos (sitio web propio, sitio web de retailer, servicios de última milla, etc).

Si bien se propone que cada compañía realice un ejercicio para identificar aquellas variables que motivan la compra de sus productos, y en base a eso elegir el método que mejor cuadra, se identifican a priori cuatro alternativas para la ejecución:

-**E-commerce propio**, en muy pocos casos y en general no involucrándose la marca en todas las etapas del proceso de compra, valiéndose de alianzas con retailers.

-**Tienda oficial** en MercadoLibre.

-**Delivery** a través de alianzas con aplicaciones como ser Rappi o Glovo.

-Sitio de tiendas **Brick and Mortar**, que cuentan con oferta de todas las marcas tanto online como offline, e intervienen en todo el proceso de compra.

Adicionalmente a la elección entre las opciones anteriores, se propone una lista de mejores prácticas que complementarán a la estrategia elegida, para intentar así proveer una experiencia de compra disfrutable, que fidelice al cliente e incentive la recompra.

Más allá de ser útil y aplicable para grandes compañías, la presente investigación pretende asimismo servir de guía para pequeñas y medianas empresas del sector que se encuentren dando los primeros pasos en e-commerce a fin de que puedan conocer alternativas disponibles y tomar así una decisión más informada.

<sup>1</sup> Fuente: CACE. Informe de estadísticas de E-Commerce 2018.

<sup>2</sup> Fuente: Prince consulting, “Comercio electrónico en Argentina”, Abril 2018. Consultado en <https://medium.com/prince-consulting/comercio-electr%C3%B3nico-en-argentina-27c0f55b3b10>

<sup>3</sup> Fuente: CACE. Informe de estadísticas de E-Commerce 2018.

## Introducción

### *Contexto*

El E-commerce es sin duda un canal de ventas en crecimiento en Argentina, atractivo para cualquier industria. Si bien no representa más del 2% o 3% de la facturación minorista total en nuestro país, es un negocio cuyas ventas se incrementaron en un 52% vs 2016, y 47% vs 2017, alcanzando en 2018 una facturación de \$229.760 millones<sup>4</sup>, y cuya base de usuarios aumenta cada vez más. El 68.9% de los 36 millones de usuarios de internet en 2017 hizo compras por este medio<sup>5</sup>.

Esto hace que muchas empresas lo vean como el próximo paso a seguir, aunque no tengan claro si sería un canal adecuado para sus productos, o si por el contrario deberían concentrarse en retailers o sitios de terceros, delivery mediante aplicaciones, tienda en MercadoLibre, etc.

### *Situación problemática - Presentación breve*

Específicamente en el sector del consumo masivo en el que se enfocará el presente análisis, según un estudio de MercadoLibre, “**cuidado personal y belleza**” lidera el ranking de las categorías con mayor crecimiento en facturación dentro del e-commerce, alcanzando un incremento interanual del 112%.<sup>6</sup> A simple vista parecería ser que la venta por e-commerce debería ser la gran apuesta de cualquier compañía que comercialice estos productos. De aquí se desprende un **problema**: ¿esto es suficiente razón para que una empresa de cuidado personal haga su próxima apuesta en un e-commerce propio? ¿todos los productos, independientemente del precio, tendrían demanda potencial? ¿el valor percibido aumenta si se compra en un sitio propio? ¿es seguro que el consumidor preferiría entrar al e-commerce de una empresa y hacer todas sus compras allí o el mejor canal es el retailer que permite comparar precios, opciones y luego elegir? ¿cómo debería ser el proceso de compra para que el cliente lo repita?. *En resumen, ¿cuál es la mejor alternativa para implementar e-commerce en el sector de belleza y cuidado personal?*

Para una mejor comprensión de dicho problema es necesario abordar el análisis teniendo en cuenta todos los actores involucrados: Las compañías de consumo masivo, típicamente ancladas en la venta offline a través de los retailers *Brick and Mortar*<sup>7</sup>. Las aplicaciones de delivery, nuevas en nuestro país pero con un interés y adopción en crecimiento, y las tiendas online como MercadoLibre.

La Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), cuyo propósito es divulgar y promover el uso y desarrollo de las nuevas tecnologías aplicadas al trabajo, comunicaciones,

<sup>4</sup> Fuente: CACE. Informe de estadísticas de E-Commerce 2018.

<sup>5</sup> Fuente: Prince consulting, “Comercio electrónico en Argentina”, Abril 2018. Consultado en <https://medium.com/prince-consulting/comercio-electr%C3%B3nico-en-argentina-27c0f55b3b10>

<sup>6</sup> Fuente: MercadoLibre, “Consumo Beauty Online”. Ver Anexo 3.

<sup>7</sup> Una tienda brick and mortar es un negocio que cuenta con al menos una tienda física.

comercio y negocios electrónicos<sup>8</sup> es en este marco un aliado principal de aquellas compañías que deseen incursionar en este negocio y por ende un actor del presente estudio.

Finalmente, el consumidor y sus cambiantes hábitos, que son el centro de la evolución de los actores anteriores y de la necesidad de rápida adaptación.

### *Objetivos*

El propósito de esta investigación se plantea a partir de varios factores. En primer lugar, el e-commerce en consumo masivo en Argentina está en etapas iniciales de desarrollo y por ende las compañías no cuentan en general con experiencias previas exitosas para anclarse de cara al futuro. Sumado a lo anterior, cada categoría o sector se comporta de manera diferente, y amerita por eso estrategias únicas para su introducción a la venta online: No es igual la venta de indumentaria que la venta de productos de cuidado personal. No es igual la venta de una crema facial de alto valor que la de un shampoo de menor valor y consumo diario.

El **objetivo** es entonces, **dar con mejores prácticas y sugerencias de optimización de la estrategia de e-commerce para empresas de cuidado personal y belleza**, entender formas efectivas de hacerlo según determinadas características del producto y dónde es más conveniente enfocar los esfuerzos (sitio web propio, sitio web de retailer, servicios de última milla, etc). El resultado final pretende ser útil para toda compañía del rubro de cuidado personal que desee incursionar en este nuevo canal de ventas.

Como **objetivos intermedios**, se desprenden:

- Entender el estado del e-commerce en Argentina a la fecha. Su alcance y penetración, proyección a futuro. Efectividad según industria y evolución específica en el sector de estudio elegido.
- Entender el estado actual de la industria de cuidado personal y belleza. Canales de venta y estrategias digitales utilizadas.
- Incorporar el punto de vista y recomendaciones de referentes del sector de Consumo Masivo e e-commerce en Argentina a partir de su experiencia en este negocio.
- Dar con una lista de variables o criterios a tener en cuenta para que a partir de diferentes características del producto, se sugieran recomendaciones para su venta online.
- Analizar mejores prácticas en e-commerce, en cada una de las etapas del customer journey, que complementen las recomendaciones anteriores independientemente de la estrategia de e-commerce que se decida seguir.

<sup>8</sup> Fuente: CACE (2019), "Sobre CACE". <https://www.cace.org.ar/sobre-cace>

## Situación Problemática

### *Descripción*

Para abordar la **situación problemática**, es necesario comprender el contexto en el que se desarrolla, los actores, y su relaciones.

En primer lugar, el **consumidor**: El e-commerce en Argentina se encuentra sin dudas en un buen momento: crece de manera sostenida por encima del 40% en facturación, incorpora cada vez más usuarios y permite a pequeñas y grandes empresas ampliar sus territorios a todo el país. De hecho, ya **90%** de los adultos argentinos conectados a internet compró alguna vez de forma online. 63% lo hizo en 2018, creciendo 4% vs 2017 y **49%** compra de manera regular, es decir, al menos una vez por mes<sup>9</sup>.

Las barreras para comprar online se están rompiendo. El consumidor se hace cada vez más **permeable**, y su percepción de la compra online como un proceso fácil aumenta cada vez más. Si bien el hecho de no poder ver el producto es la principal barrera, no estamos ante un problema de desconfianza, ya sea en el uso de la tarjeta de crédito o débito, en la protección de datos o en el sitio del vendedor.

La compra online es cada vez más percibida como un proceso sencillo, que ahorra tiempo, que da posibilidad de mayores descuentos y permite obtener gran variedad de productos.

Con 25 millones de smartphones activos en el mercado, el 40% de los argentinos ya está utilizando uno de estos<sup>10</sup>. En este contexto, los celulares y aplicaciones móviles facilitan el proceso de compra online, que puede hacerse desde cualquier lugar físico, incluso permitiendo el acceso a reseñas del producto, e incorporando un proceso de pago online o mediante la aplicación. Las compras desde celulares incluso crecen más que las de computadoras y las apps van ganando terreno.

Sumado a lo anterior, la compra online mantiene niveles de satisfacción muy altos, generando la recompra.

Si bien alimentos y bebidas impulsan junto con artículos para el hogar e indumentaria, el crecimiento de productos vendidos, **belleza y cuidado personal** (cosmética y perfumería en el reporte de CACE) representa ya el 3% de las ventas online de 2018, con un crecimiento del **72%** en facturación en relación a 2017. Es luego de productos infantiles, la categoría que más crece.

La información anterior evidencia que el usuario argentino está preparado y cada vez más dispuesto a comprar online, que se hace cada vez más permeable a incluir este como uno de sus hábitos de compra y sumado a esto, que la categoría belleza y cuidado personal crece año a año. Se podría concluir a priori que la oportunidad es clara, y que el e-commerce tendrá éxito en esta categoría.

Las **compañías de consumo masivo** son otra parte clave del escenario del e-commerce en Argentina. Típicamente ancladas en canales de venta tradicionales, en los últimos años se han

<sup>9</sup> Fuente: CACE - Kantar TNS. Estudio Anual de Comercio Electrónico 2018.

<sup>10</sup> Fuente: GSMA Intelligence (2016) Country Overview, Argentina. Impacto del ecosistema móvil: perspectivas y oportunidades.

volcado hacia la publicidad digital, tanto para generar awareness o acciones en sus sitios/compras, marcando así una nueva forma de vender consumo masivo.

En Argentina de hecho, la vertical de consumo masivo es la tercera en gasto publicitario en dispositivos móviles, luego de compañías de entretenimiento y automotrices.<sup>11</sup>

Sin embargo, parece no haber unicidad respecto de la mejor manera de comercializar productos de consumo masivos a través de Internet, frente a un consumidor que demanda cada vez más experiencias en lugar de un simple producto o servicio.

A continuación se analizan de forma sintética las estrategias de venta online de las principales compañías de consumo masivo en Argentina:

**Unilever** Argentina no cuenta con un e-commerce propio pero sí tiene tiendas oficiales en MercadoLibre para cada uno de sus productos, así también como un sitio propio, Cleanipedia, que para la línea de cuidado de la ropa y el hogar, da consejos para quitar manchas y limpiar la casa, utilizando productos de la compañía como recomendación para dicho objetivo.

**L'Oreal** en Argentina tiene una tienda oficial en MercadoLibre a la que se puede acceder directamente desde su sitio web, para comprar todos sus productos. Lancomme en cambio, también marca de L'Oreal dirigida a un público de mayor gasto, tiene e-commerce propio pero soportado a través de alianzas con Farmacity, Perfumerías Pigmento o Falabella. Es posible entonces que según el precio, la frecuencia de uso y el posicionamiento del producto, la estrategia necesite ser diferente.

**Procter & Gamble** no cuenta con e-commerce propio pero se ancló en su alianza con Glam, la importadora que comercializa sus productos a través de la tienda oficial en MercadoLibre.

Finalmente, **Natura Cosméticos** apuesta por el e-commerce propio. De principio a fin, el journey del cliente se puede realizar en el sitio web de la marca, aunque es necesaria la creación de una cuenta para poder hacer compra y pagar los costos de envío que encarecen considerablemente el valor del producto si se trata de una compra de poco valor. Es interesante ver como tanto Natura Cosméticos como **Avon**, ambas marcas que cuentan también con venta directa, apuestan al e-commerce propio como complemento a la venta por catálogo.

De manera transversal a las marcas, aparecen las aplicaciones de delivery o servicios de última milla como Rappi y Glovo, como facilitadoras de la compra online que permiten la adquisición de cualquiera de los productos en pocos clicks, pagando solamente el costo adicional de envío y asegurándose una entrega casi inmediata. Tal es el caso de Farmacity, que cuenta con un apartado especial en la aplicación Glovo para poder hacer pedidos

De lo anterior se desprende entonces, que las **alternativas más utilizadas** por las marcas en Argentina para incursionar en la venta online son:

- E-commerce propio, en muy pocos casos y en general no involucrándose la marca en todas las etapas del proceso de compra.
- Tienda oficial en MercadoLibre.
- Delivery a través de alianzas con aplicaciones como ser Rappi o Glovo.
- Tiendas Brick and Mortar, que cuentan con oferta de todas las marcas, tanto offline como online.

<sup>11</sup> Ver anexo 1: Mobile ad spending share in Argentina, By Industry, EMarketer 2018.

## ***Explicación y Diagnóstico***

La situación problemática evidencia que al momento no hay unicidad de criterios ni casos de éxito rotundos que demuestren cuál es la mejor estrategia para que una compañía de belleza y cuidado personal incursione en la venta online. Dicho canal de venta se encuentra en un estado inicial, incluso apreciable como de prueba, en un mercado como el Argentino que si bien es cada vez más permeable, no cuenta todavía con una gran penetración de e-commerce.

Si bien las compañías adquirieron con los años experiencia en marketing y canales digitales, todavía no encuentran la estrategia efectiva para incursionar en este nuevo canal que es prometedor pese a su baja penetración, sobre todo en un segmento de clase media o alta que cuenta con acceso a internet, medios de pago, y manejo de compra online.

El hecho de estar trabajando en este canal en su estadio inicial habla de que las compañías entienden hacia dónde va la tendencia, comprenden que el consumidor es cada vez más receptivo a la compra de todo tipo de artículos a través de canales digitales, y por ende hacen la apuesta a futuro.

Para poder entender mejor cuál es la estrategia más eficiente, es necesario hacer un análisis esquemático, a partir de determinadas variables asociadas al producto y posicionamiento de la empresa, que pueda luego replicarse para cada compañía y en base a esto determinar la solución más conveniente.

Ejemplos de dichas variables son:

- Experiencia anterior de la empresa o marca paraguas en e-commerce.
- Precio promedio de los productos.
- Frecuencia de compra de los productos.
- Posicionamiento de la marca.
- Canales de venta de la marca.
- Segmento objetivo, rango etario, NSE, género (para el caso de belleza y cuidado personal, por ejemplo, las mujeres se han mostrado más propensas a la compra que los hombres<sup>12</sup>).

Se identifican al momento las siguientes alternativas para llevar adelante la estrategia de e-commerce:

<b>Método</b>	<b>Grado de control de la marca</b>	<b>Necesidad de alianza con terceros</b>	<b>Observaciones</b>
E-commerce Propio	Alto	Media/Baja	Es la alternativa menos utilizada en Argentina, e implica generalmente tercerizar la logística y envíos.

<sup>12</sup> Fuente: CACE. Estudio Anual de comercio electrónico 2018. Consultado en [www.cace.org.ar](http://www.cace.org.ar).



Tienda oficial en MercadoLibre/ Retailers online	Bajo	Alta	Permite tercerizar todo el proceso
Servicios de última milla/Apps	Medio/Bajo	Alta	Recientemente implementado en Argentina (Rappi, Glovo)
Sitio de terceros	Medio/Bajo	Alta	Ej: Comercializar productos en webs de farmacias o perfumerías.

-**E-commerce propio**, en muy pocos casos y en general no involucrándose la marca en todas las etapas del proceso de compra, valiéndose de alianzas con retailers.

-**Tienda oficial** en MercadoLibre o retailers online.

-**Delivery** a través de alianzas con aplicaciones como ser Rappi o Glovo.

-Sitio de tiendas **Brick and Mortar**, que cuentan con oferta de todas las marcas tanto online como offline, e intervienen en todo el proceso de compra.

La solución parece no ser obvia, ni aplicable a todas las empresas por igual. Es necesario dar con un esquema o marco de análisis para entender qué estrategia conviene y cuándo utilizarla, si es igual para todos los productos y segmentos objetivo, y caso contrario qué variables de dichos productos tener en cuenta (precio, frecuencia de uso, etc) para elegir el camino correcto.

## Marco referencial teórico

### *Definición del objeto de estudio*

El objeto de estudio del presente trabajo es el e-commerce en compañías de belleza argentinas, y las mejores prácticas para implementarlo.

Una vez determinado el estado actual de dicho canal de ventas, se busca entender la posición de las compañías de belleza en el presente dado que no es lo mismo estar ante empresas que intentan ingresar en la conocida transformación digital que comenzó hace algunos años o si, como el caso de industrias más tradicionales, todavía no se cuestionan si es necesario y por ende no accionan al respecto.

Se sumarán a este antecedente, entrevistas en profundidad con referentes de la industria o conocedores de la temática, tales como la actual vicepresidenta de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, que podrá brindar un pantallazo general sobre dicho canal de ventas, su proyección en Argentina y su éxito en diferentes sectores, y demás personas especializadas tanto en consumo masivo como en marketing digital en el país.

Una vez finalizada la etapa de análisis, en base a la información recolectada se podrá dar con un esbozo de determinadas condiciones o variables, idealmente en forma de matriz, que indique según el tipo de producto, su precio, público, y otras condiciones que se explorarán, cuál es la recomendación a seguir con respecto a la estrategia de e-commerce.

Finalmente, se explorarán las mejores prácticas tanto para el desarrollo de un sitio web en general como para la creación y mantenimiento de un e-commerce, teniendo en cuenta todas las etapas del *consumer journey*, y cuáles son los puntos clave a seguir en ellas.

La investigación puede esquematizarse de la siguiente manera:



Estado actual de e-commerce en Argentina



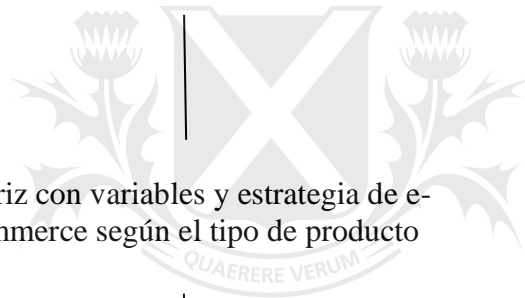
Estado actual de e-commerce en Argentina,  
en consumo masivo con foco en belleza y  
cuidado personal



Análisis de fuentes  
secundarias

Encuesta

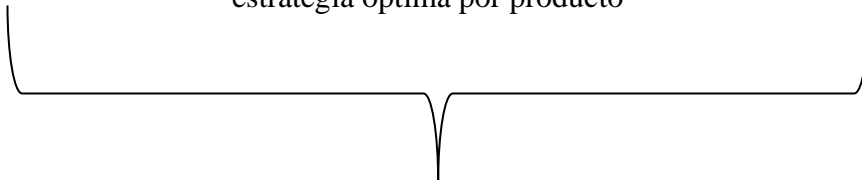
Entrevistas en profundidad



Matriz con variables y estrategia de e-commerce según el tipo de producto



Análisis de mejores prácticas para web e e-commerce, independientemente de de la estrategia óptima por producto



Mejores prácticas para la estrategia de e-commerce en el sector de belleza y cuidado personal argentino

## *Estado del arte*

En la actualidad, la mayor cantidad de información sobre esta temática es accesible mediante reportes de consultoras privadas o cámaras que elaboran estadísticas de manera periódica, sobre la evolución del e-commerce y la performance de dicho canal en cada sector o país. Al tratarse de un campo tan dinámico y que la bibliografía tradicional sobre Marketing no aborda, es necesario valerse de material construido en base a investigaciones de particulares o casos de éxito de compañías, que ayuden a entender el contexto, estado actual de dicho canal de ventas y mejores prácticas para implementarlo.

Hay sin embargo a nivel internacional bibliografía específica sobre esta temática, en su mayoría de países con un desarrollo superior en lo que respecta a este canal de ventas todavía incipiente en Latinoamérica.

Ejemplo de lo anterior es el libro escrito por Nicolas Knotzer, titulado **Product Recommendations in E-Commerce Retailing Applications**, en el que se analizan los sistemas o algoritmos de recomendación para e-commerce, que asisten al consumidor mediante la sugerencia de diferentes productos en base a su comportamiento anterior. Dichos algoritmos son una parte esencial del desarrollo de cualquier estrategia de e-commerce dado que incentivan un ticket promedio más alto, una mejor experiencia de compra y por ende una fidelización y recompra más probables, y se elaboran a partir de los datos de actividad de clientes en la web, con los que las compañías ya cuentan.

Es gracias a estos algoritmos que se pueden construir perfiles de compradores y customizar la oferta en base a su actividad pasada, estrategia que implementan los grandes retailers como Amazon, con probado éxito.

Con respecto a los reportes y publicaciones, se pueden mencionar:

### **A nivel nacional:**

En Argentina, la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) elabora ya desde 2009 el reporte anual denominado “**Estudio de Comercio Electrónico**”, en el que se repasa el estado actual de E-commerce en Argentina, dando una explicación a través de datos sobre cómo compramos y vendemos por internet los Argentinos. A tal fin, se profundiza en primer lugar sobre el escenario actual del e-commerce en el país (penetración de dicho canal de venta, frecuencia media de compras, experiencia del usuario y *pain points* o puntos de dolor, donde dicha experiencia encuentra fricciones), para luego hacer foco en las categorías más compradas, y su evolución en relación al año anterior.

Asimismo, se comparten datos sobre los dispositivos y sitios web más usados para comprar, qué tipo de información busca el comprador, cuáles son las motivaciones de recompra, tipo de envío más elegido, y niveles de satisfacción.

Se brindan asimismo números clave sobre la performance de la industria, tales como facturación, crecimiento, ticket promedio, cantidad de usuarios y productos, y crecimiento de cada categoría en relación al año anterior.

La CACE asimismo, elabora junto con la consultora The Nielsen Company, informes para eventos específicos de industria tales como **E-Commerce Day**. En dichos informes se brindan datos sobre el estado actual de e-commerce en el país agregando la comparación con Latinoamérica y otros países del mundo, y haciendo foco en eventos especiales tales como HotSale y Cyber Monday, que mueven gran parte de la facturación de comercio electrónico en Argentina. En el último informe, elaborado en Agosto de 2018, hay un especial foco en el

crecimiento de la categoría **consumo masivo** en ventas a través de internet (+72% vs 2018<sup>13</sup>), que es de especial importancia para el presente documento.

#### **A nivel regional:**

La consultora GSMA, elabora reportes sobre el estado de los países en relación al uso de dispositivos móviles, su alcance y la comparación de dichas métricas con otros países de la región y el mundo, y la proyección a futuro.

A partir de estos datos es que se puede complementar la visión local y el estado actual de internet en el país, y cómo el uso de las redes móviles irá evolucionando para hacer así el proceso de conexión y en consecuencia compra por e-commerce más sencillo e incorporado a la vida diaria.

Por otro lado, la consultora SWS en conjunto con Rise Capital, elaboraron en 2018 el reporte **ECommerce Handbook - Latam Focus**, en el que se hace un paneo general sobre el estado de e-commerce en latinoamérica, sus ventas, principales jugadores de la industria, categorías que mayor crecimiento presentan, y las áreas de oportunidad para este sector en la región.

Finalmente, la consultora Nielsen trabaja en el informe “Lo que se viene en E-Commerce: Comprender al consumidor Omnicanal” que busca entender cuáles son los factores que impulsarán el crecimiento de e-commerce, cómo ganar terreno en este canal, cuáles son las barreras y oportunidades, y cómo será a futuro dicho canal y sus consumidores.

#### **A nivel global:**

En lo que respecta a tendencias en internet a nivel general, la consultora Kleiner Perkins, con Mary Meeker a la cabeza, elabora el informe **Internet Trends 2018**, que sirve como la base de construcción de cualquier narrativa relacionada a la evolución de internet en general, con foco en temáticas como e-commerce, publicidad, gasto de los consumidores, y casos de estudio como China en la actualidad, que atraviesa por un crecimiento exponencial en lo que respecta a compras por internet.

Por otro lado, cada año la consultora **Euromonitor** elabora el reporte “**Future trends driving e-commerce in manufacturing industries**”, en el que se hace una proyección sobre las tendencias a futuro en el campo de comercio electrónico, cuáles son los países que mueven la mayor facturación, cómo crecerán y aportarán al desarrollo de e-commerce, y cuáles serán las audiencias que incentivarán dicho crecimiento. El último informe disponible es de Agosto de 2018 y por ende relevante para el presente análisis.

Se encuentran asimismo trabajos de investigación sobre temáticas puntuales como ser el elaborado por la el Instituto Baymard en 2016, acerca de las razones por las cuales los usuarios abandonan el proceso de compra antes del pago<sup>14</sup>.

Finalmente, hay disponibles tesis de maestría elaboradas en el exterior, tales como **Strategy within e-commerce**, por Amanda Holst, Hannes Fridolfsson y Sofie Persson, de la universidad Linnaeus en Suecia, donde se aborda la estrategia de e-commerce más apropiada para un país emergente. En dicho estudio se concluye que los factores clave para una estrategia de comercio electrónico son la **experiencia del usuario** combinada con **información**, y se brindan asimismo sugerencias para futuros estudios, que se utilizarán en el presente documento.

<sup>13</sup> Fuente: CACE. Estudio Anual de comercio electrónico 2018. Consultado en [www.cace.org.ar](http://www.cace.org.ar).

<sup>14</sup> Ver Anexo 5: Razones para el abandono del proceso de compra en el checkout

## *Perspectiva Propia*

Para poder abordar el problema de investigación del presente trabajo, se plantean varias alternativas, a partir de la información disponible:

Una ruta posible es analizar la situación actual y en base a eso elaborar conclusiones, es decir, estudiar las estrategias de venta por e-commerce que actualmente siguen las compañías de belleza y cuidado personal en Argentina y entender cuáles son las variables que rigen para la elección. Por ejemplo, si tomamos el caso Lancome, diríamos que L'Oreal en Argentina solamente elige invertir en un e-commerce propio para productos de lujo, con un cierto segmento objetivo de consumidores, y un alto precio promedio de los productos con frecuencia de uso baja.

Si analizamos por el contrario los casos de Avon y Natura, ambas compañías de venta por catálogo que a su vez cuentan con e-commerce propio, se podría concluir que dada la escala y masividad de dichas empresas, y el complemento del volumen de venta de e-commerce con el volumen de venta de revendedoras, el e-commerce se puede implementar exitosamente cuando hay una escala que lo justifique.

La información anterior puede complementarse con entrevistas en profundidad a referentes de la industria, que puedan aportar su perspectiva propia y su punto de vista sobre cuál debería ser la estrategia a adoptar por dichas compañías, a fin de validar si en la actualidad dicha visión se alinea con la ejecución, o si se podrían hacer ajustes en base a la madurez del mercado argentino y el estado de e-commerce en nuestro país.

Finalmente, la elaboración propia de una matriz en base a la información disponible de fuentes secundarias y del caso de compañías en Argentina y el exterior, que permita a partir del cruce de las mismas, dar con la estrategia adecuada para alimentar las bases que luego podrán servir para la elaboración de una recomendación sobre cuál es la mejor estrategia a seguir por una compañía de belleza y cuidado personal.

Ninguna de las rutas anteriores parece lo suficientemente robusta por sí sola. Basar la solución del problema solamente en la situación actual sería dar por sentado que las compañías de cuidado personal en Argentina conocen la totalidad de las alternativas, y en base a eso tomaron una decisión informada.

Tomar en cuenta solamente la opinión de líderes de la industria sería sesgar el punto de vista hacia la experiencia personal de dichos líderes, que no deja de estar sesgada por sus propios conocimientos, experiencia en la industria y creencias a partir de lo conocido.

Finalmente, la elaboración propia de una matriz tendría los mismos riesgos: la falta de una visión holística de la situación y el sesgo de la experiencia propia.

Es necesario entonces complementar estas tres alternativas para dar con una solución que tenga en cuenta la mayor cantidad de información disponible, teniendo en cuenta la realidad actual de las compañías argentinas y la opinión de expertos en el tema, y finalmente esbozar la elaboración de una matriz en la que confluya lo anterior y pueda intentar dar una respuesta al problema en base a ciertas variables.

## ***Definición de la pregunta de investigación***

La pregunta que se desprende y se intentará responder es, ***¿Cuáles son las mejores prácticas para la estrategia de E-Commerce en el sector de belleza y cuidado personal argentino?***

Si bien dicha pregunta es la principal, surgen como accesorias otras que indagan aún más sobre la cuestión, como ***¿la estrategia es igual para todos los productos y segmentos de consumidores objetivo? ¿qué cambios culturales u organizacionales debe considerar la empresa que decida incursionar en este canal?***

A partir de la revisión de bibliografía sobre el tema y de una perspectiva personal, la hipótesis que prima es que ***no hay todavía unicidad de criterios sobre cómo abordar el e-commerce en este sector***, dada la complejidad de dicho canal de ventas, el incipiente desarrollo del mismo en Argentina, y la poca y no desarrollada estructura logística para hacer frente a la distribución y envío de los productos. Cada compañía parece hacer su propia investigación y en base a eso optar por una estrategia, que puede incluso variar según el tipo de producto, su precio y segmento de consumidores objetivo.

## **Metodología**

### ***Tipos***

La metodología de la presente investigación se define como **cuantitativa y cualitativa**, ya que contará con un modelo híbrido de recolección y procesamiento de información: En primer lugar las **entrevistas en profundidad** con su naturaleza **cualitativa**, sumarán el aporte de expertos en la industria de consumo masivo, e-commerce o marketing digital. A partir de su experiencia en dichos campos es que se podrá entender mejor qué realidad o prácticas subyacen a las estrategias actuales, cómo dichas realidades externas o internas a las compañías, y las acciones encaradas al respecto pueden afectar su performance actual y cuáles son las recomendaciones de cara a futuro.

Se intentará asimismo indagar sobre cómo es el proceso de decisión e investigación previo a encarar una estrategia de e-commerce, qué factores se tienen en cuenta para abrir una operación en un determinado mercado, cómo se prepara al personal, qué inversiones son necesarias, y cómo se integra el área de e-commerce al resto de la operación.

Para sumar la mayor cantidad de perspectivas al abordaje de la pregunta de investigación, se entrevistarán en profundidad a profesionales tanto del ámbito del consumo masivo como del marketing digital, a fin de entender las dos caras de la situación: La perspectiva de la compañía, que muchas veces a pesar de entender la realidad actual y la dirección de la industria no puede tomar acciones ya sea por impedimentos internos, falta de presupuesto, imposibilidad de incremento en el equipo de trabajo y recursos, y por otro lado la de quienes apoyan estratégicamente a dichas compañías, con consultoría digital y estratégica.

Los profesionales elegidos para las entrevistas en profundidad son:

-Verónica Pinazo, Vicepresidenta de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE).

-Hernan Giambastiani, gerente de cuentas de consumo masivo en Google Argentina, con experiencia anterior en compañías de dicho rubro.

-Daniel Stilerman, director del equipo de Data Analytics e Insights de Google Argentina.

Las tres entrevistas se realizarán en persona, en sus oficinas, y serán grabadas con consentimiento de los entrevistados para luego citarse en el presente trabajo.

Esta combinación de profesionales asegura una cobertura holística de la situación: Desde el punto de vista de las compañías de consumo masivo, desde el análisis de los datos y comportamiento del consumidor, y desde la CACE, que impulsa ambos sectores y promueve la incorporación del e-commerce como canal de ventas estratégico.

Como segunda etapa y para complementar de manera **cuantitativa** el enfoque anterior, se elaborará una **encuesta** que pretenderá entender la perspectiva del actual o potencial comprador de consumo masivo en e-commerce, qué tan permeable sería a cada una de las alternativas de adquisición de productos, cuál es su necesidad y expectativa o flexibilidad con respecto a variables como tiempo de entrega, precio de envío, para qué tipos de producto estaría dispuesto a utilizar canales online, frecuencia de compra, barreras para la compra, etc.

La muestra de dicha encuesta será **no probabilística e intencional**, ya que se pretende alcanzar a consumidores de productos de consumo masivo, conectados a internet, que cuenten con medios de pago electrónicos (tarjeta de crédito o débito, cuenta de Mercadopago) y a su vez que hayan tenido experiencia de compra por e-commerce. El elemento de recolección será un formulario anónimo, a completar de manera online.

De esta manera, se puede entender el enfoque desde el negocio y la realidad del consumidor. Con ambas perspectivas presentes, se evidenciará la brecha entre oferta y demanda, qué tan alineadas están las expectativas del cliente con la oferta de las compañías, y se podrá asimismo determinar si estamos ante un ejemplo de miopía de marketing<sup>15</sup> en la que las compañías se concentran en mejorar un producto o servicio sin entender cuáles son las verdaderas necesidades de sus clientes.

## **Descripción del trabajo de campo**

### ***Descripción del proceso y presentación de resultados***

El trabajo de campo se compuso por dos etapas:

En primer lugar, se realizaron tres entrevistas en profundidad con referentes del sector de consumo masivo, marketing digital y e-commerce. Para realizar dichas entrevistas, se contó con una guía de preguntas<sup>16</sup> cuyo objetivo principal era generar los disparadores para que el entrevistado diera una perspectiva lo menos sesgada a los fines de la presente investigación con respecto a su perspectiva sobre el estado actual del e-commerce en Argentina, el rol de las compañías de consumo masivo en relación a este canal de ventas, la mejor estrategia para

<sup>15</sup> Levitt, T (2004), La miopía del marketing. Harvard Business Review América Latina.

<sup>16</sup> Ver Anexo 2, Guía de preguntas para las entrevistas en profundidad



abordar la incursión en él, y la recomendación específica para compañías de belleza y cuidado personal.

Cada entrevistado aportó desde su experiencia y perspectiva, obteniéndose información de suma importancia para elaborar la respuesta a la pregunta de investigación.

La primera entrevista se hizo a la actual vicepresidente de la CACE y Chief Digital Officer de Openbank Argentina, Verónica Pinazo. La segunda a Hernán Giambastiani, actual director de cuentas de consumo masivo en Google Argentina, con experiencia anterior en compañías del mismo sector. La tercera a Daniel Stilerman, gerente del equipo de datos y analytics de Google Argentina.

Todos los entrevistados coinciden en que el estadio de desarrollo de e-commerce en Latinoamérica en general y en Argentina en particular, es incipiente y está en etapa de aprendizaje, especialmente para el sector de consumo masivo. En palabras de Daniel Stilerman, ***“(...) con respecto a e-commerce, las compañías de consumo masivo están todas en el mismo estado: incluso las que dicen estar en otro estado, atraviesan una etapa de confusión y transformación (...)”***.

Dichas compañías están empezando a recorrer en Argentina, un camino que otros verticales como el retail y el turismo ya recorrieron, y esto de alguna forma les allana el camino dado que se encuentran ante un público con experiencia en la compra online, y conocido por ser adoptante temprano de nuevas tecnologías, motivo por el cual, según Verónica Pinazo, Argentina es un mercado con gran potencial. En sus palabras, ***“(...) Argentina es early adopter<sup>17</sup> de tecnologías, y por eso la penetración porcentual de e-commerce es más alta que en el resto de Latinoamérica. Si bien México y Brasil son los mercados más grandes, nosotros adoptamos más rápido (...)”***.

Las compañías, sin embargo, están empezando a recorrer el camino. En general hay una estrategia global que indica que el e-commerce se adoptará como canal de ventas, y esa estrategia debe implementarse en cada mercado independientemente de las particularidades del mismo, lo cual hace que muchas veces no haya un verdadero convencimiento local, tanto del management como de los equipos de marketing y ventas, y que incluso implica entrenar y capacitar equipos típicamente expertos en canales tradicionales, que deberán ahora desarrollar y hacer crecer este nuevo canal.

Con esto en mente, las compañías se ven obligadas a ocuparse de estadios de la venta como ser la logística, típicamente tercerizada, y a dar con nuevos programas de fidelización, estrategias de marketing para e-commerce, etc.

Por este motivo es que los tres entrevistados coinciden en que, como regla general para compañías de consumo masivo, la estrategia más adecuada para la incursión en e-commerce es el trabajo a través de terceros, como supermercados, farmacias, o retailers online (MercadoLibre), que permitan desligarse de procesos en los que ellas no son especialistas, tales como la logística y promoción de ventas online.

Esto conlleva, sin embargo, otros desafíos asociados a la recolección de información y mejora constante del canal de ventas. Según Pinazo ***“(...) Ahí hay un doble desafío: Si vas a trabajar en e-commerce con un canal tercerizado como históricamente, tenés que recorrer tanto vos como tu distribuidor, todos los aspectos que no están maduros para comercio electrónico. Por ejemplo, si querés recibir información de ese tercero sobre las ventas en digital, (abandono de carrito, otros productos que visitó, tiempo en la página) pero***

<sup>17</sup> Adoptante temprano, refiriéndose a que Argentina en general prueba y adopta tecnologías antes que otros países de Latinoamérica.

*probablemente ese tercero no esté preparado o no tenga la infraestructura para hacerlo. (...)*”

Sumado a esto, se ve una tendencia hacia salir de lo exclusivo. Aunque la mayoría de las compañías se resisten, incluso aquellas que tradicionalmente contaron con un e-commerce propio están apalancándose también en tiendas online en sitios de retailers. Algo similar a lo que ocurre en el mundo offline, donde se abre un local en la avenida con más tráfico, se puede evidenciar en online, donde muchas marcas que cuentan con un sitio propio abren también una tienda oficial en MercadoLibre para asegurarse un volumen de ventas y alcance mayores que los actuales.

Daniel Stilerman propone una capa adicional de análisis a la implementación de la estrategia online:

*“(...) Para poder decidir cuál es la mejor estrategia tenés que mirar dos variables: el tiempo que se dedica a tomar la decisión de compra (consideración) y la frecuencia con la que se compra el producto. Esto es distinto a la regla general, que es en base al ticket promedio, y eso no es lo que las mejores prácticas mundiales muestran (...)”*

Su modelo entonces propone lo siguiente:

Para productos de **frecuencia media o baja y baja consideración**, se recomienda una excelente ejecución a través de e-commerce de terceros, como ser supermercados o farmacias. Ejemplo para este modelo sería el shampoo. Dicho producto tiene una consideración baja, es decir, se compra de forma rutinaria y sin que la decisión implique mucho tiempo. Es por otro lado un producto cuya frecuencia de compra es media o baja, en promedio cada un mes o mes y medio. En este caso, se recomienda entonces enfocarse en la venta a través de terceros, asegurando una buena ejecución.

Para productos con **alta frecuencia** de compra y **consideración media**, se propone un modelo de venta y entrega en asociación con servicios de última milla, ya sea a través de terceros, como los recientemente popularizados en Argentina Rappi o Glovo, o con un proveedor propio. Ejemplo: Agua mineral, cápsulas de café, pañales. En este caso no se propone un modelo de suscripción, sino que se busca poder acceder a dicho producto a demanda, dado que se trata de adquisiciones frecuentes y en general de alta o media consideración. Ejemplo de éxito en este tipo de servicio es el *Amazon Dash button*<sup>18</sup>, que solo con apretar un botón ejecuta la compra de determinados productos, teniendo en cuenta las características de una orden previamente fijada por el cliente. De esta manera, el cliente no necesita indicar cantidad, dirección, horario preferido de envío, sino que simplemente envía una orden pre fijada.

Finalmente, para productos de **alta consideración**, es decir, para aquellos en cuya investigación invertimos una cantidad de tiempo considerable, Daniel considera que tiene sentido tener un e-commerce propio, aunque sigue siendo relevante trabajar con terceros. Ejemplo: Maquillaje. Esta alternativa asegura poder realizar una medición detallada de la actividad de los consumidores en el sitio, trabajar en programas de fidelidad, invertir en

<sup>18</sup> Amazon Dash es un servicio de pedidos de bienes de consumo que utiliza dispositivos y API patentados para pedir productos a través de Internet.

*upselling*<sup>19</sup> o *cross selling*<sup>20</sup> a través del envío de muestras gratis o bonificación en la entrega, etc, sin necesidad de negociar con terceros.

Incluso en este caso, se puede derivar aquellas compras de ticket pequeño al finalizar el proceso de compra al sitio de un tercero para que el costo del envío no tenga tanto impacto en el costo total.

Como conclusión, **trabajar con terceros** y asegurar una excelente ejecución en dicho canal es relevante para cualquier producto de consumo masivo. Sin embargo, dicha estrategia se puede complementar con servicios de última milla para productos de alta frecuencia de compra, y con un e-commerce propio para aquellos ítems de alta consideración.

Los tres entrevistados coinciden en que para que dicha ejecución sea excelente, debe complementarse con una red logística que permita al consumidor elegir entre diferentes metodologías de entrega, (pick up in store, envío a domicilio, puntos de entrega del tipo *Amazon Lockers*<sup>21</sup>, etc) aspecto todavía no desarrollado por la mayoría de las verticales en Argentina. Con respecto al costo de dicho envío, si bien es ideal que se absorba en el costo total de la compra, el cliente se está acostumbrando a que no sea gratuito y es por eso que es necesario contar con más de una opción de entrega.

Por otro lado, es importante encontrar métodos de medición efectivos, que permitan entender la actividad del usuario en la página del intermediario, a fin de dar con estrategias específicas por producto, programas de fidelización adecuados, comunicaciones customizadas, bases de datos, etc. Si bien la selección de un producto sucede mejor y con más información en un sitio propio, el rol de la empresa está en asegurarse de poder ayudar al cliente a tomar la decisión correcta.

Finalmente, como puntos clave para una buena experiencia de compra del cliente, los entrevistados destacan:

- Estrategias convenientes para el usuario y sustentables para el negocio: Si solamente se puede hacer una vez y nunca más, mejor es no hacerlo (ejemplo, ofrecer envío gratuito solamente por un tiempo hasta que deja de ser sostenible)
- Que toda la experiencia digital sea una experiencia disfrutable.
- Experiencia sin fricciones:
  - Carga de sitio rápida (menos de tres segundos).
  - Buena visualización y navegación del sitio
  - Transacción sin fricciones: cargar datos previos automáticamente, tener los medios de pago incorporados y que no sea necesario ir al sitio de un tercero.
- Carga de compras anteriores, posibilidad de repetir un pedido anterior.
- Personalización activa y relevante de ofertas, en base a compras anteriores.

<sup>19</sup> Se trata de una técnica de ventas en la que un vendedor induce al cliente a comprar artículos más caros, actualizaciones u otros complementos en un intento de hacer una venta más rentable.

<sup>20</sup> Venta Cruzada ' se refiere a la táctica mediante la cual un vendedor intenta vender productos complementarios a los que consume o pretende consumir un cliente.

<sup>21</sup> Se trata de puntos de entrega disponibles para envíos de Amazon, distribuidos en varios países del mundo en formato locker, donde el cliente puede mediante un código recibir su pedido.

- Esquema multicanal de logística, con diferentes alternativas: Pick up in store, envío a domicilio, puntos de recogida.
- Costo del envío razonable.
- Clara política de devoluciones.
- Comunicación interna y omnicanalidad: Poder hacer reclamos o consultas a través de cualquier canal de comunicación y que se resuelva con celeridad.

Como segunda etapa de la investigación, se elaboró una encuesta cuyo objetivo principal fue entender, desde la perspectiva del cliente, la experiencia de compra de productos de belleza y cuidado personal a través de e-commerce, y complementar la información obtenida en la etapa cualitativa. Para ello, se elaboraron preguntas<sup>22</sup> a fin de determinar:

- Productos adquiridos
- Canales de compra utilizados
- Motivos de compra y de no compra
- Satisfacción con la experiencia
- Frecuencia
- Ticket promedio

La muestra de dicha encuesta fue **no probabilística** e **intencional**, y el elemento de recolección fue un formulario online anónimo. El tamaño de la muestra es de 50 casos.

De dicha encuesta, se concluye que el motivo principal por el que **no se compran** productos de belleza y cuidado personal por internet, es porque dicha compra suele hacerse **en persona**, porque se prefiere utilizar este canal (56%) o por no haber considerado que dichos productos se podían adquirir por este medio (22%).

De lo anterior se desprende que es necesario invertir esfuerzos en comunicar estos nuevos canales de venta para que cada vez más se asocie a estos productos como adquiribles por e-commerce, y se normalice la compra de consumo masivo por internet.

Para quienes sí compran, los **maquillajes** son los productos más elegidos (35%), seguidos por shampoo y crema enjuague (17%) y cremas para la cara (15%), siendo los **retailers online** los sitios más elegidos para hacer dicha compra (43%). El sitio web propio de una marca solamente es elegido por el 11%, mismo porcentaje que elige las aplicaciones de Delivery o servicios de última milla como Rappi y Glovo.

Las razones de compra online son variadas: **37%** optó por este canal por encontrar una **promoción específica**, 26% por la opción de envío a domicilio, y 21% por conveniencia de precio.

Las **promociones** son la forma más efectiva de traccionar público al canal online, sumado a la comodidad del envío.

La **experiencia** fue buena (4) o muy buena (5) para el 80% de los compradores, y los factores que motivaron dichas calificaciones se asocian **al tiempo de envío** (40%) y **precio** de los productos (23%), lo que refuerza la importancia de precios y promociones en este canal.

La **frecuencia de compra** es en general **baja**, 3 de cada 10 compradores lo hicieron solamente una vez, y 2 de cada 10 una vez por año o menos, siendo solo un 12% aquellos que compran este tipo de productos online una vez por mes.

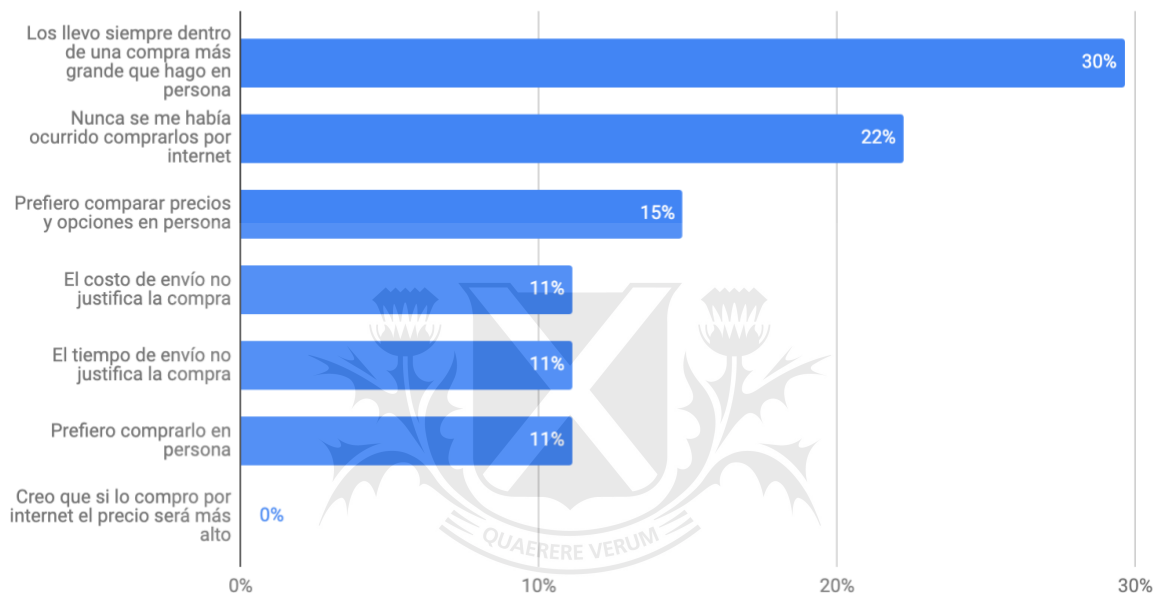
<sup>22</sup> Ver Anexo 3, Preguntas Encuesta

El **ticket promedio** está entre **\$1001 y \$3000** para el 46% de los compradores, y para el 17% de ellos dicha suma es igual o menor a \$500.

### ***Presentación gráfica de resultados del estudio cuantitativo***

**A continuación, se presentan gráficamente las principales conclusiones del estudio cuantitativo.** <sup>23</sup>

#### **Razones principales para no realizar compras de productos de belleza y cuidado personal por internet**

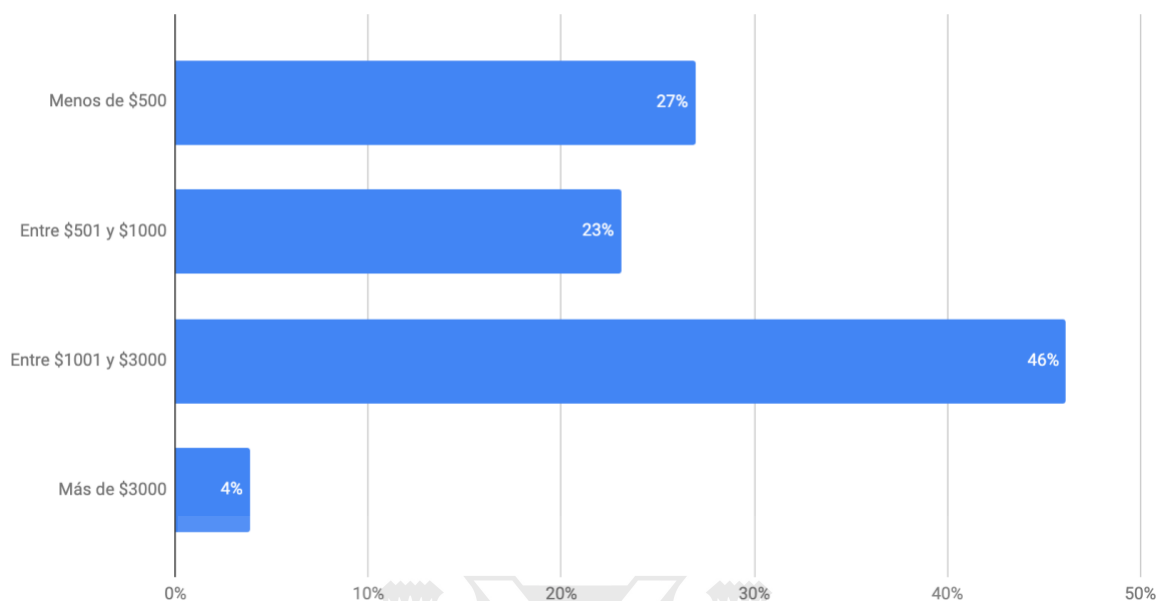


Fuente: Encuesta online “Cuidado personal y belleza en E-Commerce”. Argentina. N: 50.

El 56% de quienes todavía no compraron productos de cuidado personal por internet lo adjudicaron a una preferencia por hacerlo de forma presencial. El costo o tiempo de envío no se perciben como de importancia, siendo esto indicador de que los esfuerzos para las compañías al momento de incursionar en este canal de ventas pueden hacerse en la promoción del mismo y no tanto en asegurar un envío gratuito.

<sup>23</sup> Ver Anexo 4: Presentación de resultados de estudio cuantitativo para los resultados completos.

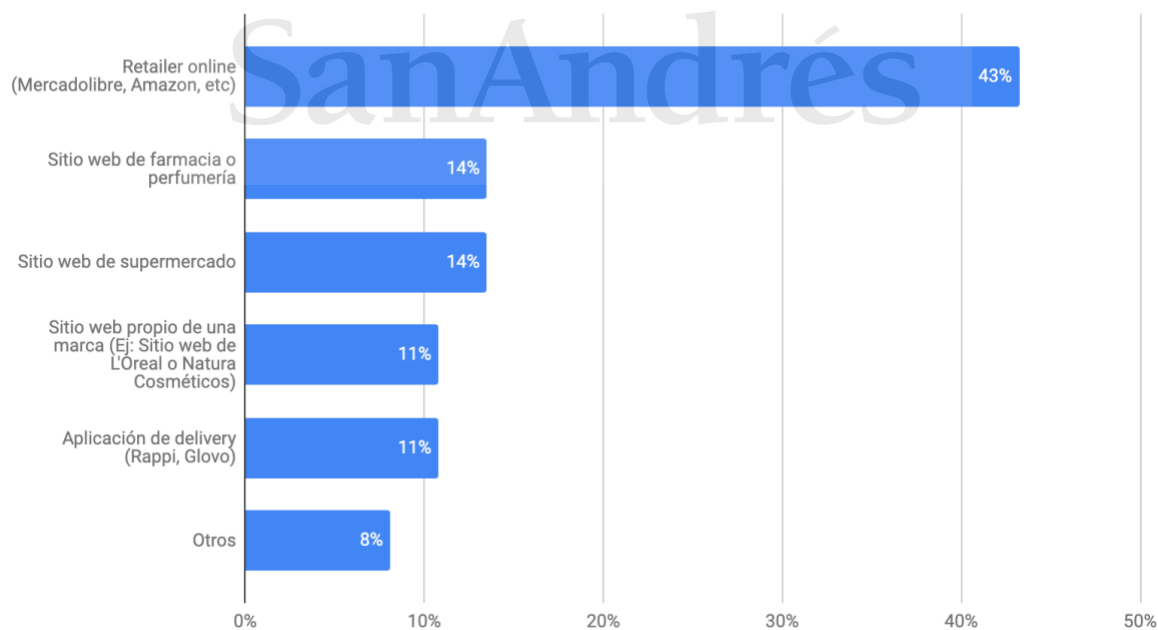
En promedio, ¿cuál es/fue tu gasto en compras de productos de belleza y cuidado personal por internet? (pensando en cada compra)



Fuente: Encuesta online “Cuidado personal y belleza en E-Commerce”. Argentina. N: 50.

El ticket promedio de las compras es variado, y si bien la mitad de las mismas tuvieron un valor de más de \$1000, hay casi un 30% que gastó menos de \$500, lo cual implica que el hecho de que los productos tengan un valor bajo no impide que se piense en adquirirlos a través del canal online. No necesariamente se lo asocia a productos de alto valor.

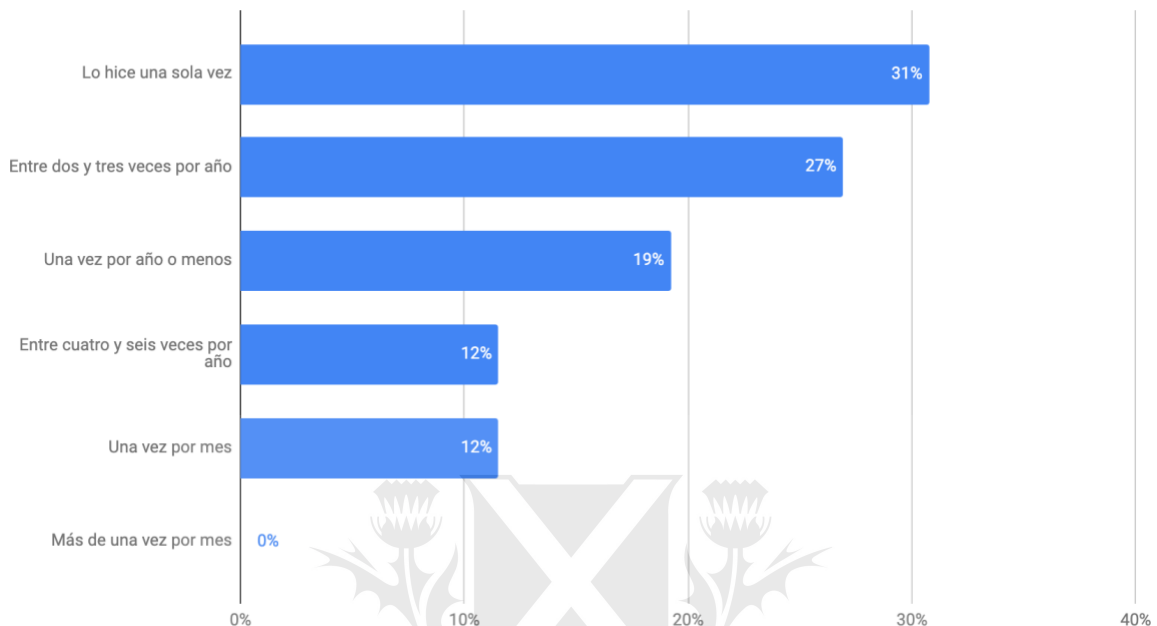
¿En qué tipo de sitio web realizaste o soles realizar la compra?



Fuente: Encuesta online “Cuidado personal y belleza en E-Commerce”. Argentina. N: 50.

En relación al canal de compra, el retailer es la opción preferida, incluso por encima de sitios web de supermercados o perfumerías. De este dato se desprende la necesidad de apalancar la estrategia online, aunque complementada con otras opciones, en el sitio de un retailer.

¿Con qué frecuencia compras este tipo de productos por internet?



Fuente: Encuesta online “Cuidado personal y belleza en E-Commerce”. Argentina. N: 50.

Con respecto a la frecuencia de compra, se presenta un desafío: Lograr convertirla en hábito para aquellos que lo probaron. La mayoría lo hizo solamente una vez, o máximo tres por año. Más allá de la experiencia, la recompra no es habitual.

Finalmente, como sugerencias para mejorar la experiencia de compra, se puede mencionar la carga de compras previas o listas pre armadas para poder comprar directamente, el retiro en tienda y la ampliación de puntos de pick up, y la posibilidad de probar o conocer el producto de antemano.

### Diseño de la respuesta

Tomando como base la categorización de productos según su frecuencia y de compra y consideración al momento de la misma, que surge como resultado de una de las entrevistas en profundidad, se plantea como primer componente a considerar para llegar a la respuesta de la pregunta de investigación, la elaboración de una matriz como la que se presenta a continuación.

Cabe aclarar que dicha matriz sirve *únicamente para ejemplificar* el trabajo que cada compañía puede hacer para entender cuáles son las razones detrás de la compra de sus propios productos y elaborar su versión o guía propia a partir de variables que les resulten relevantes y les den alternativas posibles a seguir.

Otros ejemplos de variables pueden ser precio de venta al público, grado de necesidad o urgencia del producto, tamaño del envase o producto, rango de cobertura física, fragilidad del producto, costo de envío para la compañía, entre otras.

En primer lugar, se propone ubicar a los productos en base a su frecuencia de compra (alta o baja) y su consideración al momento de comprarlos (alta o baja), o a las variables que se hayan elegido.



Tomando en cuenta el cruce de ambas variables, para este ejemplo se propone:

Para todos los productos de consumo masivo en general: **Trabajar con sitios de terceros** y asegurar una excelente ejecución en dicho canal. Dicha estrategia se puede complementar con servicios de última milla para productos de alta frecuencia de compra, y con un e-commerce propio para aquellos ítems de alta consideración.





Para productos de **frecuencia media o baja y baja consideración**, se recomienda una excelente ejecución a través de e-commerce de terceros, como ser supermercados o farmacias. Ejemplos de este tipo de productos en el sector de cuidado personal pueden ser toallitas desmaquillantes y cremas corporales.



Para productos con **alta frecuencia** de compra y **consideración media**, se propone un modelo de venta y entrega en asociación con servicios de última milla, ya sea a través de terceros, como los recientemente popularizados en Argentina Rappi o Glovo, o con un proveedor propio. En estos casos, hay también un componente relacionado a urgencia y alto valor a la comodidad, como ser en pañales, en los que una rápida obtención amerita el pago

del envío, aunque sea solo por una unidad. Ejemplos de dichos productos en cuidado personal puede ser shampoo y crema enjuague, toallitas femeninas.



Finalmente, para productos de **alta consideración**, es decir, para aquellos en cuya investigación invertimos una cantidad de tiempo considerable, se recomienda tener un e-commerce propio, aunque sigue siendo relevante trabajar con terceros o incluso derivar aquellas compras de ticket pequeño al sitio de un tercero para que el costo del envío no tenga tanto impacto en el costo total. Ejemplos de este tipo de productos son las cremas faciales anti age o de uso diario.



Como componente adicional a la matriz, se presentan las recomendaciones a aplicar en los sitios web en los que se decida gestionar un canal de ventas de los productos. Dichas recomendaciones se desprenden tanto de las entrevistas en profundidad como de la etapa cuantitativa de la investigación (encuesta), consulta de fuentes secundarias, y experiencia propia:

### **Internamente, para la compañía:**

- Centrarse en lo que mejor saben hacer: Para una compañía que se ha especializado en construcción de valor de marca y relación con sus consumidores, querer ser también líder en logística y comercio electrónico puede implicar un gran esfuerzo, que se justifica si se cuenta con la estructura, fondos y recursos para implementarlo. A nivel general, la estrategia de e-commerce que permite seguir enfocándose en lo que las distingue y hace únicas para sus clientes es el trabajo a través de terceros que se adueñen de la logística y envíos.
- Estrategias convenientes para el usuario y sustentables para el negocio: Si solamente se puede hacer una vez y nunca más, mejor es no hacerlo (ejemplo, ofrecer envío gratuito solamente por un tiempo hasta que deja de ser sostenible)
- Comunicación interna y omnicanalidad: Poder hacer reclamos o consultas a través de cualquier canal de comunicación y que se resuelva con celeridad.
- Contratar talento acorde: Con capacidad analítica y orientación a construir información a partir de datos.
- Comprometer a toda la organización con el proceso de transformación digital e incorporación de nuevos canales de venta.
- Comunicación externa: Una de las principales barreras para la compra por e-commerce de productos de belleza es el hecho de comprarlos habitualmente de manera física, lo cual implica la necesidad de esfuerzos en comunicación y entrenamiento de los clientes ante esta nueva posibilidad.
- Trabajar en acercar el producto al cliente lo máximo posible: Sin dudas el hecho de no poder probar o conocer los productos previamente a adquirirlos es una barrera para la compra por e-commerce, que muchas compañías han sorteado mediante aplicaciones de realidad virtual o aumentada, muestras gratis con cada compra, entre otros. Ejemplos de esto son L'Oréal con Makeup Genius, aplicación que permite, a partir de escanear diferentes rasgos del rostro, conocer el efecto de los productos y elegir la mejor variante.

### **Externamente, para el cliente:**

- Que toda la experiencia digital sea una experiencia disfrutable.
- Experiencia de compra sin fricciones:
  - Carga de sitio rápida (menos de tres segundos, teniendo en cuenta que 40% abandona el sitio si tarda más de 3 segundos en cargar.<sup>24</sup>).
  - Buena visualización y navegación del sitio

<sup>24</sup> Fuente: Consulotora Akamai. Septiembre 2009. Consultado en <https://econsultancy.com/site-speed-case-studies-tips-and-tools-for-improving-your-conversion-rate/#.118pr0pr0fd2nr>

- Transacción sin fricciones: cargar datos previos automáticamente, tener los múltiples medios de pago incorporados y que no sea necesario ir al sitio de un tercero.
  - Posibilidad de comprar sin necesidad de crear un usuario en el sitio (considerando que 34% abandona el checkout si tiene que crear una cuenta para realizar una compra<sup>25</sup>).
  - Mantener informado al cliente sobre el estado de su compra.
  - Rápido procesamiento de órdenes de compra.
  - Carga de compras anteriores, posibilidad de repetir un pedido anterior.
- Personalización activa y relevante de ofertas, en base a compras anteriores.
  - Esquema multicanal de logística, con diferentes alternativas: *Pick up in store*<sup>26</sup>, envío a domicilio, puntos de recogida.
  - Costo de envío razonable con el costo total del pedido.
  - Stock actualizado y correcta información en los productos.
  - Clara política de cambios y devoluciones.

## Consideraciones finales

### Resumen breve

La solución presentada no hace más que brindar sugerencias para la implementación de venta por e-commerce en el sector de belleza y cuidado personal de compañías argentinas.

La matriz planteada pretende ejemplificar la construcción de un modelo que puede servir para ubicar los productos de cada compañía en cuadrantes y entender la mejor manera de comercializarlos por internet en base a variables que sean relevantes para esa compañía según sus recursos, presupuestos, amplitud de oferta, ubicación física de clientes, etc. No es una solución única ni determinante, pero sí una aproximación al ejercicio de introspección y análisis que puede dar con la alternativa más conveniente.

Ni de la consulta de fuentes secundarias ni de la investigación cuali-cuantitativa realizada se desprende una solución única, y cada caso merece un análisis previo a la implementación, a fin de determinar su viabilidad, tanto en relación al estadio de la compañía en cuanto a herramientas de marketing digital como de los potenciales consumidores y su permeabilidad a este nuevo canal. El escenario no es el mismo si se trata de vender una crema *anti age*<sup>27</sup> pensada para mujeres de más de 60 años, cuyo uso de internet y permeabilidad al e-

<sup>25</sup> Fuente: Baymard Institute, Septiembre 2016. Consultado en <https://baymard.com/blog/ecommerce-checkout-usability-report-and-benchmark>

<sup>26</sup> Refiere a la posibilidad de hacer retiro en una tienda física luego de comprar a través del canal online.

<sup>27</sup> Término utilizado para referirse a cremas anti arrugas.

commerce son típicamente bajos<sup>28</sup>, que maquillajes generalmente adquiridos por y pensados para el segmento etario de 25 a 34 años, que crecieron en plena transformación digital y cuyo uso de internet es diario.

Asimismo, las sugerencias para una buena experiencia en la compra por e-commerce son tantas como usuarios existen, dado que cada cliente puede valorar más un aspecto u otro al momento de navegar o comprar, lo cual implica que las posibilidades sean múltiples y estén en constante cambio y mejora, o mismo puedan variar por sector o producto.

Es clave para este punto el uso inteligente del análisis de datos: todas las compañías que cuenten con una página web tienen acceso a infinidad de datos, métricas, estadísticas e información sobre el consumidor, que puede ser clave para entender su camino de compra, brindarle sugerencias relevantes y precisas, en el momento exacto, logrando así mayor fidelización y ticket promedio. Sin dudas este punto requiere una inversión en *data scientists*, es decir, profesionales dedicados a entender los datos y encontrar información en los mismos.

Como otra recomendación previa a la implementación de la venta por e-commerce se sugiere el uso de experimentos o *a/b testing*<sup>29</sup>, cuya finalidad es comparar dos versiones (de página web, de proceso de compra, de visualización de información, entre otras) y determinar cuál funciona mejor a partir de ciertas métricas de éxito que se establezcan de antemano (ventas, pedidos de información, agregado de productos al carrito de compra). De esta manera se realiza una prueba previa a la puesta en funcionamiento del sitio web definitivo, y se recaban datos de uso que luego sirven para optimizar la experiencia del cliente y obtener mejores resultados de ventas.

Dichos experimentos pueden servir como recurso no solamente antes de lanzar el e-commerce (propio o en sitios de terceros en caso de que la recolección de información sea posible), sino también una vez transcurrido un tiempo desde su implementación, para poder iterar y hacer cambios sobre la marcha, e intentar llegar a la mejor experiencia de compra posible para los clientes.

Adicionalmente, la prueba del producto y la posibilidad de conocerlo previamente significan una barrera al momento de comprar por internet, que muchas compañías, sin dudas con una gran inversión detrás, pueden esquivar ya sea mediante tutoriales de uso, aplicaciones, uso de realidad virtual o aumentada que acerquen al cliente con el producto en cuestión.

### ***Discusión abierta***

Como se mencionó anteriormente, la finalidad de la presente investigación no es aportar una solución de carácter único, sino sugerir caminos y esquemas de trabajo para que las

<sup>28</sup> Ver Anexo 6: Uso de internet por rango etario en Argentina. Consumer Barometer Argentina 2017. Consultado en <https://www.consumerbarometer.com/en/insights/?countryCode=AR>

<sup>29</sup> El término test a/b se utiliza en el ámbito del marketing digital para describir experimentos aleatorios con dos variantes, siendo una de ellas la de control, y la otra la variante, a fin de determinar cambios de resultados a partir de las modificaciones en la variante.

compañías del sector de belleza y cuidado personal en Argentina puedan tomar como base para su estrategia de implementación de e-commerce, canal cada vez más popular en el país.

A futuro, este análisis puede asimismo servir como base para aplicar la matriz de cada compañía, si es que la hubiera, y sugerencias de optimización en otros sectores de consumo masivo, o mismo en otras verticales como indumentaria o automotriz, típicamente ancladas en canales offline, y cada vez más populares en el mundo online.



Universidad de  
**San Andrés**

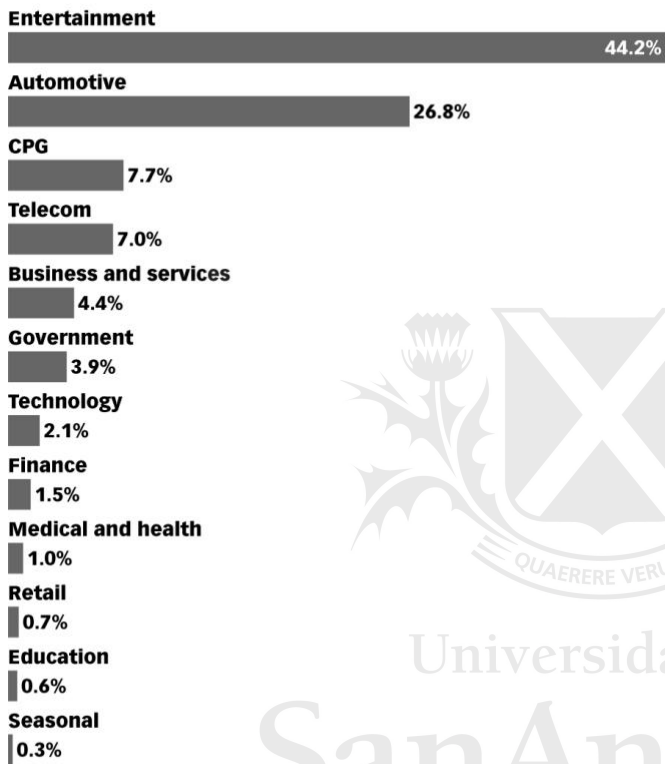
## Anexos

### Anexo 1

#### Gasto en anuncios móviles en Argentina por industria, año 2018

##### **Mobile Ad Spending Share in Argentina, by Industry, 2018**

% of total



Note: numbers may not add up to 100% due to rounding  
Source: Logan, "Mobile Report 2018," Feb 4, 2019

245308

www.eMarketer.com



**Personal Care Industry Ad Spending Growth Worldwide, by Country, 2014-2016**

% change

	2014	2015	2016
Argentina	36%	53%	44%
Australia	-8%	-6%	4%
Brazil	7%	-7%	4%
Canada	-18%	-14%	-21%
China	-14%	-23%	-18%
Denmark	-16%	-17%	-7%
Finland	-15%	0%	-21%
France	12%	0%	0%
Germany	2%	-1%	13%
India	11%	14%	7%
Indonesia	-5%	8%	24%
Italy	-1%	-3%	-3%
Japan	6%	-4%	2%
Mexico	2%	-6%	-10%
Netherlands	-2%	-2%	1%
Norway	-1%	1%	-7%
Russia	-13%	-16%	15%
South Korea	-7%	-3%	-1%
Spain	3%	3%	-1%
Sweden	8%	-16%	-2%
UK	2%	12%	-8%
US	-2%	-5%	-13%

Source: GroupM, "Ad Categories," Oct 2, 2017

232857

www.eMarketer.com

## Anexo 2

### Guía de preguntas para la entrevista en profundidad

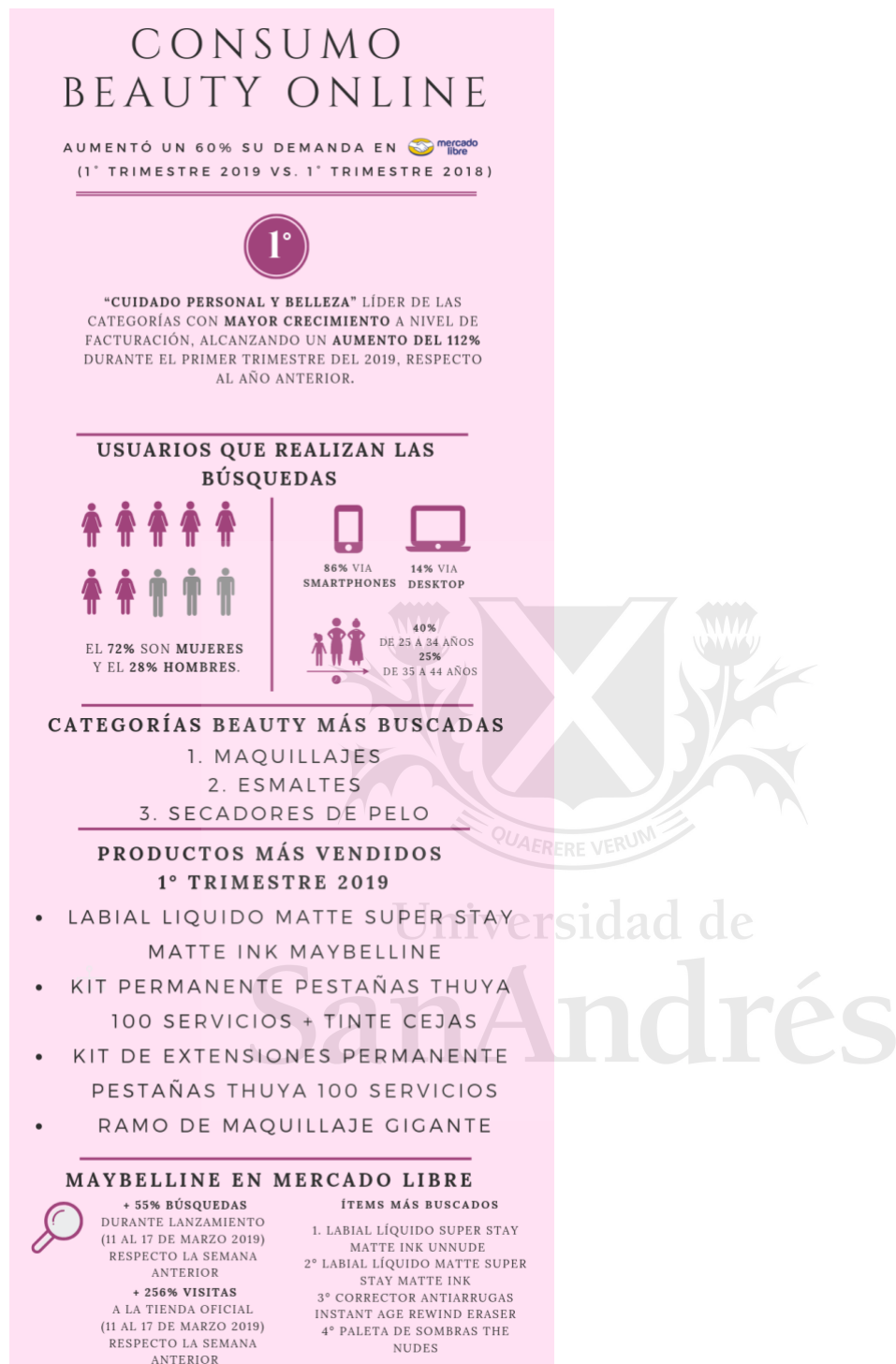
Nombre:

Cargo:

1. ¿Cuál es la relación de tu trabajo/puesto con el e-commerce?
2. ¿Cuál consideras que es el estado del e-commerce en Argentina?
3. ¿Y de las compañías de consumo masivo en relación al e-commerce?
4. ¿Cuál consideras que es el método más efectivo para que las compañías de consumo masivo incursionen en e-commerce? ¿Todos los productos y sectores deberían tener la misma estrategia?
5. ¿Crees que las compañías de consumo masivo tienen la madurez digital y la infraestructura suficiente para abordar la temática de e-commerce? ¿Y el personal?
6. ¿Qué estrategia de e-commerce adoptarías para una compañía de cuidado personal y belleza? ¿Crees que es la misma para todos los productos?
7. Para finalizar, ¿cuáles consideras que son las claves para desarrollar una estrategia eficiente de e-commerce en general?



## Anexo 3



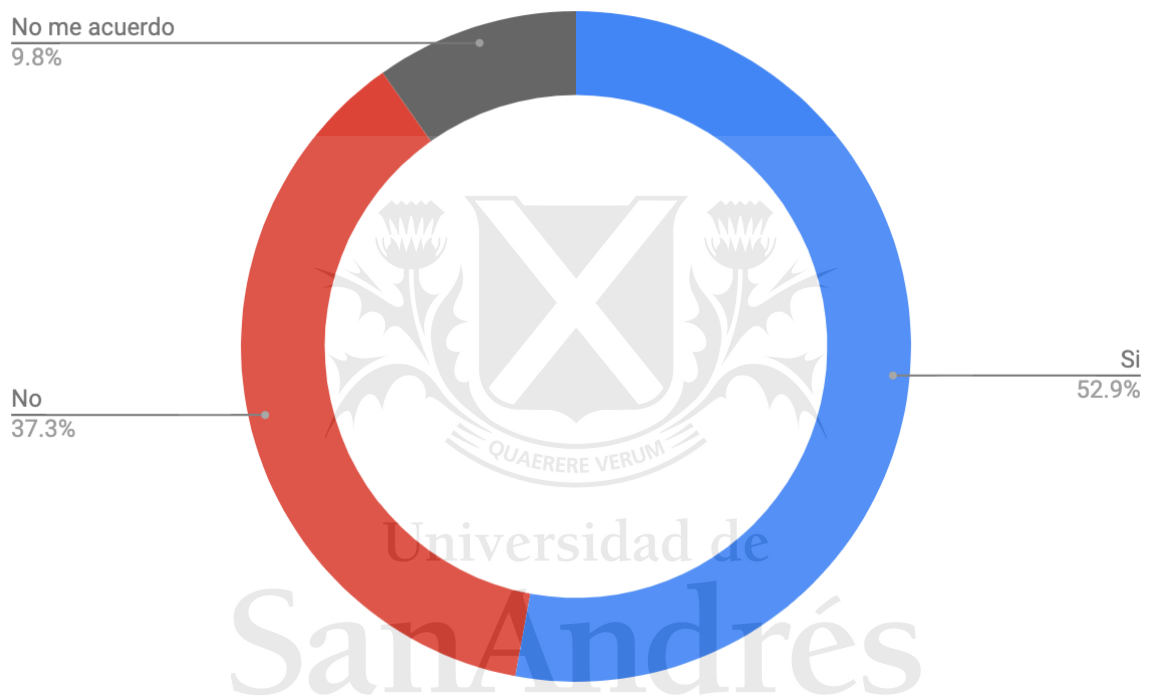
Fuente: **Estudio MercadoLibre: Consumo Beauty Online 2019.**

## Anexo 4

### Presentación de resultados de estudio cuantitativo

#### Pregunta 1

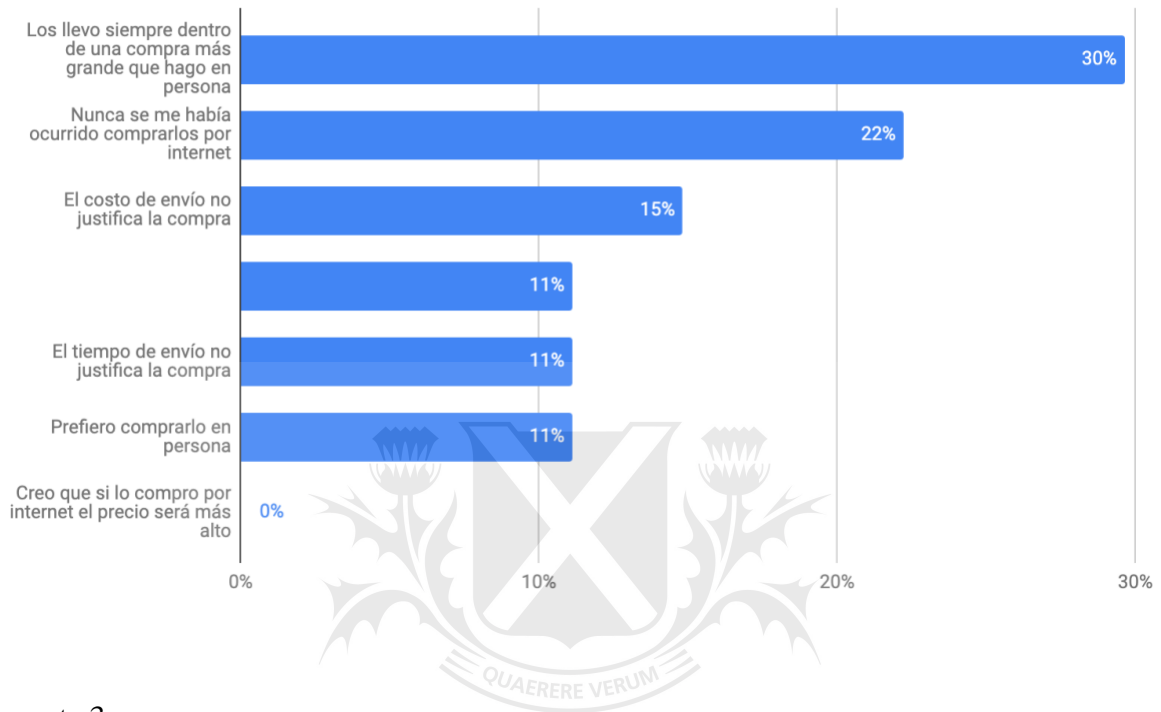
¿Compraste alguna vez productos de belleza o cuidado personal por internet? (Ej: Jabones, shampoo, cremas, maquillaje, etc)



## Pregunta 2

¿Cuál es la razón principal por la que no realizas compras de productos de belleza y cuidado personal por internet? (Ej: Jabones, shampoo, cremas, maquillaje, etc)

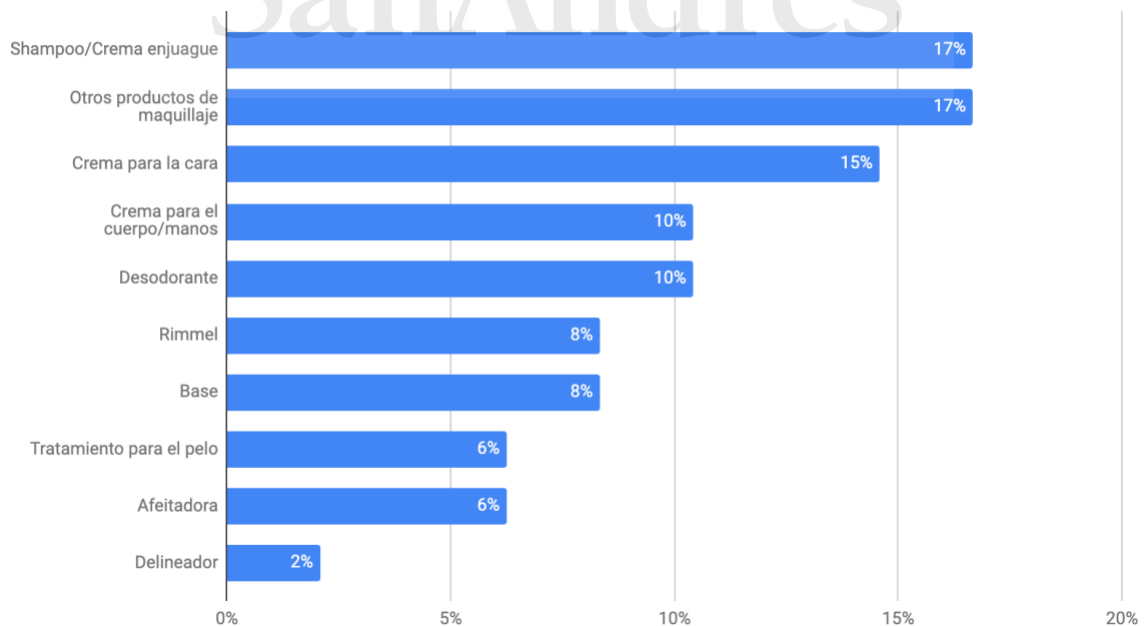
### Razones principales para no realizar compras de productos de belleza y cuidado personal por internet?



## Pregunta 3

¿Qué producto o productos compraste?

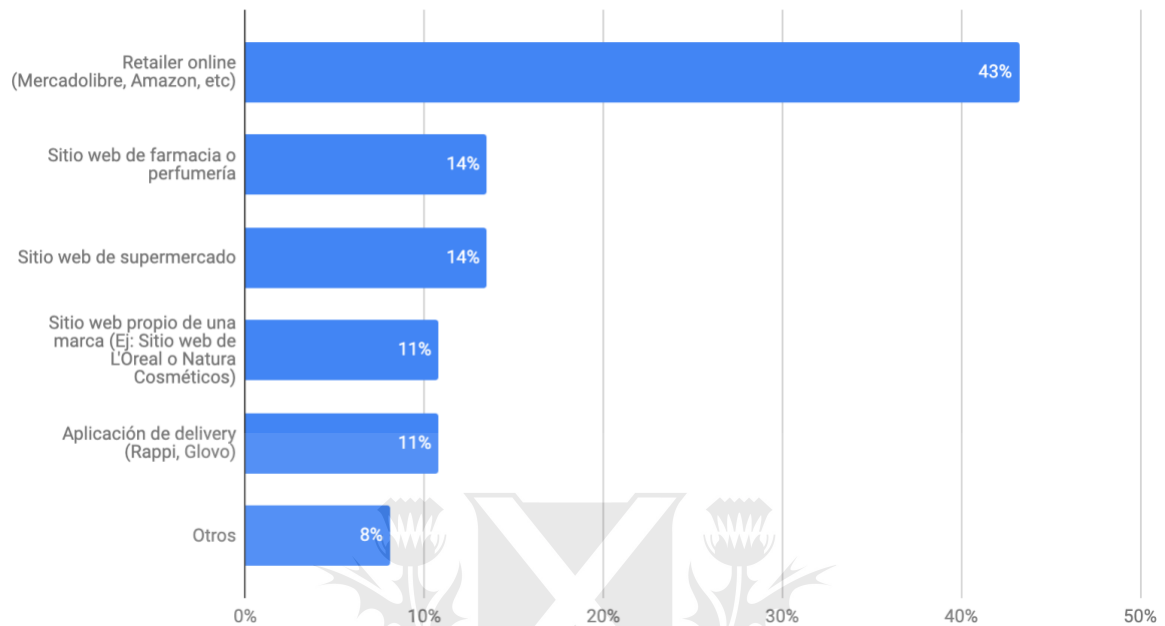
### ¿Qué producto o productos compraste?



#### Pregunta 4

**¿En qué tipo de sitio web realizaste o soles realizar la compra?**

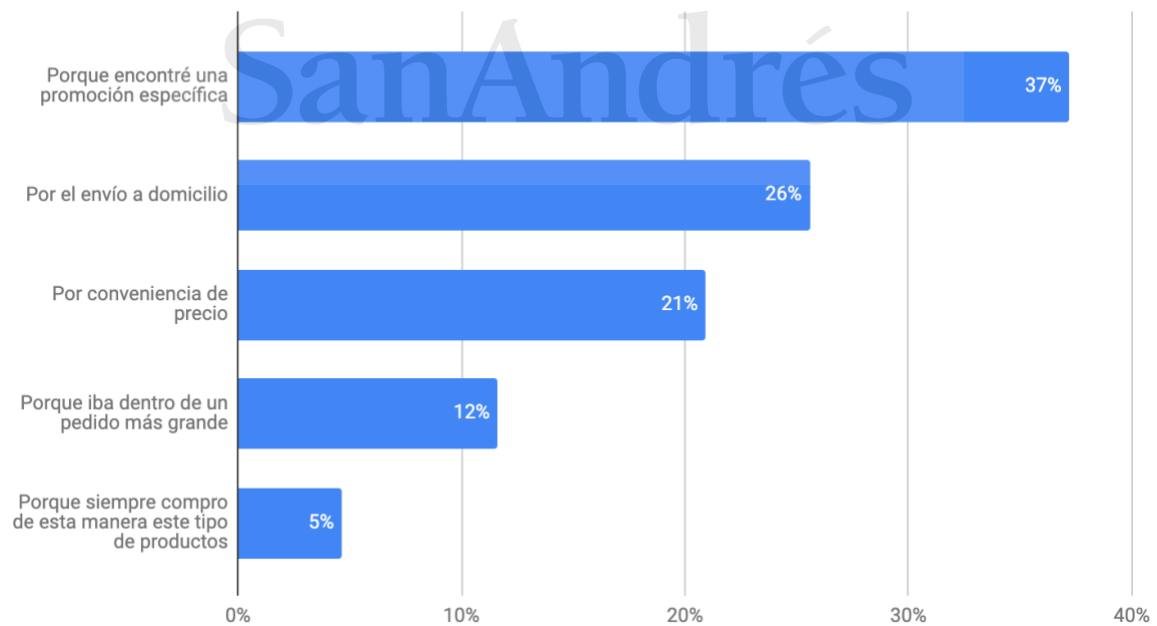
¿En qué tipo de sitio web realizaste o soles realizar la compra?



#### Pregunta 5

**¿Por qué motivo o motivos compraste este tipo de producto online?**

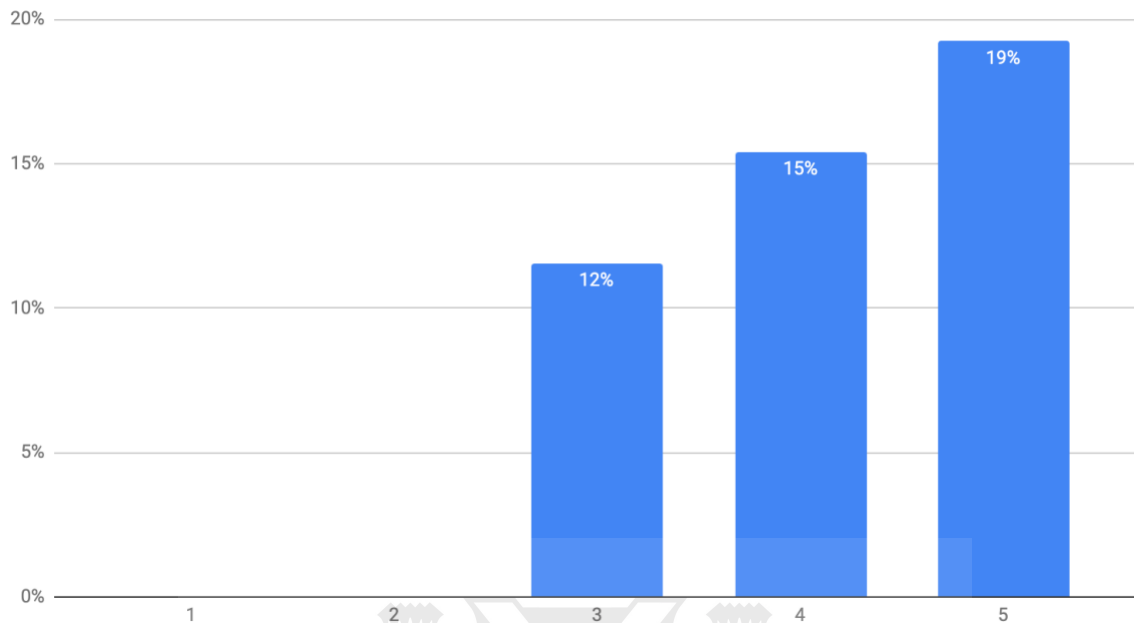
¿Por qué motivo o motivos compraste este tipo de producto online?



#### Pregunta 6

**¿Cómo fue en general tu experiencia de compra?**

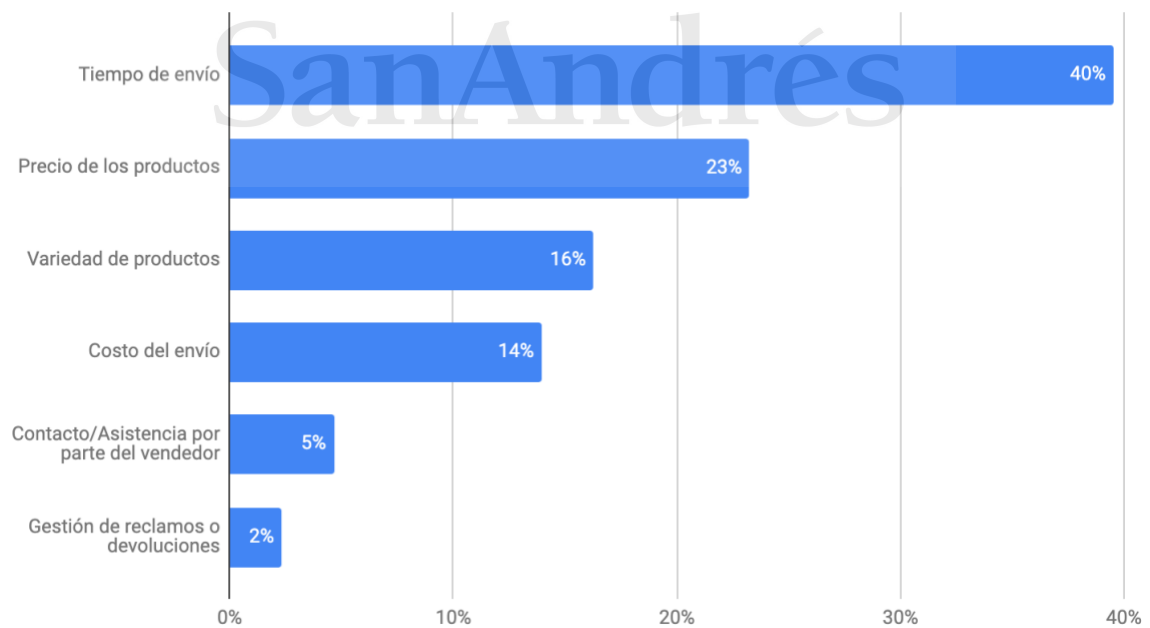
¿Cómo fue en general tu experiencia de compra?



Pregunta 7

¿Qué factor o factores motivan esta calificación?

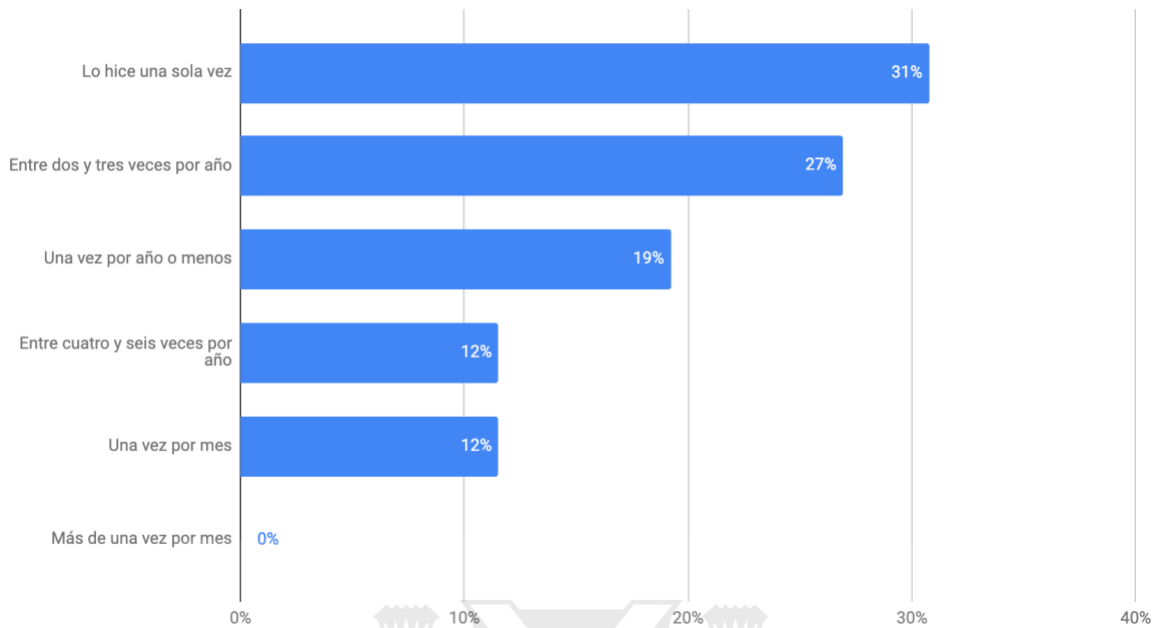
¿Qué factor o factores motivan esta calificación?



Pregunta 8

¿Con qué frecuencia compras este tipo de productos por internet?

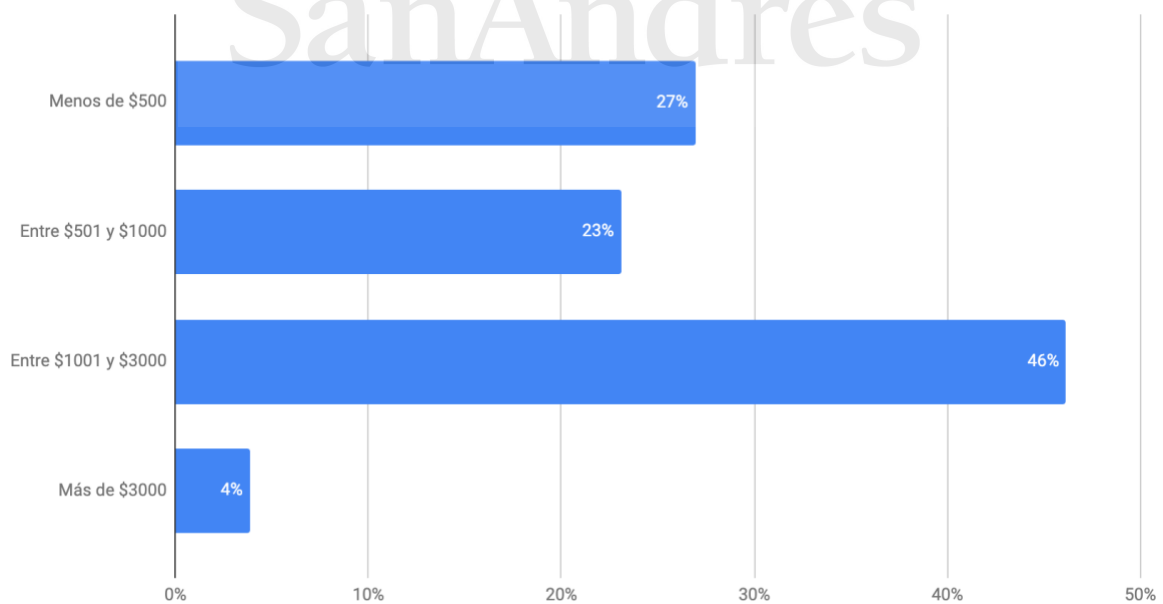
¿Con qué frecuencia compras este tipo de productos por internet?



Pregunta 9

**En promedio, ¿cuál es/fue tu gasto en compras de productos de belleza y cuidado personal por internet? (pensando en cada compra)**

En promedio, ¿cuál es/fue tu gasto en compras de productos de belleza y cuidado personal por internet? (pensando en cada compra)



Pregunta 10

Por último, ¿qué podría haber mejorado tu experiencia de compra?

“Que exista un lugar donde los puedo probar/ ver”

“El tiempo en que podía pasar a retirarlo”

“Cuotas”

“Listas pre-armadas o alguna noción de refill (e.g. compro algunas cosas todas las semanas, estaría bueno no tener que agregarlas manualmente cada vez), productos sugeridos (los que compraron A, suelen llevar B: clave para shampoo y crema de enjuague del mismo tipo y tamaño).”

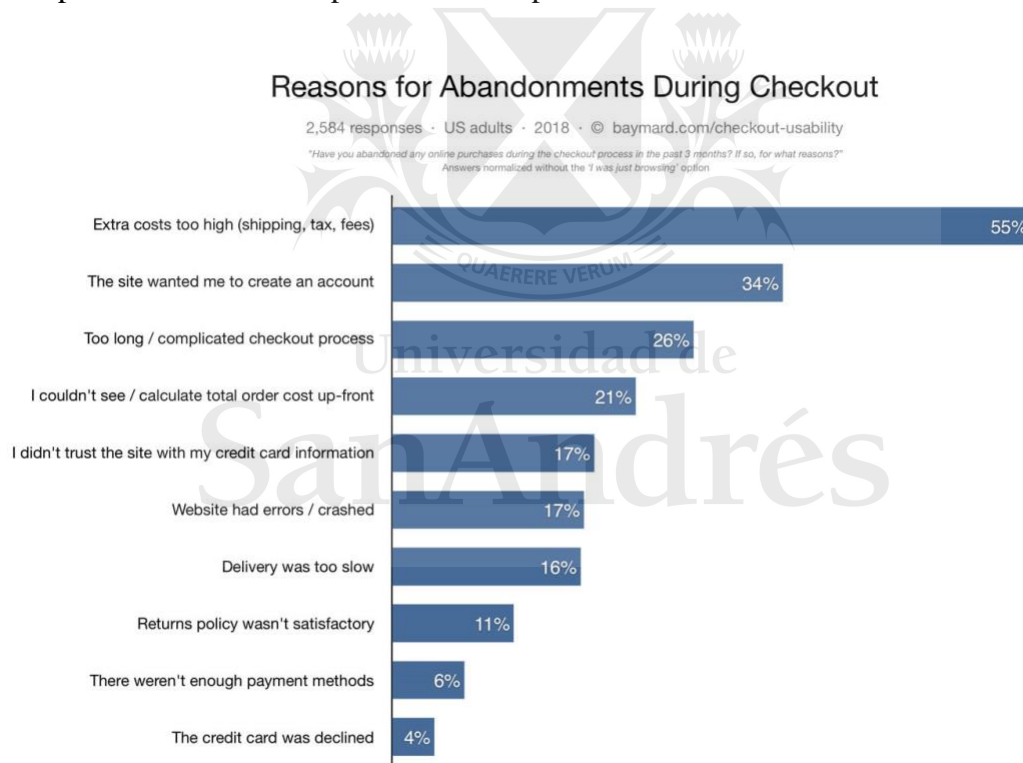
“Que hubiera mas variedad, no siempre hay stock de todas las marcas.”

“La variedad de productos”

“Mas cantidad de puntos de retiro”

## Anexo 5

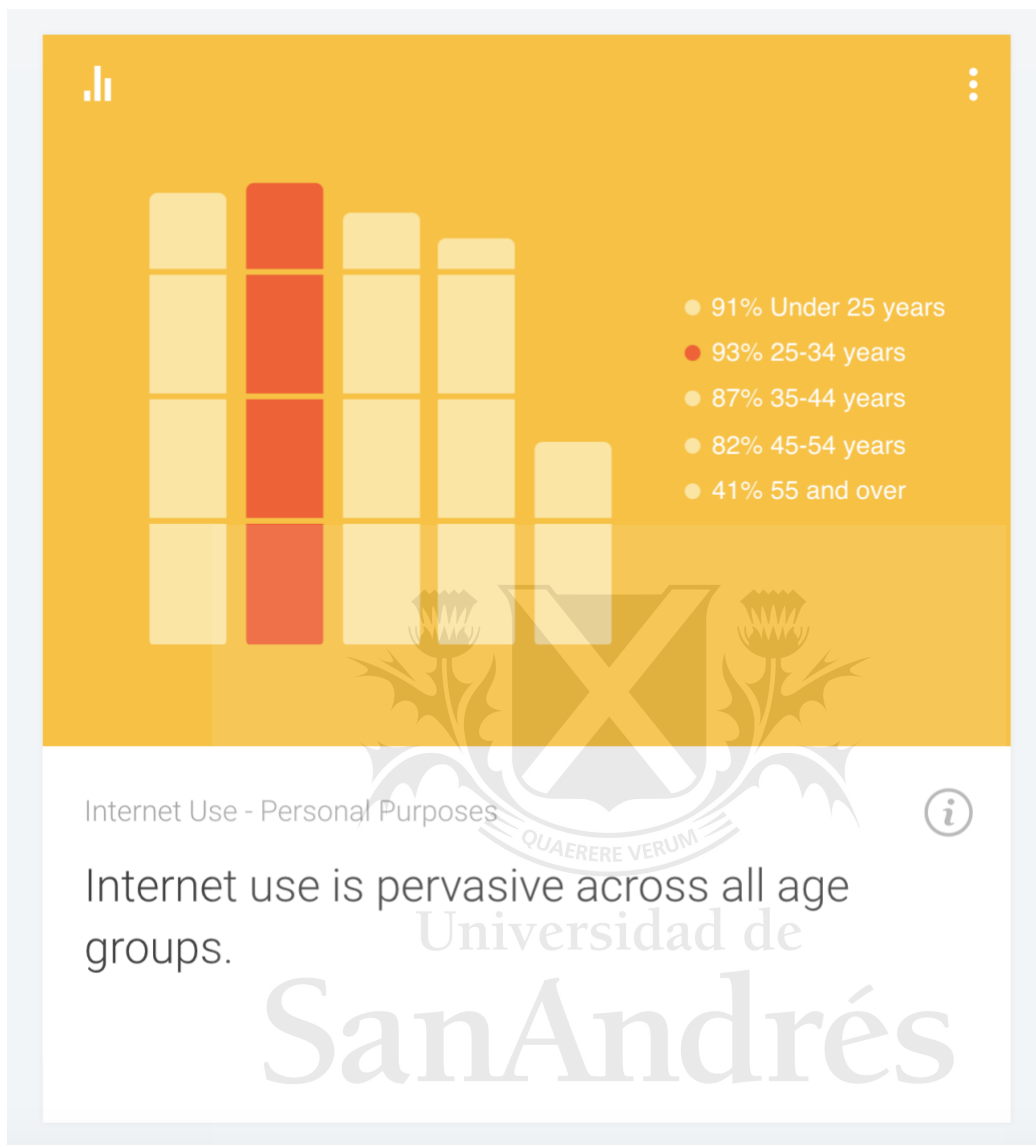
Razones para el abandono del proceso de compra en el *checkout*.



**Fuente: New E-Commerce Checkout Research. Consultado en**  
<https://baymard.com/blog/ecommerce-checkout-usability-report-and-benchmark>

## Anexo 6

### Uso de internet por motivos personales en Argentina



**Fuente: Consumer Barometer, Argentina 2017.** Consultado en <https://www.consumerbarometer.com/en/insights/?countryCode=AR>



## Referencias bibliográficas

### Libros

**Knotzer, N (2018). Product Recommendations in E-Commerce Retailing Applications. [Versión digital]. Peter Lang.**

### Informes y Publicaciones

Passport (2018), Future Trends driving E-Commerce in Manufacturing industries. <https://www.euromonitor.com/es-passport>

E-Commerce Institute (2017), E-Commerce Report. <https://ecommerce.institute/ecommerce-report/>

SWS Consulting, Rise Capital, (2018). E-Commerce handbook 2018. <https://es.slideshare.net/AriDavidoff/ecommerce-handbook-2018>

Nielsen (2017)- Lo que se viene en E-Commerce - Comprender al consumidor Omnicanal. <https://www.nielsen.com/latam/es/insights/reports/2017/ganando-en-el-comercio-electronico.html>

Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2018) - Estudio Anual de Comercio Electrónico 2018 <https://www.cace.org.ar/estadisticas>

Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2018) - Revolución E-Commerce Consumo Masivo - Agosto 2018 <https://www.cace.org.ar/estadisticas>

Google Consumer Barometer Argentina (2017). Consultado en <https://www.consumerbarometer.com/en/insights/?countryCode=AR>

Prince consulting (2018), "Comercio electrónico en Argentina". Consultado en <https://medium.com/prince-consulting/comercio-electr%C3%B3nico-en-argentina-27c0f55b3b10>

Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2018). Estudio Anual de Comercio Electrónico 2018. Consultado en <https://www.cace.org.ar/estadisticas>

Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2018). Revolución E-Commerce Consumo Masivo. Agosto 2018 Consultado en <https://www.cace.org.ar/estadisticas>

SWS.Consulting, Rise Capital (2018). E-Commerce Handbook 2018, Latam Focus.

VTEX - E Commerce Institute (2017) eCommerce Report 2017

Moriset, B. (2018) The Geography of E-Commerce. The Handbook on Geographies of the Internet, In press. fffhalshs-01937098f. Consultado en <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01937098/document>

Meeker, M. (2018) Internet Trends 2018 - Kleiner Perkins. Consultado en [www.kleinerperkins.com/InternetTrends](http://www.kleinerperkins.com/InternetTrends)

Holst, A. Strategy within E-commerce - The formation process. Linnaeus University. Consultado en <http://lnu.diva-portal.org/smash/get/diva2:940415/FULLTEXT02.pdf>

Levitt, T (2004), La miopía del marketing. Harvard Business Review América Latina.

Passport - Euromonitor (2018) FUTURE TRENDS DRIVING E-COMMERCE IN MANUFACTURING INDUSTRIES

The Nielsen Company (2017) Lo que se viene en E-Commerce, consultado en <https://www.nielsen.com/ar/es/>

GSMA (2018) Country overview: Argentina Impacto del ecosistema móvil: perspectivas y oportunidades

SWS - Rise Capital (2018) ECommerce Handbook - Latam Focus.

### **Otras fuentes**

CACE (2019), "Sobre CACE". Consultado en <https://www.cace.org.ar/sobre-cace>

MercadoLibre (2019) Consumo Beauty Online 2019.

Bonifacio, F (2011). Inside Brazil. Global Cosmetic Industry Magazine.

Amato-McCoy, D (2017). Ulta Beauty Overhauls Online Experience

E Commerce Institute (2016). "Cierra el Emoda y el Ebeauty Day: Más de 500 personas asistieron al encuentro de la moda y la belleza en Internet. E Commerce Institute. Consultado en <https://www.ecommerceday.org/cierra-el-emoda-y-el-ebeauty-day-mas-de-500-personas-asistieron-al-encuentro-de-la-moda-y-la-belleza-en-internet/>

Holst.M, Fridolfsson.H, Persson.S (2016) Strategy Within E-Commerce, the formation process

Baymard (2016) New E-Commerce Checkout Research – Why 68% of Users Abandon Their Cart, consultado en <https://baymard.com/blog/ecommerce-checkout-usability-report-and-benchmark>