



Adopción de Martech en el sector corporativo

Tesis sobre barreras de adopción y propuestas sobre cómo elegir plataformas en la nube, para eficientizar la operación en el sector corporativo argentino.

ALUMNO: MARCOS E. PIÑEIRO PEARSON

TUTOR: ALEJANDRO PRINCE

AÑO: 2022

LUGAR: CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a quienes me impulsaron a transitar este camino; la universidad, los entrevistados de esta investigación y mi familia.

Agradecimiento especial a mi tutor, Alejandro Prince.



Universidad de
San Andrés

ABSTRACT

Los servicios en la nube SaaS/PaaS/IaaS, son un nuevo modelo de economía digital que permite disponibilizar acceso conveniente y a demanda de servicios computacionales (como redes, servidores, almacenamiento, aplicaciones y servicios), y que pueden ser rápidamente proporcionados o activados con un mínimo esfuerzo de gestión o interacción del proveedor de servicio. Esta mega tendencia es la noción de operación más popular actualmente en la industria de Tecnología de la información, y es una de las grandes causantes del desarrollo de la nueva industria 4.0 (Mcheick et al., 2011).

Se entiende entonces dentro de la industria Martech a cualquier plataforma de software que pueda usarse en departamentos de marketing como asistencia de gestión en adquisición y retención de clientes, marca y comunicación, contenido y relaciones sociales, o analítica de datos.

La adopción a escala de este fenómeno ha disparado el concepto de ecosistema digital que define un nuevo contexto industrial, de impacto económico y social resultante de la capilaridad masiva de tecnologías digitales de información y comunicación (Katz, 2015). Esto ha favorecido enormemente a la disrupción de nuevos negocios, que viene de los competidores ágiles e innovadores que al acceder a plataformas globales en la nube para la investigación, el desarrollo, el marketing, las ventas y la distribución, pueden sobrepasar a los incumbentes mediante la mejora de calidad, velocidad o precio al cual entregan valor. Aunque lo mismo ocurre a la inversa, ya que la digitalización permite también que los grandes incumbentes crucen las fronteras entre verticales de industria apalancándose en activos que hasta hace unos años no se pensaban como una gigante ventaja competitiva, como su gran cartera de clientes, su infraestructura o su músculo de desarrollo de tecnología.

Pero hacer realidad esta promesa para el sector corporativo requiere también un nuevo modelo operativo, que pueda cruzar el nuevo camino del usuario con las plataformas martech, con el fin de maximizar su gestión y lograr adopción eficiente en cualquier tipo de organización.

Justamente, el problema reside en que el paso de desarrollo de la tecnología avanza a exponencialmente, generando una gran fragmentación del ecosistema de plataformas y un gran desfase con el nivel de comprensión y adopción del sector corporativo.

En 2019 el presupuesto de marketing abocado a plataformas Martech acaparó el 26% del

total, superando a los otros clásicos pilares como inversión en medios, servicios de agencias o recursos humanos; pero he aquí la cuestión: sólo el 10% de las empresas declaran estar sacando todo el provecho de sus inversiones en tecnología en la nube, y la adopción en el sector corporativo argentino es muy baja.

Las barreras de adopción de este tipo de plataformas son múltiples, y es el mismo sistema inmune de la organización que rechaza este tipo de cambio operativo en el corto plazo. Pero el gran inhibidor es el desconocimiento del sector corporativo del ecosistema de plataformas Martech que existen en el mercado.

Además, una vez adquiridas, muchas de estas plataformas de soluciones en la nube se implementan sin una estrategia o un propósito claro, generando grandes frustraciones a los empleados (Byrne, 2019), y sobre todo imposibilitando la generación de valor a través de la tecnología adquirida.

En esta investigación se abordó esta temática para explicar en detalle las dimensiones del ecosistema de plataformas Martech que pueden ser adquiridas de forma rápida y accesible, luego 2) entender y profundizar sobre las barreras de adopción que perciben los ejecutivos corporativos, para finalmente 3) proponer herramientas prácticas que faciliten la selección, adopción y extracción de valor sobre las plataformas Martech.

PALABRAS CLAVE:

Martech, Software-as-a-Service, SaaS, Plataformas en la Nube, Digitalización, Adopción de SaaS, Gestión de Tecnología.



Universidad de
San Andrés

TABLA DE CONTENIDOS

ABSTRACT	3
INTRODUCCIÓN	8
Área temática	8
Problema de Investigación.....	10
preguntas de investigación.....	12
Hipótesis	12
Objetivos de investigación	12
MARCO TEÓRICO	13
Estructura	13
Transformación Digital y la Industria 4.0.....	13
Principales dimensiones de apalancamiento en la industria 4.0	16
La ley de Moore	17
El Ciclo de Sobre expectativa	19
Dimensiones para adopción exponencial de tecnología	21
la construcción de ventaja competitiva	22
Transformación digital en Corporaciones Incumbentes	24
Modelo general de difusión de innovaciones.....	26
El proceso de Marketing para la creación de valor	28
El consumidor moderno y marketing 4.0.....	32
La Industria Cloud Computing y sus servicios.....	35
Evolución de la industria Martech a través del tiempo	38
Uso de plataformas en el sector corporativo.....	47
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	50
Fuentes de Datos.....	51
TRABAJO DE CAMPO	52
Capítulo 1: Relevamiento de plataformas Martech por categoría	52
Capítulo 2: Entrevistas al sector corporativo sobre plataformas Martech	58

Capítulo 3: Entrevistas al jurado especialista	63
<i>OBSERVACIONES DEL TRABAJO DE CAMPO</i>	72
<i>PROPUESTAS PARA AUMENTAR LA ADOPCIÓN.....</i>	74
Aplicativo de guía para recorrer el ecosistema Martech	74
cambio operativo: el factor clave ante la adopción de plataformas Martech.....	78
Nuevas capacidades en el rol de Marketing.....	80
<i>CONCLUSIONES FINALES E IMPLICANCIAS</i>	87
Posible camino para una nueva investigación	88
Observaciones finales	90
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	91



Universidad de
San Andrés

INTRODUCCIÓN

ÁREA TEMÁTICA

El desarrollo de las tecnologías de la información y de las telecomunicaciones, sumado a la convergencia tecnológica tanto a nivel global como en América Latina, han posibilitado el surgimiento de nuevos mercados de servicios y contenidos digitales, configurando un conjunto nuevo de interacciones entre los usuarios, las empresas del sector y los proveedores de dichos servicios (Katz, 2015).

Una de las grandes causantes del desarrollo de la nueva industria 4.0 es la mega tendencia de computación en la nube (Mcheick et al., 2011), la cual es un nuevo modelo que permite disponibilizar acceso conveniente y a demanda de servicios computacionales (como redes, almacenamiento, aplicaciones y servicios) y que pueden ser rápidamente proporcionados o activados con un mínimo esfuerzo de gestión o interacción del proveedor de servicio.

Esta transformación digital para empresas vino con la promesa de la desintermediación de actores en la cadena de suministro, permitiendo un relacionamiento directo y eficiente entre el negocio y el consumidor final. En este contexto de digitalización de industrias y cambios en hábitos de consumo de las personas, se han desarrollado miles de soluciones en la nube de empresas tecnológicas que hoy operan en diferentes niveles verticales de la interacción digital con los consumidores, volviendo a funcionar como intermediarios digitales en esta nueva cadena de suministro.

De tal modo, el concepto de ecosistema digital define un nuevo contexto industrial y de impacto económico y social resultante de la *adopción masiva de tecnologías digitales* de información y comunicación (Katz, 2015).

La adopción trae aparejada la disrupción por parte generalmente de los competidores ágiles e innovadores que al acceder a plataformas globales en la nube para la investigación, el desarrollo, el marketing, las ventas y la distribución, pueden sobrepasar a los incumbentes mediante la mejora de calidad, velocidad o precio al cual entregan valor.

Aunque lo mismo ocurre a la inversa, ya que la digitalización permite también que grandes jugadores crucen las fronteras entre industria apalancándose en activos que hasta hace unos años no se pensaban como una gran ventaja competitiva, como su gran cartera de clientes, su

infraestructura o su tecnología.

La computación en la nube (y sus servicios IaaS/PaaS/SaaS) es un nuevo modelo que permite disponibilizar acceso conveniente y a demanda de servicios computacionales (como redes, servidores, almacenamiento, aplicaciones y servicios) que pueden ser rápidamente proporcionados o activados con un mínimo esfuerzo de gestión o interacción del proveedor de servicio. Esta mega tendencia es la noción de operación más popular actualmente en la industria de Tecnología de la información, y es una de las grandes causantes del desarrollo de la nueva industria 4.0 (Mcheick et al., 2011).

Las expectativas de los consumidores están cambiando, los productos son perfeccionados utilizando datos, se establecen nuevas alianzas a medida, y gran parte de los modelos operativos tradicionales se transforman gracias a la digitalización y adopción de este tipo de nuevas herramientas (Schwab, 2016).

Del mismo modo, la tecnología aplicada al marketing, o Martech, se ha vuelto cada vez más sofisticada, y las organizaciones están encontrando que pueden acelerar y optimizar toda su operación desde funciones básicas comerciales hasta relaciones omnicanales con clientes. El marketing moderno es justamente la capacidad de desarrollar al máximo todas las secciones del negocio mediante la tecnología, para brindar la mejor experiencia posible al consumidor y por ende alcanzar un crecimiento sostenido (Armstrong et al., 2020).

En este contexto, la industria de Marketing Technology (Martech) es la que más ha crecido a partir de los servicios en la nube, alcanzando los 121 billones de dólares en 2019, impulsada por el desarrollo de plataformas SaaS que facilitan sobre todo la eficiencia hacia el conocimiento del consumidor.

Se entiende como Martech a cualquier plataforma de software que pueda usarse en departamentos de marketing como asistencia de gestión en adquisición y retención de clientes, marca y comunicación, contenido y relaciones sociales, o analítica de datos.

Tanto las categorías como subcategorías principales de análisis de Martech están basadas en la clasificación de la base de SaaS construida por Scott Brinker, con el apoyo de compañías referentes de la industria como Martech Alliance, Martechbase, y Martechtribe.

Dentro de este mapa, se detallan las siguientes macro categorías: *Advertising & Promotion, Commerce & Sales, Content & Experience, Data, Management, Social & Relationships*, que engloban más de 8.000 plataformas.

En los últimos años la penetración de la tecnología Martech llegó al menos al 20% de

penetración en todas las industrias, alcanzando casi un 40% en sectores como servicios profesionales o media. Se espera que para 2023, la penetración alcance al menos un 45% (BCG, 2020)

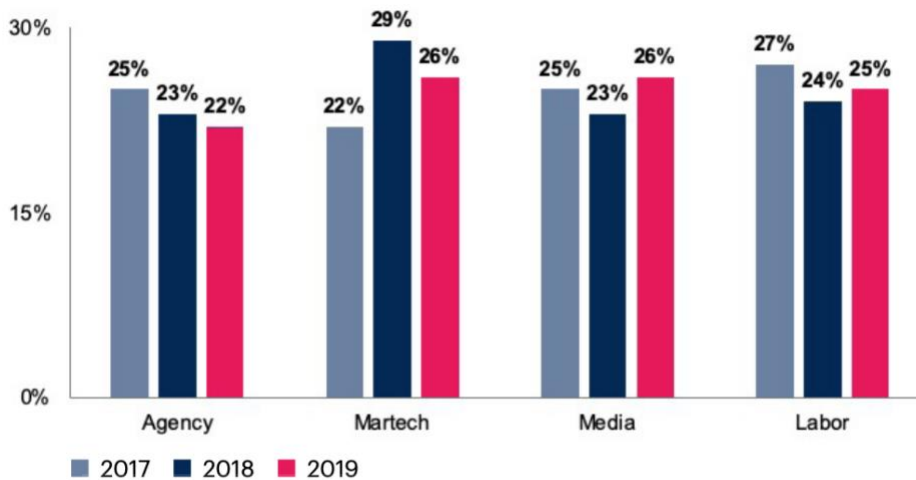
Pero ejecutar realmente esta promesa de eficiencia tecnológica para retener y crear nuevos aspectos de valor para los consumidores, requiere también un nuevo modelo operativo, que pueda trazar el nuevo camino del usuario con las plataformas de servicios en la nube, con el fin de maximizar su gestión y lograr difusión eficiente de estas plataformas en cualquier tipo de organización.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El problema reside en que el paso de desarrollo de la tecnología avanza a exponencialmente, mientras que la adopción en empresas no logra seguir el mismo paso. Esta gran fragmentación del ecosistema de forma tanto vertical como horizontal genera desafíos de gestión bajo los tres niveles empresariales de personas, procesos y tecnología.

Como resultado sólo una de cada seis empresas que confiaban en su total digitalización, lo habían logrado 4 años después (Gale & Aarons, 2018). De hecho, en 2019 el presupuesto de marketing abocado a Martech acaparó el 26% del total, superando a los otros clásicos pilares como inversión en medios, servicios de agencias o recursos humanos; pero sólo el 10% de las empresas declaran estar sacando todo el provecho de sus inversiones en tecnología según un estudio realizado por Gartner y Accenture.

Figure 4. Marketing Budget Allocations Across Major Resources



n = 326 N. America/UK Respondents (2019); n = 605 (2018); n = 345 (2017)

Source: Gartner 2019-2020 CMO Spend Survey

Q. How is your company's fiscal year 2019 total marketing expense budget being allocated to or spent on major resource categories?

Percentages may not add to 100% due to rounding

ID: 407635

Ilustración 1 - Gartner CMO Spend Survey

Universidad de

A nivel industria, las estrategias de marketing technology están migrando desde el concepto de *full suite*, hacia un acercamiento *best-of-breed* por tipo de necesidad, que fomenta los desafíos en el armado del llamado Martech stack.

Parte del problema reside en que este tipo de herramientas se implementan en silos de la organización, generando grandes desafíos de integración tecnológica, así como operativa entre equipos. Pero el gran problema de actual es que muchas de estas plataformas de soluciones en la nube se implementan sin una estrategia clara o un propósito claro, generando grandes frustraciones a los empleados (Byrne, 2019), y sobre todo imposibilitando la generación de valor a través de la tecnología adquirida.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Mediante la investigación buscaremos responder las siguientes preguntas:

- 1- ¿Cómo se compone el ecosistema de plataformas Martech?
- 2- ¿Qué nivel de adopción hay en el sector corporativo argentino?
- 3- ¿Cuáles son las principales barreras de adopción para plataformas Martech en el sector corporativo argentino?
- 4- ¿Qué acciones concretas podrían realizarse para derribar las barreras y mejorar la adopción?

HIPÓTESIS

Hay una baja adopción de plataformas Martech y la principal barrera reside en el desconocimiento del ecosistema de plataformas en los equipos de marketing del sector corporativo argentino.

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1. Comprender el ecosistema de Marketing Technology (Martech) y el nivel de adopción en el sector corporativo argentino.
2. Establecer las barreras de adopción martech en el sector corporativo argentino
3. Proponer acciones que permitan acelerar la adopción y uso de plataformas Martech

MARCO TEÓRICO

ESTRUCTURA

Para el marco teórico detallaremos las dimensiones de los ejes problemáticos, exponiendo los conceptos de naturaleza general hacia lo más específico, e intentando mantener en lo posible el orden cronológico en que los autores desarrollaron sus estudios.

TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y LA INDUSTRIA 4.0

La transformación digital refiere al proceso de uso de tecnologías digitales para crear nuevos -o modificar existentes- modelos de negocio, cultura, experiencias del cliente permitiendo generar una ventaja competitiva sustentable. Este concepto ha generado un cambio de paradigma completo de cómo operan hoy las economías y las corporaciones a nivel procesos, talento y nuevos modelos de negocio.

El acercamiento principal para entender esta nueva industria 4.0 reside en analizar el balance que deben lograr las empresas en el uso de mentes y las máquinas, los productos ofrecidos y la conceptualización de modelos de plataformas, y por último el sentido de descentralización del negocio hacia la inclusión de nuevos y múltiples jugadores para mejorar el producto final (McAfee & Brynjolfsson, 2017).

La cuarta revolución industrial es un nuevo capítulo en la evolución del ser humano, y tiene la misma importancia que cualquier de las revoluciones industriales anteriores, empujada mayormente por la gran capacidad de interconectividad y disponibilidad de potentes tecnologías (Schwab, 2013).

Para comprender estos avances tecnológicos en profundidad es interesante repasar en el modelo de OSI, para ubicar la instancia en la cual nos referiremos cuando mencionemos los cambios sobre Big Data, Inteligencia Artificial, Servicios de Software en la nube, u otras tendencias referenciales de la investigación.

El modelo de OSI promueve reglas básicas de coordinación de estándares para la interconexión de sistemas, de tal forma que nuevos sistemas o aquellos actuales puedan referenciarse en sus capas para poder generar acuerdos entre los jugadores de distintas industrias. Además, permite identificar áreas de mejora para la innovación de nuevos

estándares y provee referencias comunes para mantener la constancia entre otros tipos de modelos que puedan ser afines a esta representación. (Organización Internacional de la Estandarización, 1984).

Los primeros 4 niveles corresponden a nivel de red, que refieren a gestionar el apartado físico de la conexión, como lo son la comunicación, el enrutamiento o el envío.

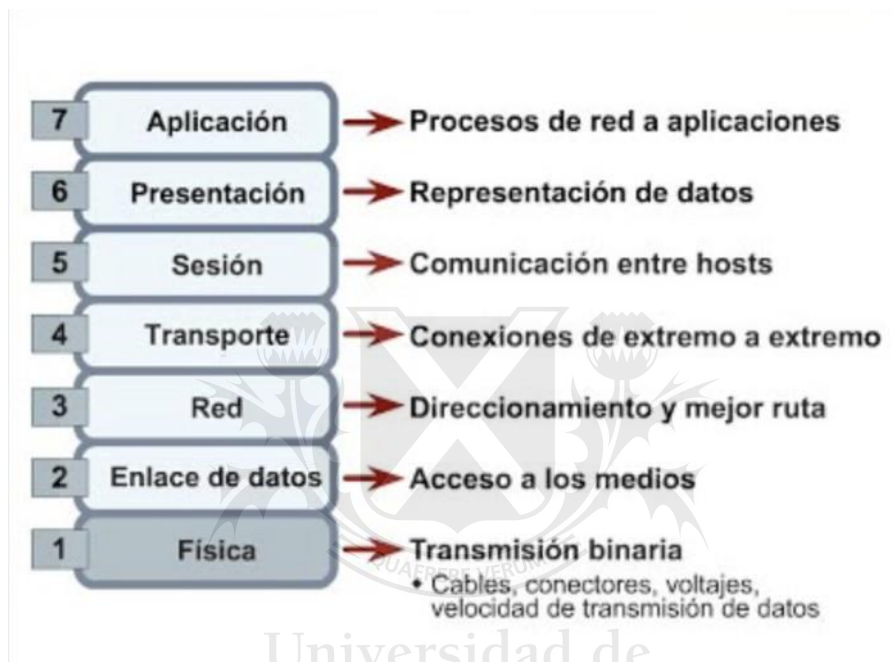


Ilustración 2 - Torre OSI

El primer nivel de la torre o modelo OSI refiere al nivel **Físico**, en donde se declaran aquellos elementos que gestionan procedimientos a nivel electrónico para que la cadena de bits de información viaje desde el transmisor al receptor sin alteración alguna. Se define aquí el medio físico de transmisión: cables de pares trenzados, cable coaxial, ondas y fibra óptica; el manejo de señales eléctricas y transmisión del flujo de bits; y por último las características de los materiales, como conectores y niveles de tensión.

El segundo nivel de **Enlace** se encarga de proporcionar los medios funcionales para establecer la comunicación de los elementos físicos. Se ocupa del direccionamiento físico de los datos, el acceso al medio y especialmente de la detección de errores en la transmisión. Esta capa construye las tramas de bits con la información y además otros elementos para

controlar que la transmisión se haga de forma correcta. El elemento típico que realiza las funciones de esta capa es el switch o también el router, que se encarga de recibir y enviar datos desde un transmisor a un receptor.

La tercera capa es la llamada de **Red**, esta capa se encarga de la identificación del enrutamiento entre dos o más redes conectadas. Este nivel hará que los datos puedan llegar desde el transmisor al receptor siendo capaz de hacer las conmutaciones y encaminamientos necesarios para que el mensaje llegue. Debido a esto es necesario que esta capa conozca la topología de la red en la que opera. Si tomamos un ejemplo cotidiano, este nivel es el cartero que permite hacer llegar paquetes desde una dirección a la otra, aunque no asegura el orden en el que estos deberían arribar.

El último nivel que engloba la primera sección de la torre, es el **Transporte**. Este nivel se encarga de realizar el transporte de los datos que se encuentran dentro del paquete de transmisión desde el origen al destino. Esto se realiza de forma independiente al tipo de red que haya detectado el nivel inferior. La unidad de información o PDU antes vista, también le llamamos Datagrama si trabaja con el protocolo UDP orientado al envío sin conexión, o Segmento, si trabaja con el protocolo TCP orientado a la conexión. Esta capa trabaja con los puertos lógicos como son el 80, 443, etc. Además, es la capa principal en donde se debe proporcionar la calidad suficiente para que la transmisión del mensaje se realice correctamente y con las exigencias del usuario. Continuando con el ejemplo anterior del cartero, este nivel es quien proporciona el orden en el que estos paquetes deberían ser recibidos por el receptor, en base a lo que fue determinado por el emisor en un primer momento.

Los próximos 3 niveles de la torre OSI corresponden a nivel de **aplicación**, en donde se solicitan los servicios de niveles inferiores. Esta capa se encarga de adecuar la información para que sea comprensible desde el punto de vista de un usuario, mediante una interfaz y un formato.

El nivel cinco entonces se denomina **Sesión**, a través del cual podrá controlar y mantener activo el enlace entre las máquinas que están transmitiendo información. De esta forma se asegurará que una vez establecida la conexión, esta se mantenga hasta que finalice la transmisión. Se encargará además del mapeo de la dirección de sesión que introduce el usuario para pasarlas a direcciones de transporte con las que trabajan los niveles inferiores.

El ateuultimo nivel se encarga de la representación de la información transmitida. Es por esto que denominado **Presentación**, esta capa asegurará que los datos que nos llegan a los usuarios sean entendibles a pesar de los distintos protocolos utilizados tanto en un receptor como en un transmisor. Traducen una cadena de caracteres en algo entendible, por así decirlo. En esta capa no se trabaja con direccionamiento de mensajes ni enlaces, sino que es la encargada de trabajar con el contenido útil que nosotros queremos ver.

Finalmente, en el pináculo de la torre se encuentra el nivel de **Aplicación** propiamente dicho. Este es el último nivel es el encargado de permitir a los usuarios ejecutar acciones y comandos en sus propias aplicaciones como por ejemplo un botón para enviar un email o un programa para enviar archivos mediante FTP. Permite también la comunicación entre el resto de capas inferiores. Un ejemplo de la capa de aplicación puede ser el protocolo SMTP para el envío de correos electrónicos, programas de transmisión de ficheros por FTP, etc.

PRINCIPALES DIMENSIONES DE APALANCAMIENTO EN LA INDUSTRIA 4.0

Habiendo repasado la torre OSI para ordenar las claves de arquitectura tecnológica, resaltaremos los puntos clave para comprender la convergencia actual.

A nivel tecnológico esta nueva industria se basa en mejoras de 5 áreas independientes pero que logran apalancarse entre ellas: Data, Algoritmos, Redes, Nube y Crecimiento exponencial de potencia de hardware.

El punto de data refiere a que el volumen de datos creados diariamente no tiene precedentes históricos, lo que ha generado el nacimiento del concepto de “Big Data” disponible para el análisis de algoritmos. Estos algoritmos están siendo potenciados por el uso de inteligencia artificial, incrementando cualquier barrera antes pensada por los ingenieros de software y además fortaleciendo el uso y adopción de los consumidores a nuevas tecnologías. Tanto los consumidores como las propias máquinas cuentan con redes de comunicación cada vez más potentes, creciendo de manera exponencial ante cada desarrollo de nueva tecnología y protocolos. Por ejemplo, la red LTE es 10 veces más rápida que su predecesora 3G, pero el 5G será 50 veces más rápida que la red LTE. Toda esta información y conexión de redes está siendo disponibilizada por tecnología en la Nube, que no solo permite el acercamiento a bajo costo para empresas y consumidores, sino que a su vez permite a los algoritmos aprender sobre otros comportamientos que están alojados en el mismo sistema. Por último, el

crecimiento exponencial del hardware permite eficiencias de escala y costos en productos y servicios que los consumidores y las corporaciones adoptan cada vez más rápido (McAfee & Brynjolfsson, 2017).

Pero el optimismo con el que se esperaba la transformación digital en los negocios parece ser más difícil de lo planeado, generando cierto estadio de desilusión en los implementadores. Sólo una de cada seis empresas que confiaban en su total digitalización, lo habían logrado 4 años después (Gale & Aarons, 2018). Esto se debe en mayor medida que el cambio hacia la transformación digital requiere justamente un cambio de ADN en cómo las empresas operan en todos los niveles, y es un camino muy complejo de realizar. La comparación más relevante a esto se asemeja al cambio lineal de motores de vapor por motores eléctricos en las primeras fábricas que adoptaron esta tecnología en la segunda revolución industrial, esperando un cambio radical en los beneficios sin replantear la operación total utilizando la electricidad (McAfee & Brynjolfsson, 2017).

LA LEY DE MOORE

Continuando la línea tecnológica del marco teórico, repasaremos las diferentes leyes tecnológicas impactan en cada aspecto de la convergencia que vemos hoy en la industria 4.0.

En 1956 el ingeniero y fundador de Intel, Gordon Moore, escribió un artículo sobre un fenómeno que observó bajo su experiencia en microelectrónica, referida a que la capacidad de computo de los microprocesadores se duplicaría cada año a la vez que su costo de disminuiría dramáticamente, afirmando de esta forma la gran expectativa y desarrollo futuro de la tecnología. Esta predicción además de marcar la estrategia de negocios de una industria completa, se convirtió en una de las leyes tecnológicas más importantes de nuestro tiempo.

EL CICLO DE SOBRE EXPECTACIÓN

No todo es crecimiento exponencial en la industria tecnológica, sino que muchas veces se sobre promete las capacidades inmediatas de un aspecto, generando gran expectativa sobre los consumidores de dicha tecnología.

Esta última dimensión de análisis es abordada por la consultora Gartner en su mapa conceptual de “Ciclo de Sobre expectativa”, refiriéndose a que justamente toda esta convergencia tecnológica impulsa a la prensa y a los propios ejecutivos a sobre prometer escenarios futuristas o a ser muy optimistas sobre la adopción en el sector corporativo de estas innovaciones.

El “Hype Cycle de Gartner” es una representación gráfica en forma de curva que representa la madurez y adopción de las tecnologías y apps y cómo son potencialmente relevantes para resolver problemas comerciales reales y aprovechar nuevas oportunidades.

La metodología permite ver cómo una tecnología o app evolucionará con el tiempo, y te proporciona una fuente sólida de información para que puedas gestionar su implementación dentro del contexto de tus objetivos de negocio específicos.

Según Gartner, el modelo profundiza en las cinco fases clave del ciclo de vida de una tecnología:

Lanzamiento: un potencial avance tecnológico pone en marcha las cosas. Las primeras historias de prueba de concepto y el interés de los medios de comunicación generan una publicidad considerable. A menudo, no existen productos utilizables y la viabilidad comercial no se ha demostrado.

Pico de expectativas sobredimensionadas: la publicidad temprana produce una serie de historias de éxito, a menudo acompañadas de decenas de fracasos. Algunas empresas toman medidas; muchas no lo hacen.

Abismo de desilusión: el interés se desvanece a medida que los experimentos y las implementaciones no se cumplen. Los productores de la tecnología se tambalean o fracasan. Las inversiones continúan solo si los proveedores que logran sobrevivir mejoran sus productos a satisfacción de los primeros usuarios.

Rampa de consolidación: más ejemplos de cómo la tecnología puede beneficiar a la empresa comienzan a materializarse y a entenderse mejor. Aparecen productos de segunda y tercera generación de la mano de los proveedores de tecnología. Más empresas financian proyectos piloto, pero las empresas conservadoras siguen siendo cautelosas.

Meseta de productividad: la adopción generalizada comienza a despegar y los criterios para evaluar la viabilidad del proveedor están definidos con mayor claridad. La amplia aplicabilidad y relevancia de la tecnología en el mercado está claramente dando sus frutos.

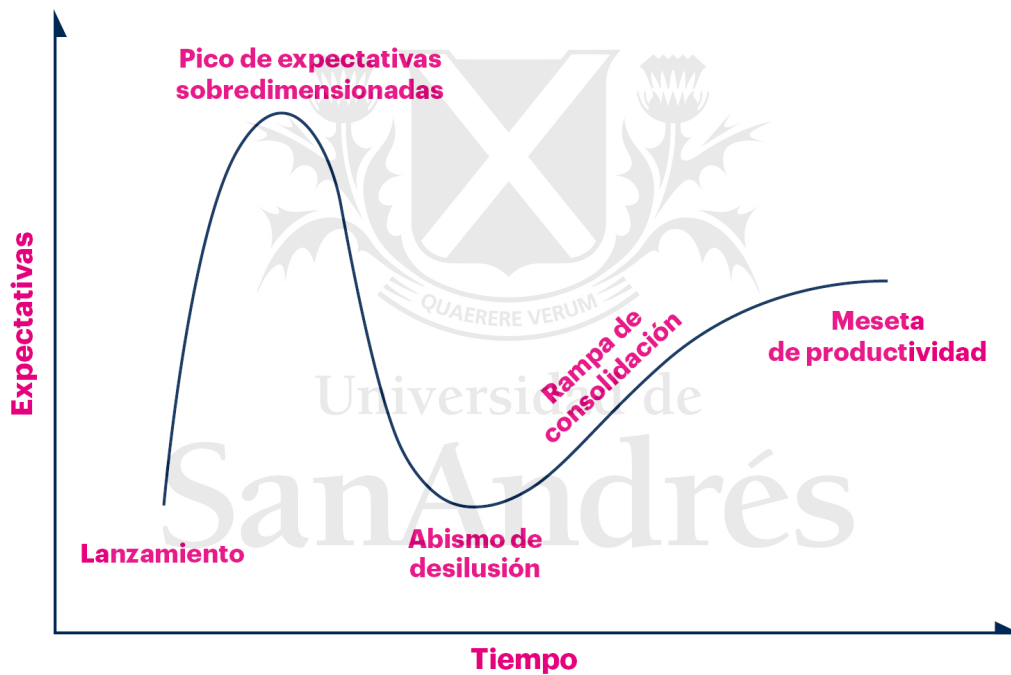


Ilustración 4 - El ciclo de sobreexpectación de Gartner

Repasando la bibliografía, es posible notar como la industria de marketing technology se encuentra abandonando el abismo de desilusión y comenzando a transitar la rampa de consolidación. Este contexto es en el cual la fragmentación genera incertidumbre y altas complejidades de integración (y por ende extracción de valor), y simultáneamente se dan las

múltiples adquisiciones de startups por los grandes jugadores, como por ejemplo es el caso de Adobe adquiriendo Workfront por USD 1.5B en noviembre 2020. Este movimiento es además un subsiguiente de haber comprado compañías como Magento y Marketo, en una clara intención de competir con Salesforce por la categoría de Automatización de Marketing y Experiencia del cliente.

DIMENSIONES PARA ADOPCIÓN EXPONENCIAL DE TECNOLOGÍA

Observado en perspectiva, el ciclo de sobre expectativa corresponde a una etapa natural del camino hacia la exponencialidad de innovaciones tecnológicas. Una vez superado, se necesitan cumplir otros aspectos que exponencian la adopción o crecimiento.

En su libro titulado BOLD, el fundador de Singularity University y Xprize Peter Diamantis, describe 6 etapas fundamentales para que una tecnología logre alcanzar su estadio de exponencialidad, es decir, que pueda crecer a un ritmo de 10x comparado a otras tecnologías o innovaciones que hayan surgido en un período similar. “Las Seis D son una reacción en cadena de progresión tecnológica, una hoja de ruta de rápido desarrollo que siempre conduce a una enorme agitación y oportunidad” (Diamantis & Kotler, 2015)

Las 6Ds para el crecimiento exponencial se componen de: Digitalización, Desección, Disrupción, Demonetización, Dematerialización, Democratización.

La primera etapa de **Digitalización**, se da cuando un proceso, producto, o servicio físico pasa a ser brindado de forma digital, dando inicio a la posibilidad de ser exponencial. La información digital es simple de acceder, compartir y distribuir de forma tan rápida como la velocidad de internet lo permita. Según el autor, una vez que algo pueda representarse en 1s y 0s (esquematisando el código binario) se convierte en una tecnología de la información que puede escalar de forma rápida y accesible con el contexto adecuado.

Una vez digitalizado, ocurre la segunda etapa de **Desección**, en donde se da esta sensación de que aquella tecnología no está creciendo de manera rápida como se esperaba, referenciando a aquello ya repasado como la curva de desilusión de Gartner. Esto se da ya que la curva de la exponencialidad al inicio crece de forma muy lenta, hasta alcanzar su momento de duplicidad de números enteros. Por ejemplo, el crecimiento es lento cuando se duplica de 0.1 a 0.2 y luego a 0.4; pero cambia radicalmente cuando crece en saltos de 1 a 2, 4, 8, 16, 32, 64, 128, 256, etc.

No todas las tecnologías alcanzan este ritmo de crecimiento, muchas quedan en el abismo y mueren antes de ser masivamente adoptadas. Pero aquellas que lo logran, pasan a la siguiente etapa de **Disrupción**. En este estadio el mercado existente para un producto o servicio es disrumpido por esta nueva tecnología que reemplaza a aquello establecido por efectividad y por costo. Y volviendo a recapitular sobre lo expuesto en la Ley de Moore, esto es algo que anualmente se tienda a costo marginal cero, creando un verdadero torbellino de disrupción para los jugadores incumbentes.

El concepto de cómo la digitalización lleva los costos marginales a cero, da inicio a una nueva etapa de exponencialidad declarada por los autores como **Demonetización**. El factor económico es incrementalmente removido de la ecuación mientras la tecnología se vuelve cada vez mas eficiente en costos, hasta llegar a un punto que puede volverse gratis.

Una vez demonetizado, los productos físicos tambien son removidos de la ecuación **Dematerializando** a aquella tecnología que puede ofrecerse bajo otro paradigma de producto. Las tecnologías que alguna vez fueron capitvas de productos pesados y dificiles de transportar se ven ahora instalados en dispositivos que caben en la palma de la mano.

Al cumplir con estas etapas, se alcanza entonces lo que Diamantis y Kotler establecen como el fin de la exponencialidad, denominando a la ultima etapa como **Democratización**. En este contexto, la mayor parte de la población adopta esta nueva tecnología y se vuelve accesible para cualquier tipo de usuario que quiera utilizarla.

“La democratización es el final de nuestra reacción en cadena exponencial, el resultado lógico de la desmonetización y la desmaterialización. Esto es lo que sucede cuando los objetos físicos se convierten en bits y se insertan en una plataforma digital, a volúmenes tan altos que su precio se acerca a cero” (Diamantis & Kotler, 2015).

LA CONSTRUCCIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA

Complementario a las líneas tecnológicas que cimentan esta investigación, repasaremos brevemente a los principales exponentes de la teoría clásica del management para contrastar su relevancia con el contexto actual.

A pesar de este contexto de convergencia tecnológica, los pilares clásicos para la construcción de ventaja competitiva sostenible continúan siendo de gran utilidad para empresas que se enfrentan al gran desafío de la digitalización, o aquellas con mayor madurez que buscan utilizar la tecnología para crear nuevos modelos de negocio para deleitar a sus consumidores.

Para mantener la rentabilidad a largo plazo es necesario responder estratégicamente a la competencia. Y esto va más allá de los competidores directos que son fácilmente identificables por la dirección de la compañía, sino que como explica Michael Porter (Porter, 2019), hay cuatro fuerzas competitivas adicionales que pueden perjudicar la estabilidad de las empresas:

- **Consumidores:** Los clientes inteligentes pueden obligar a bajar los precios haciendo que usted y sus rivales se enfrenten entre sí.
- **Proveedores:** Los proveedores poderosos pueden limitar sus ganancias si cobran precios más altos.
- **Nuevos Entrantes:** Los aspirantes a participantes, armados con nueva capacidad y hambrientos de participación de mercado, pueden incrementar la inversión requerida para que usted permanezca en el juego.
- **Sustitutos:** Las ofertas sustitutas pueden alejar a los clientes.

Al analizar estas cinco fuerzas competitivas, es posible obtener una imagen completa de lo que influye en la rentabilidad de su industria.

Combinando estas dimensiones con el contexto tecnológico repasado anteriormente, se genera un entorno de competencia completamente desigual entre empresas que emplean los factores de apalancamiento de la industria 4.0 (datos, algoritmos, redes, nube, mindset exponencial) y aquellas que no.

The Five Forces That Shape Industry Competition

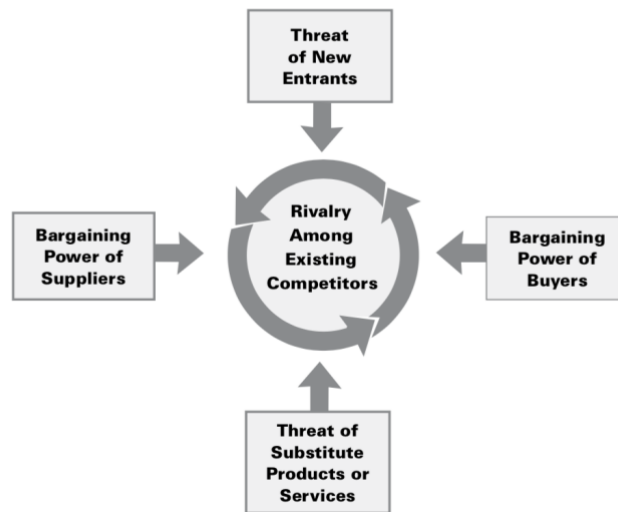


Ilustración 5 - Cinco fuerzas de Porter

Como veremos a lo largo de la investigación, el uso de plataformas en la nube y modelos de negocio digitales, exponencian cada uno de estos factores competitivos, generando nuevos entrantes ágiles, dinámicos y con procesos listos para escalar de forma acelerada. Esto genera que para el gerenciamiento moderno sea imperativo la comprensión en detalle del ecosistema de soluciones disponibles en el mercado para apalancar su ventaja competitiva actual o crear nuevos modelos de negocio para expandir el dominio núcleo.

TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN CORPORACIONES INCUMBENTES

Descripción de cómo pueden los incumbentes prepararse para adoptar tecnología de forma estratégica

Durante la revisión bibliográfica de esta investigación, se han encontrado dos dimensiones muy relevantes que deben ser aplicadas en simultáneo por las organizaciones tradicionales para sostener la premisa popular de “disrumpe a ti mismo antes de que alguien lo haga por ti”.

La primera corresponde al enfoque dual que enfrentan las organizaciones tradicionales sobre continuar haciendo aquello que les genera facturación, mientras que constantemente se intenten buscar dispositivos por los cuales podría causarse una disrupción por parte de otros

jugadores. Este concepto se denomina de múltiples formas, como por ejemplo Correr y Cambiar (del inglés Run & Change) o también como Núcleo y Borde (Core & Edge).

Tomando este último, la estrategia de Borde refiere a crear un modelo de negocio por fuera del núcleo de facturación de la compañía que tenga el potencial de escalar rápidamente y las tendencias impliquen que podría llegar a convertirse en el nuevo Núcleo del negocio.

Una vez detectado este modelo, es necesario establecer un rol que pueda ser el catalizador del cambio, o también un equipo completo que cumpla con dichas características, que entienda y abrace la oportunidad de cambio, contando con todas las herramientas y empoderamiento posible por parte de la dirección de la organización. Es importante que este equipo se encuentre por fuera de la estructura organizacional de la corporación, para evitar lo que se conoce como fuerza del sistema inmune del negocio núcleo, que intentará defenderse y hacer fracasar a aquel negocio en el borde que intenta dañar su ecosistema.

Este equipo en el Borde debe contar también con las capacidades ágiles que permitan acelerar el aprendizaje hacia la maduración de este nuevo modelo de negocio.

Por más que deban contar con el 100% del apoyo de la dirección, una buena estrategia es privarlos de toda ayuda económica u otros recursos para impulsar a que el equipo busque apalancamiento al conectarse con otras compañías o que participen en ecosistemas que favorezcan y aceleren el crecimiento. Y como último requisito, el modelo en el borde en sus etapas iniciales debe focalizarse en atraer nuevas oportunidades o nuevos mercados para que no compita directamente con el negocio núcleo de la empresa (Ismail, 2017).

Por otro lado, la dimensión funcional para que una corporación incumbente pueda resistir a las constantes amenazas de nuevos entrantes, y a un consumidor más demandante, es importante que alcance lo que se conoce como Agilidad Digital (Loucks, Macaulay, Noronha, Wade, 2016).

Este concepto hace foco en la tecnología permite explotar tres dimensiones superlativas como el Hiperconocimiento, Decisiones basadas en Datos, y Agilidad Operacional. Al completar estas tres fases, las corporaciones son capaces de desbloquear la Agilidad Digital que permite generar nuevo *valor* para sus consumidores.

El Hiperconocimiento se entiende como el uso de tecnología para comprender cómo los empleados y clientes actúan, piensan y hasta qué valoran de los productos/servicios ofrecidos. A su vez, la habilidad que tiene la empresa para identificar cambios en el contexto de su industria, para analizar qué cambios son los importantes para mantenerse en la vanguardia. Esta dimensión se encuentra muy aparejada con la categoría de *Social &*

Relationships de plataformas de Martech, ya que permiten relevar datos de miles de comentarios de consumidores para analizar sentimiento y tendencias emergentes.

La segunda dimensión de Decisiones basadas en Datos abarca la habilidad de utilizar la inteligencia compartida que emerge de equipos multidisciplinarios y colaboración entre diferentes áreas de la empresa, así como también información pública contextual que nutre aquellos datos propios. Esta potente combinación genera un cambio cultural que acentúa también la adopción de plataformas SaaS como *Business Intelligence Platforms*, que democratizan el uso de estos datos a través de toda la organización.

La última etapa para lograr el círculo virtuoso, es la Agilidad Operacional. Está comprendida por el concepto de Recursos Dinámicos, que comprende la habilidad de adquirir, utilizar y sobre todo re-allocar recursos para afrontar ágilmente las nuevas necesidades del negocio. Del mismo modo, el concepto de Procesos Dinámicos refiere a cómo la organización es capaz de readaptarse en el nuevo uso de recursos para transformar la forma en la que tradicionalmente se ejecutan los procesos.

En este nivel se podría hacer referencia también a las plataformas de *Operations Management*, que sobre todo facilitan la colaboración entre áreas dentro de la misma organización, escalando procesos y generando datos útiles que luego pueden ser analizados para mejorar toda la cadena.

Esta aplicación holística de Agilidad Digital permite entonces generar mayor valor percibido para los consumidores bajo tres modelos de negocio de posible exploración para incumbentes que son Valor por mejoras en Precio en el consumo de productos/servicios, Valor por mejoras de Experiencia del Cliente en la relación entre la marca y sus consumidores, y por último Valor por Plataforma que elimina barreras y fricciones entre partes.

MODELO GENERAL DE DIFUSIÓN DE INNOVACIONES

Ya declarada las implicancias de la transformación digital y cómo los incumbentes se pueden preparar para descubrir nuevas fuentes de valor, pasaremos a explicar cómo las organizaciones adoptan tecnología.

La industria 4.0 ha generado entonces que las organizaciones deban mantenerse al día adoptando tecnología y reevaluando sus procesos para no perder competitividad en este contexto.

El estudio de difusión de innovaciones a partir de Rogers (1995) está muy relacionado

también a la teoría de los sistemas de Kellett & Sweeting (1991) que indica que todas las partes de un sistema u organización están relacionadas entre sí, y cualquier cambio en algún sector debe también evaluarse en el resto del ecosistema, o de lo contrario el conjunto puede no funcionar correctamente (Askarany, 2005).

De tal forma, para diagramar cualquier abordaje futuro de estudio de adopción vertical de plataformas Martech en organizaciones, es necesario definir a la innovación como “una idea, practica, u objeto que es percibido como nuevo por un individuo o por otra unidad adopción” (Rogers, 1995).

Por sobre esta definición que hace mayor foco en la individualidad, Damanpour y Gopalakrishnan (1998) definen la innovación como “la adopción de una idea o comportamiento nuevo para la organización”.

El segundo elemento importante para extraído de esta revisión bibliográfica es el concepto de *difusión* que Rogers (1955) retoma y amplía la definición de Wolfe (1994) para establecer cómo las innovaciones se comunican a través de determinados canales entre los miembros de un sistema social.

Ambos conceptos son el fundamento teórico individual, pero Damanpour y Gopalakrishnan (1998) profundizaron en su estudio sobre organizaciones, y establecen que la difusión de innovaciones en organizaciones se da únicamente de dos maneras: generación y adopción. En el caso de innovación importada de otras empresas (adopción), las etapas consisten en conocimiento de la innovación, actitud hacia la innovación, evaluación, decisión hacia la adopción, implementación de prueba, e implementación sostenida (Zaltman, Duncan, & Holbek, 1973).

Para acercarnos aún más hacia el estado del arte de la difusión de innovaciones en organizaciones, utilizaremos el modelo establecido por Askarany (2005) quien desarrolla e investiga un estadio previo a la innovación y agrega el factor de difusión de técnicas avanzadas, basándose en tres pilares de atributos de la innovación, atributos de los adoptadores, y el sistema social en el cual se encuentran:

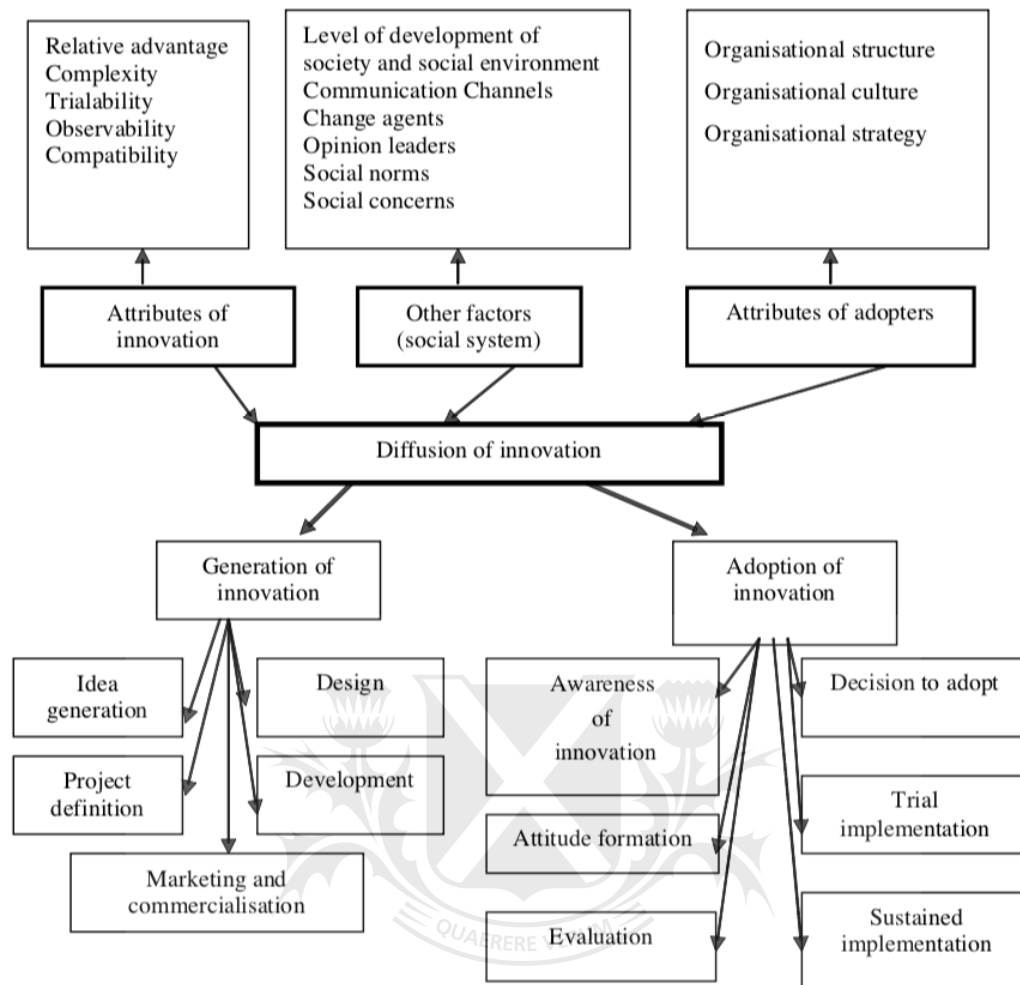


Ilustración 6 - Modelo de Difusión de Innovaciones

Universidad de
San Andrés

EL PROCESO DE MARKETING PARA LA CREACIÓN DE VALOR

Peter Drucker escribió que cualquier empresa comercial tiene solo dos funciones básicas: marketing e innovación. Todo lo demás, insinuó, son detalles.

El papel central del marketing en la empresa se deriva del hecho de que el marketing es el proceso a través del cual una empresa crea valor para sus clientes elegidos. El valor se crea al satisfacer las necesidades del cliente. Por lo tanto, una empresa necesita definirse a sí misma no por el producto que vende, sino por el beneficio que brinda al cliente (Dolan, 1997).

Es bajo este concepto en que el autor describe la estrategia de marketing en empresas como el proceso de creación de valor y el sostenimiento del mismo a lo largo del tiempo. Si esto se

realiza de forma coherente, es la empresa quien tiene el derecho a capitalizar parte de ese valor generado en el consumidor mediante el precio de aquel producto o servicio.

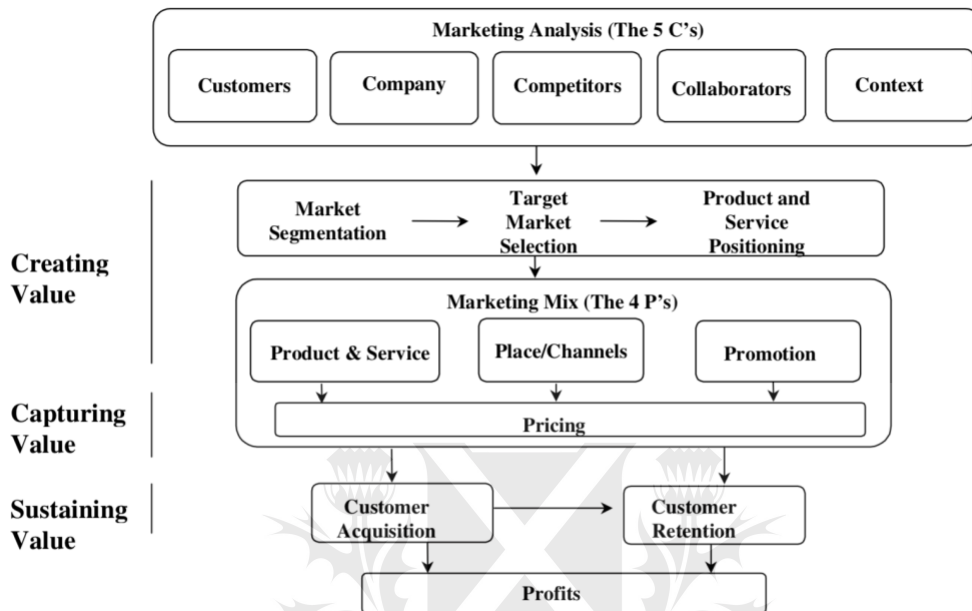


Ilustración 7 - Esquema del Proceso de Marketing

Bajo este modelo, la estrategia de marketing puede descomponerse en dos actividades principales: A) la selección de un segmento determinado y el posicionamiento deseado que se debe generar en la mente de aquellos consumidores, y B) el plan de actividades clave que la organización debe desarrollar para desarrollar ese deseado posicionamiento.

Desde el inicio, se identifica la sección de Analisis de Marketing, compuesto por un pequeño submodelo de 5C's para considerar el correcto acercamiento el mismo:

- Consimidores: ¿qué es aquella necesidad que se busca satisfacer?
- Compañía: ¿qué competencias posee la empresa para satisfacer estas necesidades?
- Competidores: ¿qué otras empresas en la industria buscan satisfacer esta necesidad?
- Colaboradores: ¿con qué tipo de empresas será necesario apalancarse?
- Contexto: ¿qué factores externos podrían ser limitantes para cumplir el objetivo?

Una vez aclarado este primer marco teórico de entendimiento general del territorio de valor, se inicia el submodelo de creación de valor, tambien conocido como Segmentación,

Targeting, Posicionamiento (STP). En este momento es donde se definen prioritariamente qué tipos de segmentos con estas necesidades serán prioridad para la empresa, y qué tipo de relacionamiento se buscará que se genere con la marca en términos de posicionamiento. El proceso de creación de valor es compartido entre el modelo STP y tres de las 4Ps tradicionales de marketing (Producto, Promoción, Plaza). Esto se debe a que el producto o servicio de determinan siempre en base a la segmentación previa para que se de un calze perfecto entre demandantes y oferentes.

Como se estableció anteriormente, si este proceso anterior se genera de forma correcta, la organización tiene el derecho de pasar al siguiente estadio de captura de valor mediante el precio establecido para ese producto o servicio que satisface la necesidad identificada.

Repasamos también que la segunda gran dimensión de la estrategia de marketing es el sostenimiento del valor generado, y es aquí donde entran en juego las tácticas de adquisición y retención de clientes. Dos pilares fundamentales en los negocios digitales, en los cuales veremos durante la investigación que se han establecido las mayores cantidades de oferentes de plataformas en la nube.

Finalmente, como declara el autor, las ganancias empresariales no son un fin en sí mismo, sino un resultado de un proceso claro de creación de valor ante una necesidad de un tipo de segmento.

Universidad de

A lo largo de esta investigación veremos cómo el ecosistema de plataformas tecnológicas se ha desarrollado en cada una de estas secciones, generando herramientas indispensables para el sostenimiento de la ventaja competitiva en este contexto de convergencia tecnológica y por ende la creación de valor de marca en el tiempo.

El valor de marca es un conjunto de activos o pasivos en forma de visibilidad de marca, asociaciones de la marca y la lealtad del cliente que suman o restan valor a un producto o servicio actual o potencial impulsado por la marca. Es una construcción clave en la gestión no solo del marketing, sino también de la estrategia comercial (Aaker, 1991).

Existen cinco categorías en las cuales puede basarse el valor de marca, las cuales comprenden:

- La lealtad de marca
- El conocimiento del nombre
- La calidad percibida

- Las asociaciones de marca en base a la calidad percibida
- Otras propiedades estratégicas como activos de marca

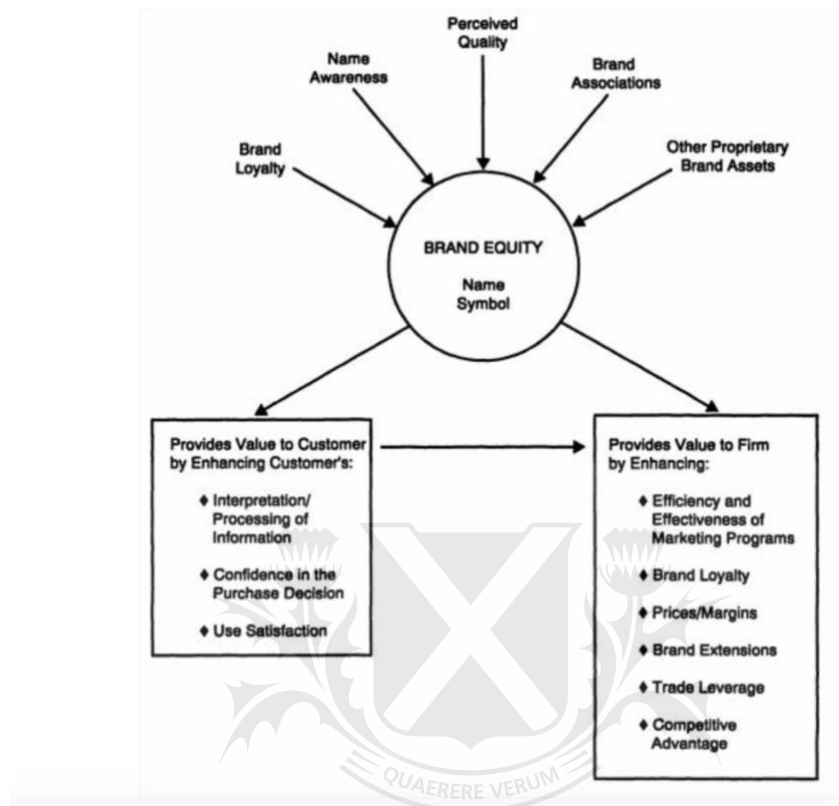


Ilustración 8 - Dimensiones de Valor de Marca

De igual importancia que el producto o servicio como satisfactor de la necesidad, la marca generada por las organizaciones es capaz entonces de sumar o restar valor a dicho producto; dando como resultado que el precio (como factor de captura de valor) sea influenciado por la creación de marca.

EL CONSUMIDOR MODERNO Y MARKETING 4.0

Las empresas se enfrentan a un consumidor híper conectado, experto en la mayoría de sus decisiones de compra, y ágil adoptante de nuevas tecnologías.

A nivel macro, la economía mundial está migrando desde la tradicional hegemonía occidental hacia una estructura de poder multilateral (Kotler, 2017). Esto no quiere decir que Estados Unidos y Europa ya no serán los grandes jugadores, sino que el poder en sí se verá cada vez más distribuido en lugar de concentrado.

Este cambio es atribuido en parte al perfil sociodemográfico que se encuentra en estos países emergentes: joven, productivo, educado y en crecimiento constante en términos de ingresos. Sumado a la adopción de tecnología por parte de estos sectores, se ha exponenciado la demanda de productos y servicios que cumplan con las exigencias propias de esta nueva generación de consumidores.

La globalización también vuelve a tomar un papel fundamental en este contexto, promoviendo nuevo valor generado por comunidades que no reconocen fronteras o etnias, y democratizan la innovación de manera radical; dando origen también a nuevos tipos de economías digitales como la Gig-Economy o Shared-Economy (ambos conceptos que merecen exploración en profundidad pero están fuera de alcance de esta investigación). Para efectuar decisiones de compra, los consumidores tradicionalmente se han basado en preferencias individuales; pero como consecuencia de la altísima conectividad actual, el peso de la influencia social es muy poderosa tanto desde el punto de vista de la aceptación hasta la nueva credibilidad ante valoraciones de desconocidos que se toman como propias.

Las corporaciones deben entonces aceptar este cambio de contexto inclusivo y social, ya que el mercado también acompaña dicha tendencia. Esto empuja también el cambio necesario de comunicación tradicional, ante un consumidor que cada vez más valida las opiniones de su círculo social para concretar una compra o cambiar de marca.

Por otro lado, la relación entre consumidores y corporaciones también se transforma en esta dimensión, ya que los canales de contacto aumentan y requieren también atención en tiempo real que simula interacciones sociales que eran propias de otros círculos.

En esta nueva economía digital, la interacción entre el consumidor y las empresas también enfrenta grandes cambios, debido principalmente a la relación de interconectividad que existe entre ambos actores.

A diferencia de las industrias anteriores, las etapas por las que transita un consumidor moderno son (A1) Conocimiento, (A2) Atracción, (A3) Consulta, (A4) Interacción, y (A5) Fidelidad, siendo el objetivo de cualquier empresa poder acompañar al usuario por las etapas en cuestión.

En el camino, fundamentalmente los equipos de marketing deben apalancarse en las tres fuerzas de influencia propias, ajenas, y externas, que toman distinta relevancia dependiendo a qué tipo de arquetipo de industria pertenecen. (Kotler, 2019)

De acuerdo entonces al comportamiento del consumidor y la relación que establecen con las marcas o productos deseados, se identifican cuatro arquetipos de industria: Perilla, Pez, Trompeta, y Embudo.

El arquetipo de Picaporte toma como industria modelo a CPG, la cual hace referencia a un tipo de consumidor que tiene altas expectativas y preferencias previamente a realizar la compra, por la alta cantidad de oferentes publicitando su marca.

Esto genera poco nivel de fidelidad y compromiso hacia una marca en particular, ya que además la disponibilidad del producto jamás es faltante. Las compras se generan de forma instantánea e impulsiva ante agresivas promociones.

Las claves para tener en cuenta este tipo de industria son las tácticas de Marketing focalizadas en publicidad tradicional y segmentos de audiencia lo mas amplios posibles; la posible guerra de precios que se genera ante demasiada competencia; y obviamente la alta rivalidad por cuota de mercado.

El momento clave para captar al consumidor es “Conocimiento de Marca”.

El arquetipo de Pez en cambio, tiene un tipo de consumidor que transita un camino hacia la compra mucho más extenso y con múltiples puntos de contacto con el oferente. El sector que caracteriza este subtipo es el vertical de venta Empresa a Empresa (B2B).

En este camino, la evaluación previa a realizar la compra suele ser muy minuciosa, realizando múltiples interacciones con variados interlocutores especializados que influyen en la ejecución de la compra. Tanto el vendedor como el comprador suelen ser especializados en la temática, y el proceso de transacción conlleva una gran parte de negociación para concretar la acción. Los competidores buscan destacarse por ofertar paquetes de soluciones, aunque ante un mismo nicho suele haber poca diferenciación; es por eso que la venta consultiva o el acompañamiento de equipos de ventas se torna una herramienta muy valiosa para este tipo de sector.

Ante este contexto, las acciones de marketing masivo suelen ser poco efectivas, y las tácticas se dirigen hacia la respuesta rápida ante una consulta sobre los productos.

Como tercer arquetipo se encuentra la Trompeta, en donde el involucramiento es el más alto de los cuatro escenarios, aunque la decisión suele ser bastante simple por la alta reputación previa de la marca.

La búsqueda de calidad suele resultar en usuarios afines que establecen comunidades en torno a gustos específicos, dando como resultado un gran peso a la influencia del “boca en boca” y a usuarios reales que se transforman en embajadores de marca.

Al haber oferta nicho, se dan estrategias en canales reducidos y personales, en donde las marcas intentan seducir con sus prospectos mediante la generación de una experiencia de compra inigualable. La dinámica entre demanda y oferta en categorías de lujo representan este vertical a la perfección.

Finalmente se encuentra el último arquetipo de industria: el embudo.

El usuario de este vertical se comporta generalmente planificando las compras con antelación y su camino es lineal con alto grado de auto convencimiento en base a experiencias previas. Esto genera que la experiencia completa sea muy importante y se vuelve imperativo para las marcas dominar cada canal de interacción, y aún más cuando las barreras de cambio dependen tanto de esta experiencia.

Las claves de la industria reflejan numerosas marcas compitiendo y que pueden ser fácilmente comparadas entre sí, aunque como se marcó anteriormente el producto se asocia directamente a la experiencia que genera.

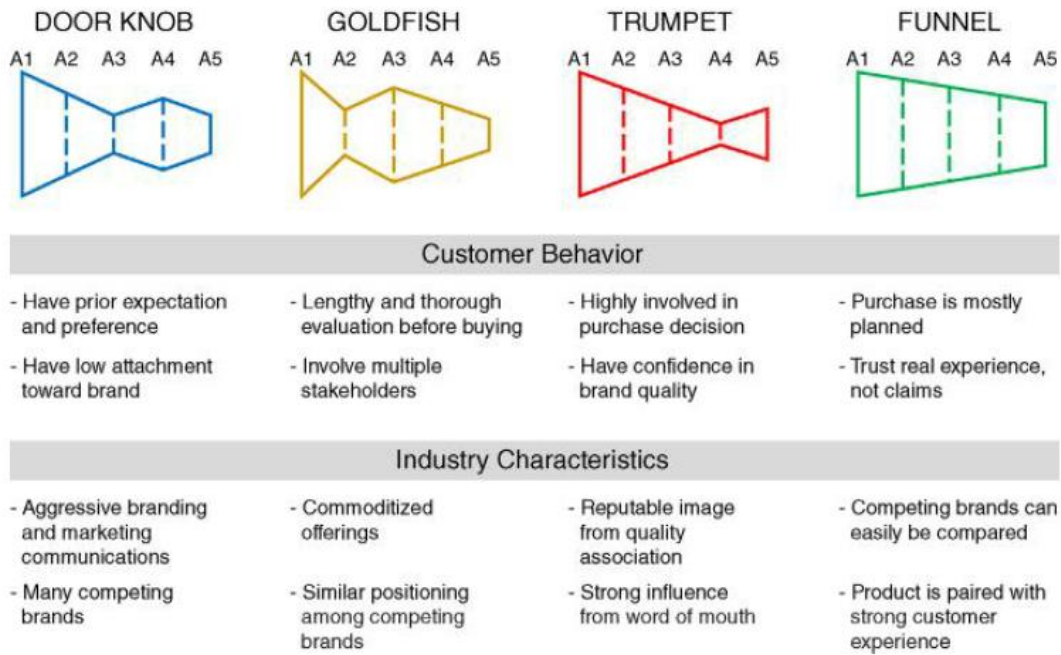


Figure 7.1 Mapping Industry Archetypes

Ilustración 9 - Arquetipos de Industria

Como análisis culmine Kotler propone que el estadio final a lograr debe parecerse a un arquetipo de Moño. En este caso, el usuario tiene altos niveles de conocimiento y fidelidad con la marca, pero el momento de consulta es lo mas bajo posible para eliminar fricciones y maximizar la experiencia de compra.

LA INDUSTRIA CLOUD COMPUTING Y SUS SERVICIOS

Previo a la profundización en plataformas de marketing, es necesario explicar los nuevos servicios en la nube, para comprender la tendencia tecnológica que hizo posible esta exponencialidad de herramientas.

El término Computación en la Nube o *Cloud Computing* refiere generalmente a cualquier tipo de servicio que se brinde a través del almacenamiento en la nube. Estos tipos de servicios se encuentran divididos en tres grandes categorías: Infraestructura como servicio (Infrastructure-as-a-Service / IaaS), Plataformas como servicio (Platform-as-a-Service / PaaS) y por último Software como servicio (Software-as-a-Service / SaaS).

Las nubes pueden ser tanto privadas como públicas. Un nube publica es aquella cuyos

servicios se brindan a cualquier tipo de usuario que abone el servicio; mientras que la nube privada es propiedad de alguna corporación y únicamente da servicios limitados a este formato.

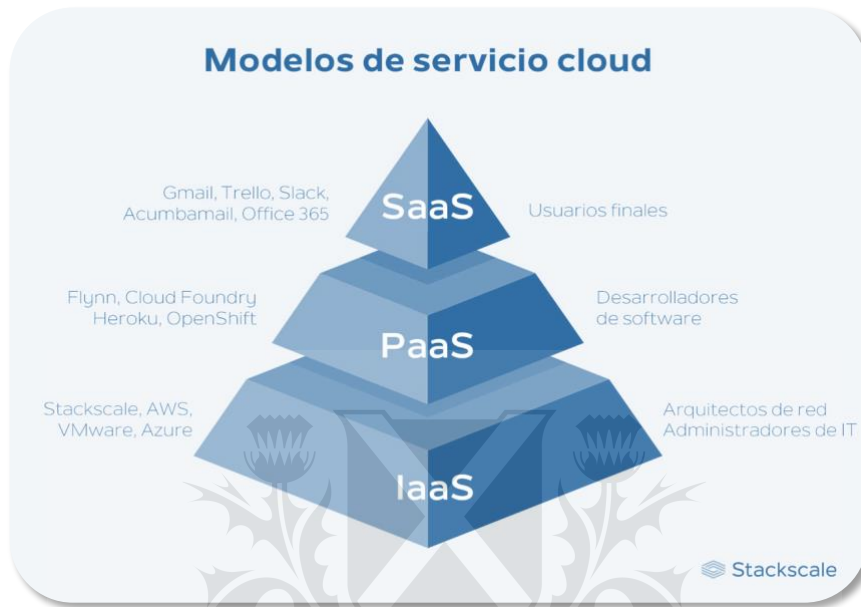


Ilustración 10 - Modelos de Servicios Cloud

Universidad de

La tecnología en la nube es una nueva forma de externalización de procesos de tecnología (ITO), que las empresas han adoptado exponencialmente para eficientizar muchos aspectos de la operación y servicios de todo tipo de industrias.

Por lo general cuando una empresa recurre a la nube busca obtener beneficios en términos de escalabilidad de respuesta e infraestructura en recursos de IT como servidores, almacenamiento o aplicaciones, los cuales requieren esfuerzos mínimos de mantenimiento y gestión por parte del cliente (Chen et al., 2018).

Este tipo de estrategias trae aparejadas obviamente una redefinición de cómo las organizaciones manejan su estructura interna, el gobierno de cada elemento y las fuentes de datos utilizadas. (Schneider & Sunyaev, 2016).

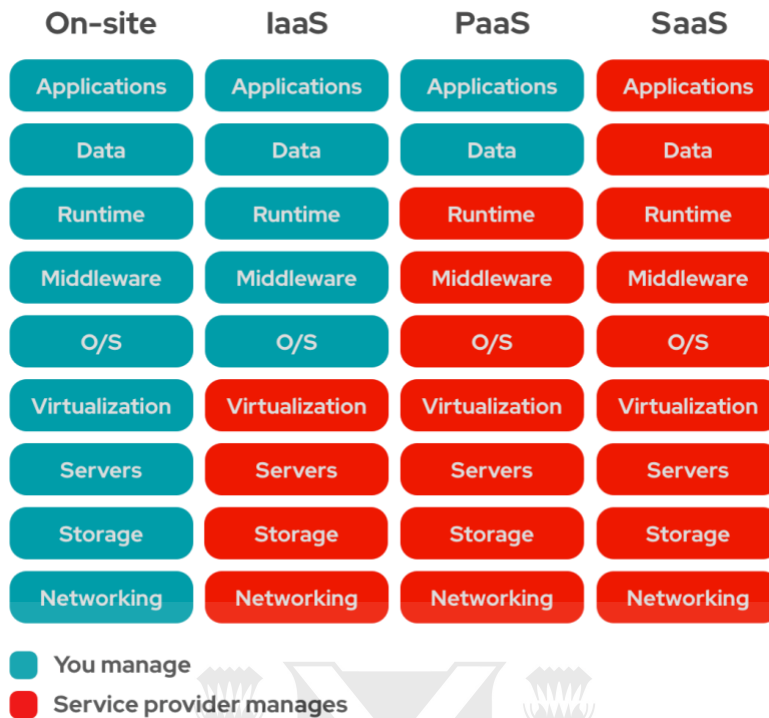


Ilustración 11 - Dependencias de Servicios en la Nube

Fuente: <https://www.redhat.com/es/topics/cloud-computing/iaas-vs-paas-vs-saas>

Como se indica en el cuadro, cada una de las opciones de arquitectura conlleva una gobernanza diferente en lo que a sistemas tecnológicos se refiere.

En la primera columna comenzando por la izquierda vemos el diagrama tradicional de arquitectura de software, en donde el departamento de tecnología desarrolla y gestiona todo internamente. Esta modalidad conocida como “On-Site” u “On-Premise” que se traduce a “En Sitio” implica que la empresa es responsable de establecer y gestionar cada aspecto de su arquitectura, lo que involucra mucho tiempo y recursos asociados.

Pasando hacia la siguiente modalidad, se encuentra la “Arquitectura como Servicio”, o “IaaS”. Este tipo de servicio libera parte de la gobernanza hacia un proveedor de infraestructura, quien pasa a gestionar las redes, almacenamiento, servidores, y la virtualización para que los aplicativos del cliente pueden ejecutarse sin problemas. Este modelo de gran auge en la última década, ha sido una gran estrategia de generación de facturación para empresas tecnológicas que por su modelo de negocios ya contaban con esta infraestructura disponible y decidieron brindarla como servicio para que cualquier jugador pueda montarse sobre la misma. Esta economía de escala es muy beneficioso para ambas

partes, ya que impulsa la digitalización de empresas de forma rápida y a demanda de necesidades.

Siguiendo en la línea de servicios, la siguiente columna declara lo que se llama “Plataforma como Servicio”, o “PaaS”. Ante la creciente demanda de este tipo de servicios, los proveedores fueron un paso más en su oferta para otorgarle los servicios necesarios al cliente para que pueda ejecutar sus aplicaciones y datos de forma independiente, pero con todo el resto de las implicancias en modalidad de servicio. Comparado con aquel primer modelo, los beneficios en términos de recursos necesarios de desarrollo para ejecución de aplicaciones son notoriamente menores, eficientizando la digitalización e impulsando nuevos productos en empresas tradicionales.

Como último eslabón de servicios en la nube y quizás el más relevante en términos de impacto para la economía del conocimiento es el “Software como Servicio” o SaaS. Tal como se puede visualizar, toda la gestión de arquitectura e infraestructura de software pasa a estar del lado del proveedor, y es el cliente quien contrata estos servicios de forma simple y segura para poder escalar rápidamente hacia la digitalización. La transición a SaaS para empresas ha agregado nuevos niveles de productividad, ahorro de costos, escalabilidad y agilidad corporativa. Desde gastos de capital reducidos, carga de TI e inversión en mantenimiento hasta colaboración simplificada de los empleados y fácil implementación de herramientas de misión crítica, SaaS ha reconfigurado el lugar de trabajo. (Christ, 2021).

EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA MARTECH A TRAVÉS DEL TIEMPO

Cloud Computing y sus modelos de negocios por suscripción han redefinido por completo la industria del software. Y por su parte, la industria de Martech es la más compleja en términos de oferta/demanda de los tres tipos de servicios en la nube, mayormente ligada a la fragmentación y tipo de empresas que se han montado sobre este modelo de negocios. Se entiende como Martech a cualquier plataforma de software que pueda usarse en departamentos de marketing como asistencia de gestión en adquisición y retención de clientes, marca y comunicación, contenido y relaciones sociales, o analítica de datos

En los últimos años la penetración de la tecnología SaaS llegó al menos al 20% de penetración en todas las industrias, alcanzando casi un 40% en sectores como servicios

profesionales o media. Se espera que para 2023, la penetración alcance al menos un 45% (BCG, 2020)

Según un informe de Statista, donde se analizó el panorama de la tecnología de marketing global, se estimó que la industria martech en todo el mundo vale 344.800 billones de dólares estadounidenses en 2021.

Durante los últimos diez años el software como servicio (SaaS) ha generado un ecosistema muy competitivo de disruptores e incumbentes, creando también empresas de mucho valor y ofertas públicas que generaron cambios históricos en los últimos tres años.

A medida que la industria madura, las expectativas los consumidores en términos de facilidad de uso final como empresarial aumentará en gran medida; mientras el contexto de grandes jugadores de plataformas como servicio (IaaS-PaaS) como Amazon, Microsoft y Google compiten cada vez más agresivamente por participación de mercado (Roche et al., 2020).

Scott Brinker, VP Platform Ecosystem en Hubspot, es actualmente el mayor exponente de la temática, y desde 2011 ha creado un censo del ecosistema en conjunto con empresas como Martech Tribe, Martech Alliance y Chief Martech.

En su reciente publicación sobre el estado de plataformas en la nube (Brinker & Riemersma, 2022), se evidencia como el ecosistema ha crecido 5.233% en los últimos 10 años, pasando de 150 a un aproximado de 9.932 en cantidad de empresas de software dedicadas a digitalizar las operaciones y la relación con los clientes.

Aún más interesante es que 1 de cada 5 soluciones presentadas no estaban presentes en 2019, dando el equivalente aproximado al tamaño del ecosistema presentado en 2015.

Varias de las compañías en esta dinámica de seguimiento anual han sido adquiridas por otras compañías, pero aún no se da el fenómeno esperado de consolidación ante un ecosistema tan desagregado, sino que nuevos jugadores externos a vendedores clásicos de plataformas en la nube, entran al segmento mediante la compra de estas empresas. Esto muestra también el interés del mercado hacia el desarrollo de este tipo de productos y servicios.

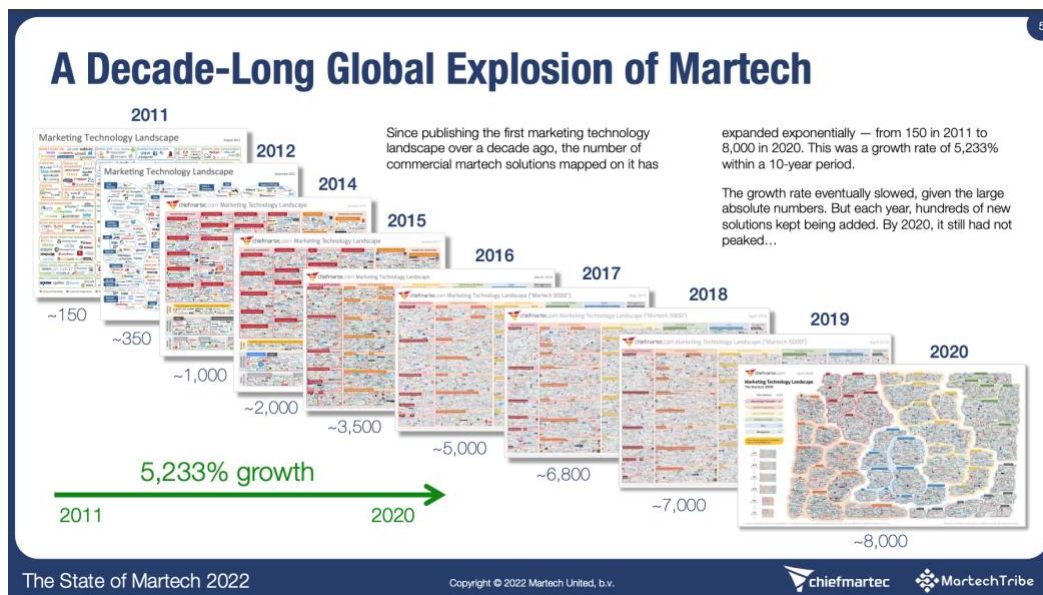


Ilustración 12 – Crecimiento del Ecosistema de Plataformas en la Nube

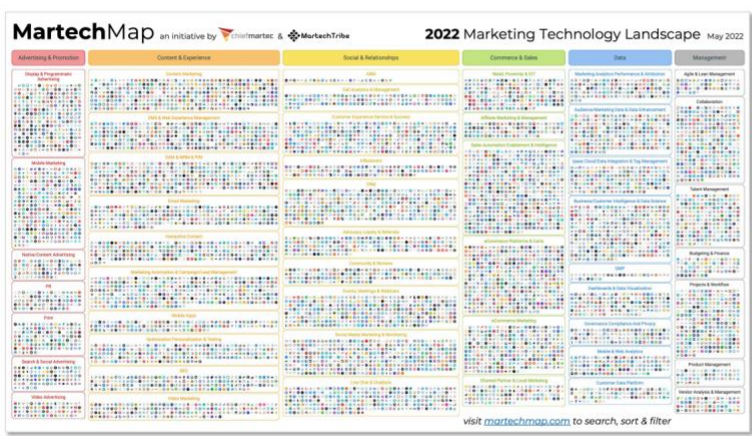
La infografía representa un estudio realizado por el consultor y su equipo en el que anualmente (iniciando en 2011) se entrevista y releva a la industria para conocer la nueva cantidad de empresas reconocidas que han nacido para ofrecer servicios de esta índole.

Para organizarlas, se establecen 6 tipos de categorías que encuadran todas las verticales clásicas del sector corporativo, y funcionan como índice para navegar el ecosistema.

Estas son Publicidad y Promoción, Contenido y Experiencia del Cliente, Gestión de Relacionamento Social, Comercio electrónico y Gestión de Ventas, Gestión de Datos, y Gestión Organizacional.

Dentro del tipo de compañías relevadas, se toma la misma prioridad para aquellas multinacionales dominadoras de ciertas categorías, así como también a startups en etapa de crecimiento que ya cuentan con una cuota interesante de mercado. Anualmente se realiza un evento en donde se expone dicha investigación, y se comentan los principales cambios con respecto al análisis anterior, para comprender el estadio de la industria de plataformas en la nube y ayudar a la adopción de las mismas.

The 2022 Martech Map — A Living Landscape



This is a snapshot of the new marketing technology landscape as of May 3, 2022. It has **9,932** martech solutions mapped into 49 categories.

We call it a snapshot, because this graphic is now dynamically produced from a live data set that you can explore at martechmap.com.

The look-and-feel of the landscape is quite different as a result. Instead of packing full logos in by hand — an insanely laborious effort in previous years — we are now using the favicon from each vendor's website and fitting them in an evenly-spaced grid.

This has several advantages over previous layouts. Because it's now algorithmically generated, we can publish a new version any time with refreshed data. Given that the martech industry is likely to continue to evolve rapidly, we will update it regularly. In fact, we encourage you to contribute by reporting new, changed, or exited vendors on martechmap.com.

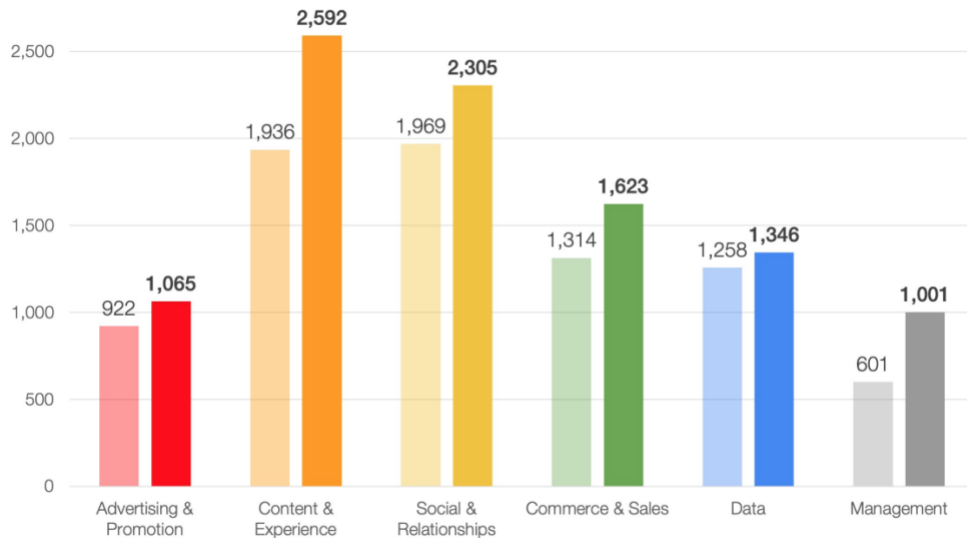
The advantage of using favicons for the logos is that we can scrape them directly from vendors' websites — to be sure we always have the latest version — and easily fit them into a grid.

Ilustración 13 - Mapa de Plataformas 2022

La *ilustración 13* muestra cómo para cada categoría y subcategorías antes mencionadas, se agrupan los logos de las empresas que han desarrollado un producto tecnológico de software como servicio que cumple con aquella necesidad del cliente. Este corriente año evidencia entonces una industria que por el momento no transita hacia la consolidación, ya que cuenta aún con un crecimiento interanual de un 24%, lo cual es aun mayor que el crecimiento del 2019 al 2020 del 14%.

Uno de los factores que expone el reporte es el efecto pandemia, el cual se estimaba que quizás funcionaba como catalizador para la consolidación de plataformas en la nube, aunque el resultado denota lo contrario ante una mayor expansión del ecosistema. Este escenario también hace sentido ante el gran salto de digitalización que impulsó el confinamiento en todo el mundo, por ende, muchas de estas empresas encontraron nuevos nichos y oportunidades para desarrollar productos que ayuden a sus clientes ante este nuevo contexto de cambio.

De hecho, las categorías con mayor crecimiento en estos años de COVID-19 son las de Contenido y Experiencia, y Relacionamento en Redes Sociales. Ambas como síntoma de usuarios que debieron transformar su rutina hacia un entorno digital que catapultó a las empresas a mejorar su servicio y experiencia.



growth in martech categories from 2020 (light) to 2022 (dark)

Ilustración 14 - Crecimiento en Categorías de 2020 a 2022

Si bien cada categoría en el ecosistema de plataformas en la nube ha experimentado un crecimiento en los últimos dos años, algunos sectores han crecido más rápido que otros:

- Publicidad y Promoción: 16%
- Contenido y Experiencia: 34%
- Social y Relaciones: 17%
- Comercio y Ventas: 24%
- Datos: 7%
- Gestión: 67%

El crecimiento de las herramientas de gestión es probablemente el resultado de equipos de marketing que realizan su trabajo diario en una modalidad cada vez más digital, y hasta completamente remoto en un gran porcentaje de los casos.

Uno de los puntos principales a tratar en esta revisión será la adopción vertical de plataformas que se posicionan como intermediarios entre las empresas y sus consumidores, aportando valor y su vez extrayendo parte de este.

Es relativamente simple entender la competencia horizontal entre plataformas que podrían llegar a ser sustitutas por el tipo de servicio que ofrecen, como por ejemplo Oracle y Salesforce, pero es más compleja la competencia vertical que toda la industria tecnológica

intenta dominar para tener acceso al consumidor de la manera más directa posible (Brinker et al., 2018).

Existe un gran desafío de gestión para maximizar la adopción y selección vertical y horizontal de plataformas Martech ya que, desde el lado de las organizaciones, la fragmentación del ecosistema de soluciones permite alcanzar un abanico de infinitas combinaciones de estas plataformas que se ajustan exclusivamente a distintos tipos de industria y modelos de negocio.

En el siguiente cuadro presentado por la empresa ChiefMartech, se detalla un cuadro doble entrada con dos dimensiones de competencia entre plataformas: Horizontal y Vertical.

En la sección Vertical la dinámica se extiende desde el encargado de Marketing hasta el Usuario final que busca adquirir su producto o servicio.

El primero entre ellos son los Proveedores de Servicio, que las corporaciones contratan en modalidad consultiva o de servicio recurrente; estas empresas son generalmente las encargadas de diagramar las estrategias o planes a largo plazo por las cuales la corporación podrá crear o sostener el valor durante los siguientes años de operación. Históricamente este modelo de servicio no incluía desarrollo o implementación de tecnología, pero es muy interesante cómo también esta dimensión comienza a romper barreras y nacen nuevas unidades de negocio como por ejemplo Mckinsey Digital o compras de empresas complementarias como Accenture y Droga5.

El siguiente eslabón corresponde a las empresas donde residen las principales Plataformas con servicio SaaS/PaaS que focalizaremos en esta investigación. Estas son las que la corporación contrata para implementar y acercarse al ecosistema digital en el que se encuentran los prospectos target. Por ejemplo, vemos plataformas como Google Adwords, Facebook Ads, Salesforce Marketing Cloud, Oracle Responsys, o Microsoft PowerBI.

Una vez adoptado este nivel de plataformas SaaS, el cuadro declara aquellas empresas que brindan servicios de internet o alojamiento de otras plataformas nativas. Este es el caso de Google Maps, WhatsApp, Amazon, hasta Netflix y Spotify. Ecosistemas propios en los cuales las herramientas del eslabón anterior pueden utilizar para comentar el relacionamiento con los clientes.

Por último (o primer eslabón desde la perspectiva del consumidor) se encuentran las interfaces de clientes, ya sea dispositivos o navegadores web, como vemos el caso de Android, Chrome, Oculus, Xbox, o Samsung. Estos dispositivos son la conexión entre el

mundo físico y el metaverso digital en las cuales las plataformas SaaS maximizaran la experiencia del cliente.

Ahora desde la segunda dimensión de Competencia Horizontal, el mayor concepto de época en términos de jugadores de alta tecnología. Solo 4 empresas son las que dominan todas las dimensiones, ya sea por productos que han lanzado año tras año para asegurar su competitividad, o también adquirido mediante la compra de startups como marcábamos anteriormente en el ejemplo de Adobe.

Otro punto muy interesante es el caso de Salesforce, empresa de software de San Francisco, California, fundada por Marc Benioff ex alto ejecutivo de Oracle. Salesforce se ha convertido hoy en uno de los gigantes tecnológicos por excelencia en su categoría, y han atravesado intentos de compra de plataformas de otros eslabones como por ejemplo Twitter en el año 2019. Bajo esta lupa de dimensiones, es una estrategia completamente enfocada a lograr mayor competitividad contra los otros jugadores, expandiendo su territorio hacia contextos más cercanos al consumidor.

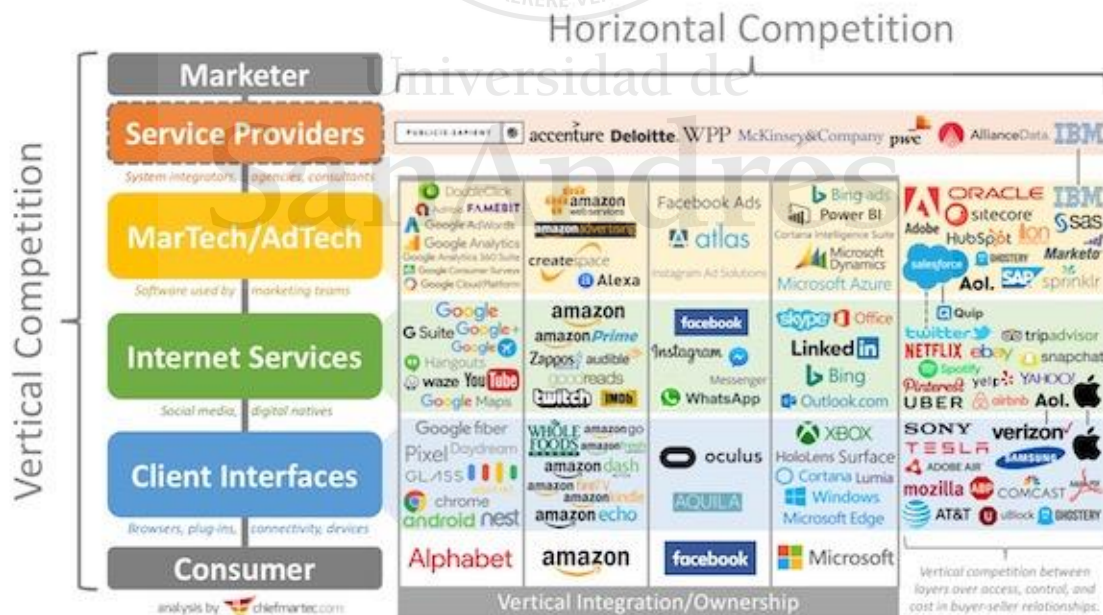


Ilustración 15 - Modelo de Competencias Verticales y Horizontales en plataformas en la nube

Aunque no sea foco de esta investigación, es interesante hacer mención a la dinámica que ocurre dentro del espectro de Infraestructura como Servicio (el cual también se considera como plataformas en la nube y son un factor clave para la digitalización de empresas) en el que se encuentran productos como AWS, Azure y Google Cloud. Hay una tremenda consolidación en la base de este espectro con esas plataformas en la nube, donde cuatro empresas tienen la mayor parte de la cuota de mercado. En la parte superior del espectro, sin embargo, hay millones de aplicaciones y sitios web personalizados. A medida que ascendemos en este espectro, la diversidad aumenta, con cada capa se basa en las de abajo. Este concepto de “pararse en los hombros de gigantes” genera también una dinámica que aplicaciones exitosas que comienzan en la parte superior del espectro pueden migrar hacia abajo a medida que crecen. Un especialista popular de aplicaciones puede abrir su API y convertirse en una plataforma de aplicaciones para otros para ampliar su cuota de mercado.

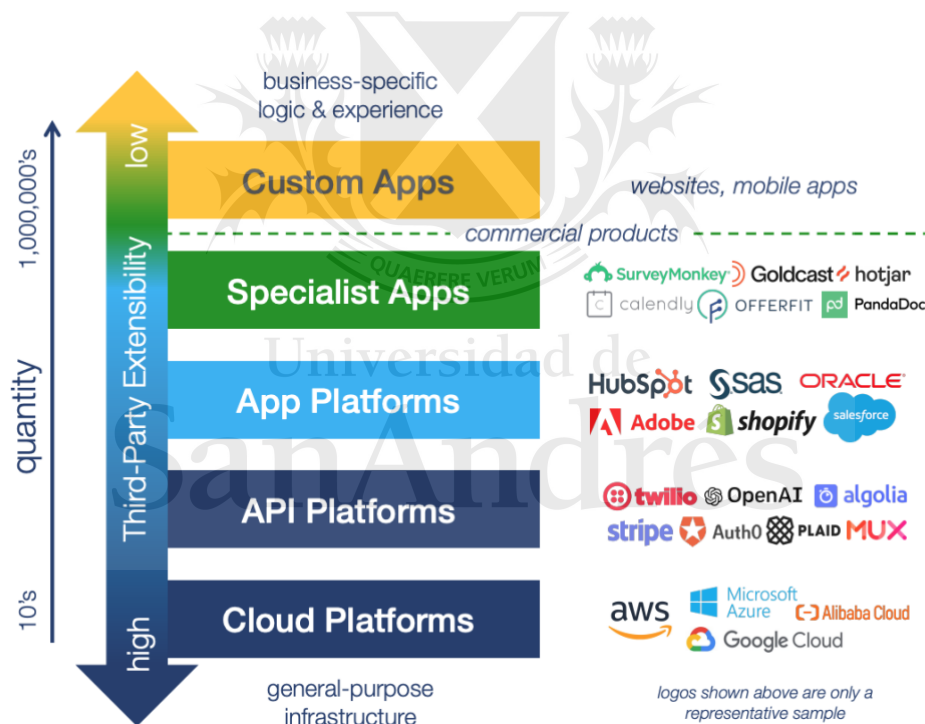


Ilustración 16 - Espectro de Plataformas en la Nube

Continuando con el punto anterior, y aunque parezca contradictorio, la consolidación de plataformas en el espectro de Infraestructura como Servicio (IaaS), y software en la nube de manera más general (SaaS), impulsa radicalmente el desarrollo de aplicaciones más especializadas y personalizadas. Las plataformas de bajo nivel consolidadas reducen las opciones de cuál en los que los desarrolladores deberían basarse para llegar al mayor

audiencia posible. Así es la dinámica con Apple y Android que se ha traducido en millones de móviles aplicaciones. Es un círculo virtuoso, ya que cuantas más aplicaciones se construyen una plataforma aumenta aún más la fuerza de esa plataforma y va atrayendo aún más desarrolladores para construir sobre la misma.

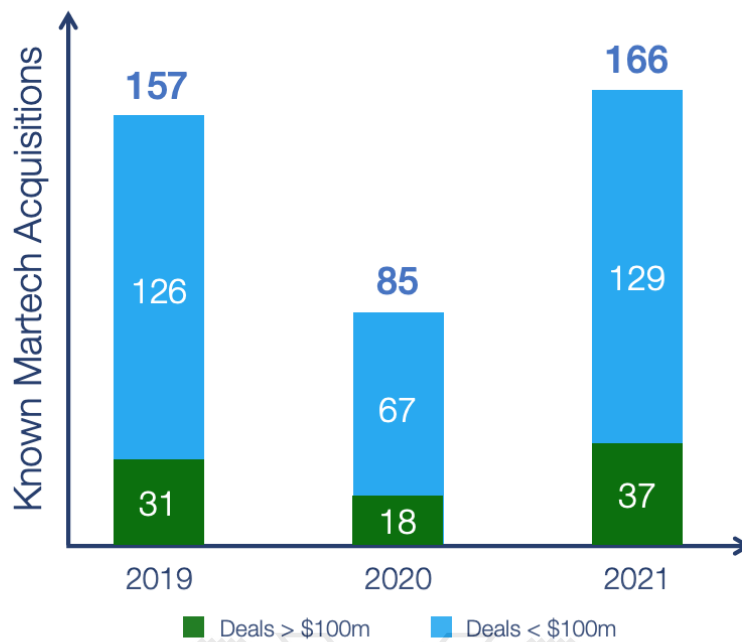
Las plataformas consolidadas también tienden a ser bastante estables, tanto técnicamente como para los negocios que probablemente van a estar presente en los años venideros. A menudo ganan en costo economías de escala y amplitud de funcionalidad, lo que impulsa aún más ese círculo virtuoso de atraer más aplicaciones que se construirán sobre su base.

Las plataformas de aplicaciones también desempeñan un papel especial a la hora de facilitar el éxito de las aplicaciones especializadas haciéndolas más visibles para los clientes en su dominio a través de mercados de aplicaciones.

Como se puede apreciar en las ilustraciones anteriores, la fragmentación en la industria de plataformas en la nube genera también una enorme cantidad anual de actividad de fusiones y adquisiciones.

LUMA Partners, una de las principales empresas de inversión publica informes trimestrales de acuerdos conocidos y que son de gran relevancia para esta investigación: hubo 157 en 2019, 85 en 2020 y 166 en 2021. Aproximadamente uno de cada cinco de ellos fue un trato valorado en \$ 100 millones o más.

Esto es un testimonio de cuán grande es la industria de plataformas, ya que muchas adquisiciones importantes están ocurriendo constantemente y sobre todo por grandes jugadores clásicos de tecnología. Sin embargo, aunque esa consolidación contiene una parte de realidad, como porcentaje del total el número de soluciones totales continúa creciendo de forma exponencial desde los últimos 10 años.



Source: LUMA Partners Market Reports, Q1 2020 and Q1 2022

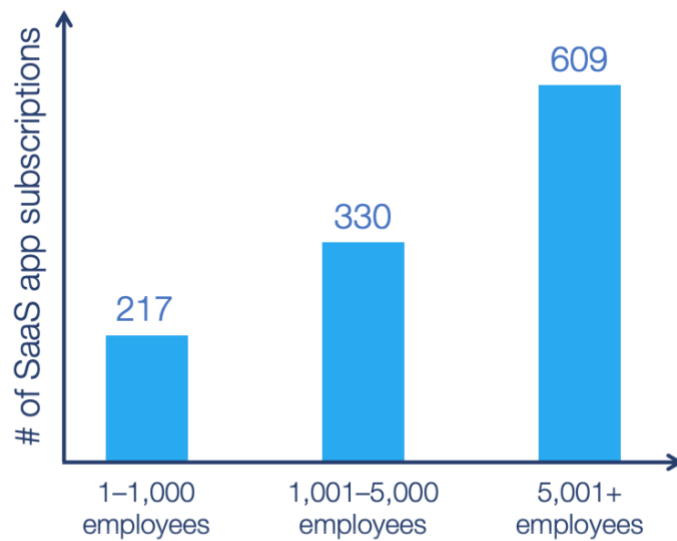
Ilustración 17 - M&A de plataformas en la nube, por LUMA Partners

Universidad de

San Andrés

USO DE PLATAFORMAS EN EL SECTOR CORPORATIVO

Cuando se pregunta a las personas cuántas aplicaciones software como servicio tienen en su empresa casi siempre subestiman el número, hasta en algunos casos por un orden de alta magnitud. Como este tipo de plataformas en la nube puede ser relativamente fácil de adoptar, especialmente para aplicaciones especializadas con modelo de suscripción freemium y prueba gratuita, las empresas agregan muchas herramientas de una manera casi ambiental. Los datos del Índice de Gestión de SaaS (Zylo, 2022) revelaron que la organización promedio utiliza 323 SaaS aplicaciones en su empresa. Incluso empresas con menos de 500 empleados están incorporando un promedio de 4 nuevas aplicaciones cada 30 días. Esto está respaldado por las últimas estimaciones de Gartner de que en todo el mundo el gasto en SaaS crecerá un 18% este año, de \$145 mil millones en 2021 a \$172 mil millones en 2022.



Source: Zyllo 2022 SaaS Management Index Report

Ilustración 18 - Cantidad de Plataformas en la nube adoptadas por cantidad de empleados según Zyllo

Pero al igual que como ya se describió en el marco teórico previamente, la adopción de las plataformas dentro de una empresa también sufre el ciclo de sobre-expectación.

Cuando las empresas se dan cuenta por primera vez de que necesitan capacidades Martech — un desencadenante — tienden a invertir demasiado en más herramientas de las que tienen las habilidades, procesos y personas para efectivamente aplicar. Esto conduce a expectativas infladas de lo que las herramientas pueden lograr y ocurre una reacción violenta de desinversión.

A medida que desarrollan el capital organizacional para un mejor uso de plataformas en la nube, reinvierten en una pendiente de iluminación, eventualmente logrando una meseta de productividad.

Mientras las herramientas todavía se agregan y eliminan en esta etapa, el proceso es más deliberado y se combina mejor con inversiones apropiadas en habilidades y capacitación.

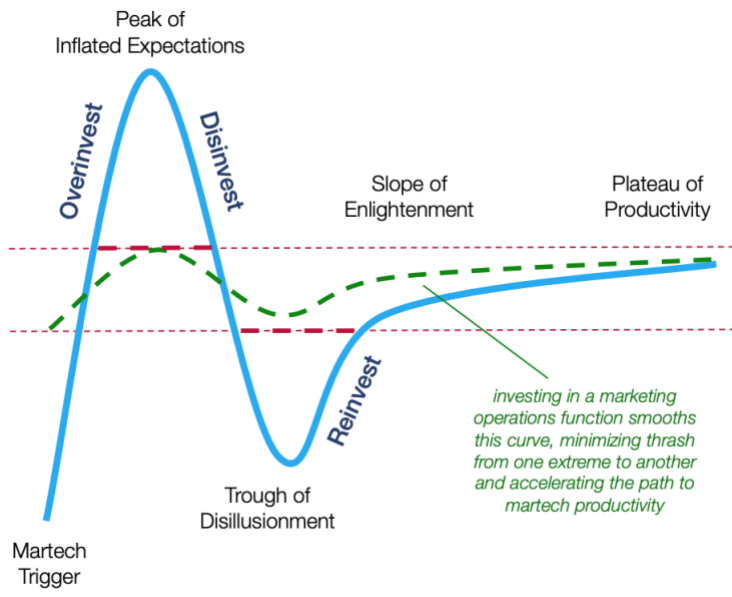


Ilustración 19 - Ciclo de sobre expectativa de Gartner, aplicado a plataformas en la nube



METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Debido a que la investigación tiene objetivos múltiples, es necesario tomar métodos de ambos paradigmas cualitativo y cuantitativo. Esta triangulación metodológica nos permitirá atender a los objetivos planteados, brindando puntos de vista y percepciones complementarias que ninguno de los dos podría ofrecer por separado.

Tal como expresan Graner y otros (1956) Denzin (1970). Es conveniente utilizar para este fin dos o más métodos que converjan en las mismas operaciones cuyo resultado será el fortalecimiento.

Entre las funciones que cumple la triangulación se encuentran:

- Permitir el contraste de datos e informaciones
- Es un método de recogida de datos. Cuando se enfrentan opiniones y se comparan datos surgen nuevas informaciones que podrían haber estado ocultas.
- Posibilita el debate y la reflexión colectiva y autorreflexión que implica a los participantes en los procesos de análisis y crítica de la praxis, facilitando y comprometiéndoles en el cambio y la mejora
- Es un método de crítica epistemológica

Debemos dejar en claro que la triangulación no utiliza técnicas cualitativas para descubrir aspectos ocultos cuya comprobación científica queda reservada a las técnicas cuantitativas. Detrás de la utilización mixta de metodologías cuantitativas y cualitativas se encuentra una base epistemológica diferente acorde con los diferentes paradigmas que representan. Tener en cuenta esto evitará, como expresa Álvarez Méndez (1986) mezclar indebidamente métodos y técnicas y evitará encontrarse con caminos truncados resultados de híbridos difíciles de explicar e interpretar.

Cook y Reichardt (1986) enumeran como ventajas de la triangulación:

1. Posibilita la atención a los objetivos múltiples que pueden darse en una misma investigación
2. Se vigorizan mutuamente brindando puntos de vista y percepciones que ninguno de los dos podría ofrecer por separado
3. Contrastando resultados posiblemente divergentes y obligando a replanteamientos o razonamientos depurados.

Best (1988) se refiere a la investigación descriptiva como aquella que minuciosamente interpreta lo que es. Está relacionada a condiciones o conexiones existentes, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen, procesos en marcha, efectos que se siente o tendencias que se desarrollan. La investigación descriptiva concierne a cómo lo que es o lo que existe se relaciona con algún hecho precedente que haya influido o afectado una condición o hecho presente, señala como tipos de estudios descriptivos a: Estudios comparativos causales. Intenta dar respuesta a los problemas planteados por el análisis de las relaciones causales. Como casi siempre es factible para estudiar las causas es un análisis de lo que realmente ocurre.

Anualmente y desde hace 6 años, Scott Brinker (VP Platform Ecosystem en Hubspot) realiza junto a su equipo un estudio conocido como “Stackie Awards”, donde invita a las empresas a compartir su combinación de plataformas de marketing technology. Este estudio pretende analizar en profundidad estos documentos para relevar las herramientas líderes para cada categoría de Martech, mediante 1) la aparición repetitiva en estas estructuras presentadas por las empresas, 2) sumado al análisis de información cuantitativa en base a usuarios y revenue anual de cada plataforma, por último 3) analizar cualitativamente las funcionalidades relevantes que los asemejan y diferencian entre sí dentro de cada categoría.

Posteriormente, esta estructura relevada se utilizará como guía para realizar entrevistas a interlocutores líderes en marketing o transformación digital en empresas que correspondan al sector corporativo argentino, con el fin de describir y explicar barreras de adopción.

Finalmente, toda esta información será complementada con acciones concretas que puedan promover la adopción de plataformas de Martech en el sector corporativo.

FUENTES DE DATOS

De tal manera, las fuentes de datos serán tanto primarios como secundarios; contemplando estudios propios de la industria, estadísticas de la industria, papers especializados, sitios de plataformas, webinars de industria, webinars de plataformas, y entrevistas.

TRABAJO DE CAMPO

CAPITULO 1: RELEVAMIENTO DE PLATAFORMAS MARTECH POR CATEGORÍA

Comenzaremos realizando una explicación en detalle de las cinco categorías y subcategorías que componen el ecosistema de tecnología en marketing, para luego poder seguir como guía los objetivos que nos permitan acercarnos al planteo de la hipótesis.

La industria de tecnología en marketing se encuentra en pleno desarrollo creciendo sostenidamente desde la primera medición de cantidad de plataformas en 2011.

El último año la variación fue de +24%, revelando que 1 de cada 5 plataformas no estaban ahí en 2019. Como todo ciclo de industria, los vaticinios de consolidación del ecosistema vienen apareciendo con cada medición, pero aún por el contrario las adquisiciones están siendo por jugadores que no son clásicos del ámbito de tecnología en marketing; sumado a que continua la explosión de plataformas Software-as-a-Service que desagregan cada vez más las funcionalidades para ganar especialidad en un nicho determinado.

Para comprender la conformación del ecosistema, es importante entender el mapa en tres niveles de análisis: pilares, categorías y subcategorías.

Los tres pilares sobre los que se desarrollan las soluciones están anclados en las necesidades de las corporaciones en términos de objetivos de negocio con sus clientes y operación:

Promoción Externa, Experiencia del Cliente, y Gestión de Marketing.

Lógicamente esta conceptualización a nivel marketing acompaña el camino hacia la compra de los consumidores mediante la promoción de un producto o servicio aún no conocido (*Promotion*), la experiencia completa brindada por la compañía durante y después de la compra (*Experience*), y por último la gestión de todos estos usuarios, así como también la gestión de la escala de la operación a medida que avanza la corporación (*Management*).

Estos tres conceptos se encuentran también muy relacionados con los clásicos objetivos de los productos digitales en esta nueva industria 4.0: Crecer (Growth), Interactuar (Engage) y

Monetizar (Monetize); en donde las categorías de plataformas también podrían estar delimitadas por estos objetivos.

Dentro de estos tres grandes conceptos, es donde aparecen las principales categorías y subcategorías de tecnología en marketing.

Además de describir el framework de Pilares, Categorías y Subcategorías, analizaremos las fuentes de datos para seleccionar las mejores plataformas por bloque:

Promoción Externa

1) Publicidad y Promoción: en esta categoría se encuentran las plataformas que permiten tanto disponibilizar los anuncios en la web o redes sociales donde se encuentran los usuarios potenciales que una marca desea alcanzar; así como también plataformas que permiten la optimización de la inversión en cada plataforma y formato.

Dentro de esta categoría, se encuentran las subcategorías de Display & Programmatic Ads, Mobile Marketing, Native Ads, PR, Print, Search & Social Ads, Video Ads.

Por lo general todas las corporaciones utilizan alguna de estas plataformas con el fin de comunicar eficientemente a la mayor cantidad de audiencia posible en el mundo digital.

Las plataformas que mejor representan esta categoría son: Google Marketing Platform, Facebook Ads, Double Click, AdRoll, Kenshoo.

La combinación de estas permite alcanzar potencialmente a cualquier usuario que navegue en internet, a través de plataformas nativas de anuncios como Google o Facebook; pero también plataformas *over-the-top* que mediante aprendizaje automático ayudan a los equipos de marketing a alcanzar sus objetivos a menor costo.

Continuando con el ejemplo del camino hacia la compra de un consumidor, luego de ser impactado por un anuncio en esta categoría, es muy probable que el próximo paso sea navegar un sitio para realizar una compra:

Experiencia del Cliente

2) Commerce & Sales: en esta categoría se encuentran las plataformas que permiten tanto crear un eCommerce para poder brindar productos o servicios; así como también gestionar y eficientizar la conversión de los prospectos que se encuentran en esta etapa.

Dentro de esta categoría, se encuentran las subcategorías de Affiliate Marketing, Channel & Local Marketing, eCommerce Marketing, eCommerce Platforms & Carts, Retail & IoT Marketing, Sales Automation & Intelligence.

Esta categoría es la responsable de la explosión de estrategias DTC en corporaciones que históricamente proporcionaban sus productos a través de un intermediario. Este nuevo concepto ha generado cambios profundos de relacionamiento entre marcas y consumidores, sobre todo en sectores como CPG o Moda.

Los jugadores más importantes en esta categoría en términos de adopción y ganancias son WooCommerce, Shopify, Magento y Squarespace.

Esta categoría en particular presenta uno de los mayores desafíos para las corporaciones, ya que cada plataforma es capaz de cubrir las necesidades básicas por igual, pero dependiendo de la estrategia y estructura organizacional resulta indispensable saber por cuál optar. Por ejemplo, si no se cuentan con desarrolladores y diseñadores propios para el proyecto, las empresas no deberían optar por una solución como Magento, sino por una que asegure esa escala sin necesidad de equipo funcional dedicado, como Shopify.

Una vez que el usuario llega al sitio debe tener una buena experiencia para lograr esa conversión y posteriormente lograr su fidelización con la marca. Las plataformas de contenido y experiencia juegan un rol crucial en la relevancia y escala de este momento de la compra:

3) Content & Experience: en esta categoría se encuentran las plataformas que permiten que el usuario interactúe y se inmersa en la propuesta de valor que propone cada corporación. Tanto la información de producto como las imágenes que lo exhiben digitalmente, pueden estar a su vez dentro de una pieza de contenido orgánico que el usuario invierte su tiempo en considerar la marca; y es aquí donde estas herramientas permiten esa eficiencia y escala.

Dentro de esta categoría, se encuentran las subcategorías de Content Marketing, DAM/PIM/MRM, Email Marketing, Interactive Content, Marketing Automation & Campaign Management, Mobile Apps, Testing & QA, SEO, Video Marketing, Web Building & Management.

Esta categoría puede montarse sobre las plataformas de la categoría anterior de Commerce & Sales, o también operar de forma independiente en donde inversamente plugins de la categoría anterior se suman a estos contenidos.

Las plataformas principales de esta sección podrían dividirse entre aquellas que se centran en la experiencia del cliente en términos de campañas y gestión como Salesforce, Hubspot, Adobe, Malchimp, SemRush; y las plataformas que sostienen el lugar donde ocurren estas experiencias como Drupal, Wordpress, Optimizely, InVision, Hotjar, Aprimo o Lett.

Con la fragmentación y posibilidades que abarca la Experiencia Digital de los consumidores, los jugadores grandes como Salesforce, Adobe, Oracle o SAP están migrando hacia una estrategia de Marketplace donde sus productos funcionan además como habilitadores de plataformas *longtail* que funcionan específicamente para resolver algo puntual. Por ejemplo, Salesforce AppExchange es capaz de integrar SurveyMonkey para agregar una funcionalidad que no es *core* de la plataforma Salesforce Marketing Cloud y es un gran diferencial para los usuarios.

Según Phillip Kotler, la digitalización ha generado una nueva etapa en el camino hacia la compra del consumidor denominada ASK (consulta). Tanto para el momento previo como para la experiencia post venta, la comunicación entre el usuario y las marcas es bidireccional:

4) Social & Relationships: en esta categoría se encuentran las plataformas que permiten tanto entablar una relación con usuarios en las plataformas de redes sociales, así como también generar registros relevantes para comunicación 1:1 a escala.

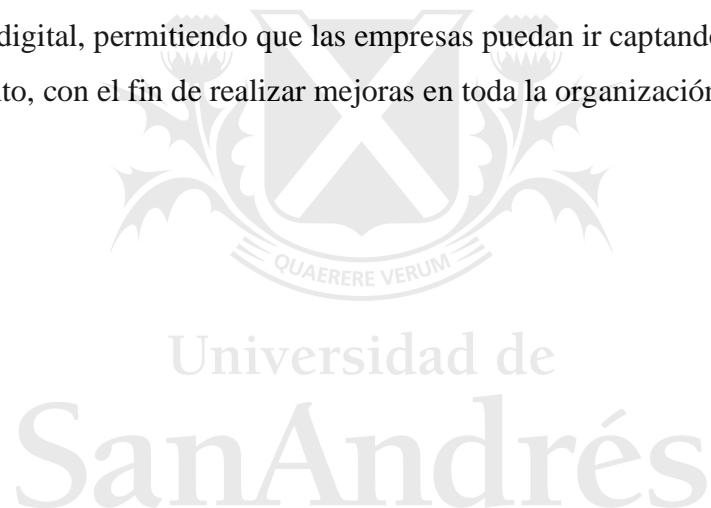
Dentro de esta categoría, se encuentran las subcategorías de ABM, Loyalty & Referrals, Call Analytics Management, Community & Reviews, Conversational Marketing & Chats, CRM, Customer Service & Success, Events & Webinars, Influencer Marketing, Social Media Monitoring.

La escala de las interacciones en redes sociales ha impulsado a las corporaciones a utilizar estas plataformas para eficientizar la operación y lograr medir la reputación online en términos de conversación y sentimiento de sus comunidades.

Las mejores plataformas de esta categoría son SocialSprout, Sprinklr, Hootsuite, GoToWebinar.

En mayor o menor medida estas herramientas cumplen con las mismas funciones de Reporting, Social Listening, Análisis de Audiencias, Análisis de Sentiment, Cobertura, etc; ya que todas operan bajo las limitaciones de las APIs habilitadas de las redes sociales. Ante este escenario, la selección por lo general está muy ligada al precio y UX/UI que presentan.

El paso del usuario por las cuatro categorías anteriores va generando una gigante cantidad de datos en su huella digital, permitiendo que las empresas puedan ir captando e interpretando este comportamiento, con el fin de realizar mejoras en toda la organización:



Gestión de Marketing

5) Data: en esta categoría se encuentran las plataformas que permiten capturar, analizar y visualizar los datos que los consumidores, el negocio y el contexto van dejando en etapas anteriores. El buen uso de estas herramientas funcionan como la piedra angular de muchas operaciones, permitiendo descentralizar y democratizar la información para todos los departamentos de la organización.

Dentro de esta categoría, se encuentran las subcategorías de Audience & Marketing Data, Business Intelligence & Data Science, Customer Data Plataforms, Dashboards & Data Visualization, Data Management Platforms, Governance Compliance & Privacy, iPaaS/Cloud Migration-Integration & Tag Management, Marketing Analytics Performance & Attribution, Web & Mobile Analytics.

Las plataformas con mayor presencia en este bloque son Google Analytics (complementado además con Google Tag Manager que funciona como habilitador de muchas plataformas), Google Data Studio, Microsoft Power Bi, Salesforce Datorama, Salesforce Tableau y Microstrategy.

La propuesta de este sector ha migrado hacia la simplificación que permiten estas plataformas para realizar análisis y visualización de grandes volúmenes de datos, posibilitando que equipos de marketing puedan crear y disponibilizar sus propios tableros e integraciones sin necesidad de tener capacidades técnicas propias del equipo de desarrollo.

También es clave destacar las estrategias de adquisiciones verticales como ha sucedido en el caso de Salesforce comprando Tableau y Datorama. Este movimiento muestra una clara necesidad de los grandes jugadores de poder acaparar la mayor cantidad de categorías para dar soluciones como *Integrated Suite* o *Best-of-Breed*.

6) Operations Management: la fragmentación y apertura de las categorías y subcategorías anteriores, ha generado la necesidad de plataformas que funcionen como orquestadoras de operaciones, tanto para la integración entre soluciones tecnológicas, así como también la comunicación remota y en tiempo real de equipos multidisciplinares.

En esta categoría se encuentran aquellas plataformas que orquestan, integran o facilitan flujos operativos dentro de las corporaciones. Las subcategorías que la componen son Agile & Lean Management, Budgeting & Finance, Collaboration, Product Management, Project & Workflow, Talent Management, Vendor Analysis.

El contexto COVID-19 ha generado una altísima valoración en esta categoría, ya que se corresponden aquí plataformas claves para la colaboración de equipos que permitieron operaciones remotas en todo tipo de industrias. Las plataformas más reconocidas en este bloque son Zappier, Jira, Zendesk, Trello, Slack, Zoom y Microsoft Teams.

CAPITULO 2: ENTREVISTAS AL SECTOR CORPORATIVO SOBRE PLATAFORMAS MARTECH

En este capítulo analizaremos el trabajo de campo realizado al entrevistar a treinta (30) recursos del sector corporativo argentino dedicados a ofrecer servicios o productos bajo el espectro de las categorías previamente relevadas, pertenecientes a sectores diversos como servicios financieros, retail, entretenimiento, consumo masivo, agencias de servicios, empresas de tecnología y consultoras especializadas.

Todos ellos con puestos claves de mando medio, con responsabilidad sobre el uso y selección de plataformas de marketing en sus operaciones.

Se realizó una encuesta online enviada directamente a los prospectos buscados, combinando preguntas cerradas y abiertas para lograr obtener mayor detalle. Como marco introductorio primero se explicó el contexto amplio al que se refiere esta investigación cuando hablamos de Tecnología en la Nube, y cómo se exhibían las categorías y subcategorías previamente explicadas. El foco fue buscar que los entrevistados pudiesen completar si conocían plataformas sobre lo encuestado, y en el caso de conocerlas, cuáles eran las más usadas a su criterio.

El objetivo general de este acercamiento fue conocer primero la habilidad de estos recursos de enunciar la adopción de diferentes tipos de plataformas por categoría en sus corporaciones, pero principalmente conocer la capacidad de conocimiento o desconocimiento en términos de poder contestar la encuesta de forma asertiva.

La encuesta contiene al inicio 6 secciones que atraviesan las categorías de plataformas en la nube que son foco de esta investigación, en donde se consultó sobre:

1. Enuncie las 3 mejores plataformas en la nube que conoce para este sector
2. Qué destaca de las plataformas que seleccionó

Posteriormente, se consultó sobre cual es el factor principal que se reconoce como el mayor causante del problema de adopción. Las opciones de selección constaron en:

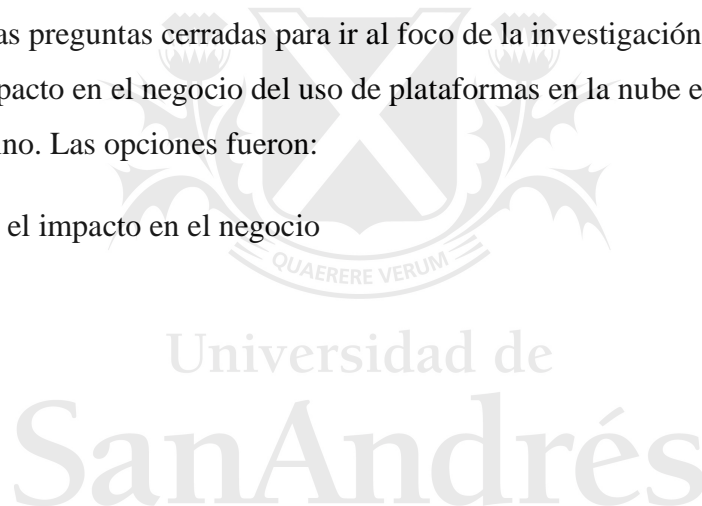
- Desconocimiento de qué plataformas existen
- Falta de especialización para su gestión
- Falta de presupuesto
- Falta de objetivo claro para su suscripción
- Otro (libre)

La siguiente pregunta focalizó en conocer el estado de adopción en cada una de las empresas de los encuestados, para tener un termómetro de adopción. Las opciones fueron:

- No se utilizan este tipo de plataformas
- Se utilizan menos de 2 categorías
- Se utilizan varias plataformas en más de 2 categorías
- Se utilizan múltiples plataformas en múltiples categorías.

Continuando con las preguntas cerradas para ir al foco de la investigación, se prosiguió con la calificación del impacto en el negocio del uso de plataformas en la nube en el sector corporativo argentino. Las opciones fueron:

- No se mide el impacto en el negocio
- Regular
- Bueno
- Excelente



Analizando los resultados, vemos que el 83% de los encuestados marcó la opción salvataje de “no he podido contestar la encuesta”, marcando una gran tendencia sobre el estado del arte de la adopción de estas plataformas en el sector corporativo.

Clickear en caso de "No pude contestar ninguna"

26 respuestas

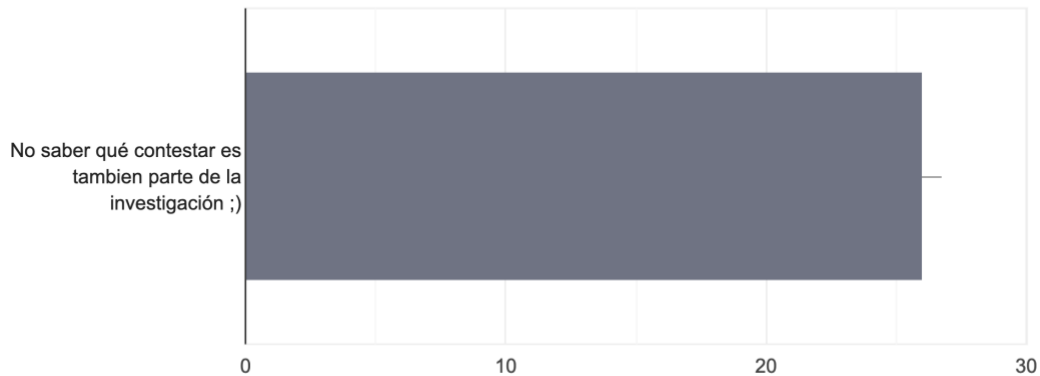


Ilustración 20 - Primera pregunta Encuesta General

Dentro del 14% restante, las plataformas nombradas se anclan bastante a aquellas relevadas en el capítulo anterior, y el análisis de complementa con aquel atributo que las destaca, en donde se marcó la facilidad de uso e integración con otras plataformas o sistemas internos propios de las operaciones. Hay palabras claves que aparecen también en las repuestas y pintan un marco sobre su valoración, como agilidad, facilidad, sencillez, comodidad y robustez.

Ante la posterior pregunta respondida por el 100% de los encuestados, sobre ¿por qué cree que existe un problema de adopción?, la respuesta vuelve a ser nuevamente contundente ya que el 63% enuncia que es por “desconocimiento de qué plataformas existen”, acercando la investigación hacia la hipótesis planteada; y complementando al siguiente 20% que marca “la falta de especialización para su gestión”.

¿Por qué cree que hay un problema de Adopción?

30 respuestas

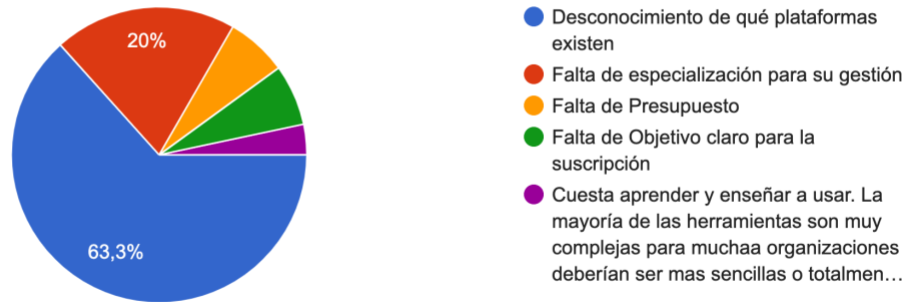


Ilustración 21 - Segunda pregunta Encuesta General

VARIABLES COMO “PRESUPUESTO” O “FALTA Y OBJETIVO CLARO” NO FUERON REPRESENTATIVAS, Y SE DESTACA UNA NUEVA DIMENSIÓN PROPUESTA POR UN ENTREVISTADO MARCANDO QUE EL MAYOR DESAFÍO ES “APRENDER A UTILIZARLAS Y LUEGO TRASPASAR ESE CONOCIMIENTO” HACIA OTROS MIEMBROS DEL EQUIPO CON EL OBJETIVO QUE LA ADOPCIÓN ESCALE.

ALGO MUY INTERESANTE SE PUEDE Apreciar DE LA PRÓXIMA PREGUNTA SOBRE “¿QUÉ NIVEL DE ADOPCIÓN CREE QUE HAY EN SU EMPRESA O EN LAS QUE CONOCE”, LA QUE NUEVAMENTE CONTESTARON EL 100% DE LOS ENCUESTADOS. EL 80% MARCA QUE AL MENOS UTILIZAN 1 CATEGORÍA DE LAS ANTERIORES MENCIONADAS, Y EL 33% DE HECHO RESPONDE QUE SE UTILIZAN MÚLTIPLES PLATAFORMAS EN MÁS DE 2 CATEGORÍAS DENTRO DE SU ORGANIZACIÓN.

¿Qué nivel de adopción cree que hay en su empresa o en las que conoce?

30 respuestas



Ilustración 22 - Tercer pregunta Encuesta General

Lo que podría estar marcando esta sección, es que el problema no reside exactamente en el momento de adopción en términos de suscripción a las plataformas (momento de “decisión de adopción”) sino la adopción cómo la marca el autor Davood Askarany descripta en el marco teórico de esta investigación, sobre las dos posteriores etapas de “prueba de la implementación” y “sostenimiento de la implementación”.

Uno de los grandes atributos que repasamos anteriormente sobre las plataformas en la nube, es que al convertirse en un servicio (software-as-a-service), las barreras de adopción en términos de adquisición y *churn* son muy bajas. Además, la fragmentación ha hecho que los precios deban mantenerse bajos para ser competitivos, y obviamente otro atributo de la industria 4.0 y sus productos digitales, refiere justamente a la capacidad de escalar el producto hacia el infinito, resultado que los márgenes de nuevas adquisiciones tiendan a cero.

En cuanto a la siguiente pregunta de adopción, se denota también un resultado completamente diferente a aquel relevamiento de Zylo planteado en el marco teórico de esta investigación, dando como indicio que la adopción en el sector corporativo argentino aún tiene mucha oportunidad de mejora ante la generación de valor de estas plataformas:

¿Qué nivel de adopción cree que hay en su empresa o en las que conoce?

30 respuestas



Ilustración 23 - Cuarta pregunta Encuesta General

El gráfico muestra como el 66,7% de los encuestados respondió que se utilizan plataformas en menos de 2 categorías, y que únicamente el 3% reconoce una adopción madura en sus empresas o en aquellas a las cuales les brinda servicios.

En contraste a este ultima reflexión, la siguiente pregunta deja un aprendizaje contundente sobre el valor al negocio que aportan este tipo de plataformas. Se puede apreciar aquí que, aunque la adopción no es madura en el sector corporativo argentino, el valor que se aporta es muy alto.

¿Cómo calificaría el impacto en el negocio de estas Plataformas?

30 respuestas

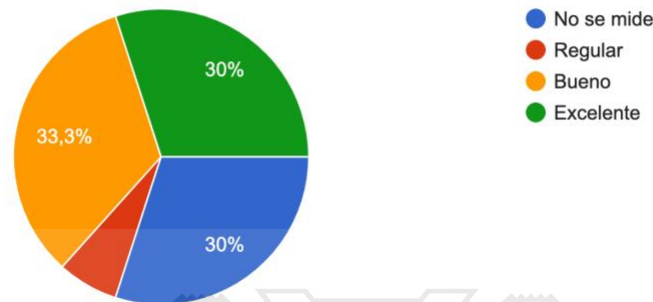


Ilustración 24 - Quinta pregunta Encuesta General

Los resultados fueron concluyentes y parecieran sostener por el momento las hipótesis planteadas sobre el poco conocimiento y fragmentación del ecosistema, y también las plataformas que sí nombradas son aquellas que se corresponden con el relevamiento del capítulo anterior.

CAPITULO 3: ENTREVISTAS AL JURADO ESPECIALISTA

Para este último capítulo del trabajo de campo, se entrevistaron a seis especialistas de diferentes sectores y tipos de compañías con fines de: 1) validar la hipótesis y objetivos planteados, 2) contrastar esta información con aquella relevada en el capítulo anterior a ejecutivos de mandos medios, 3) contar con la participación del mayor referente de plataformas en la nube en la industria, y 4) finalmente entrevistar a un profesional de un campo distinto a los negocios que su industria esté atravesando el mismo proceso de disrupción de plataformas.

Se realizó una encuesta online enviada directamente a los altos ejecutivos:

1. **Scott Brinker – VP Platform Ecosystem en Hubspot y Editor en ChiefMartech.com**

Profesional referente de la industria de tecnología de plataformas. Como VP Platform Ecosystem en HubSpot, lidera la estrategia de plataforma de la empresa y dirige los programas comerciales para su ecosistema global de socios tecnológicos.

Previo a este rol, fue cofundador y director de tecnología de Ion Interactive, una empresa de SaaS que fue pionera en contenido interactivo para empresas globales (Cisco, Dell, DHL, General Mills, Microsoft, etc.) y fue adquirida en 2017.

Desde 2008 dirige el blog Chief Marketing Technologist, chiefmartec.com, con más de 50.000 lectores, analizando temas en la intersección del marketing, la tecnología y la gestión.

Es el creador del panorama de la tecnología de marketing, mapeando el crecimiento de la industria de la tecnología de marketing de unos cientos de proveedores a 8.000.

En 2014, lanzó la primer conferencia Martech, donde actualmente se desempeña como presidente del programa del evento, reuniendo a una comunidad de miles de profesionales senior de tecnología y operaciones de marketing.

Escribió el libro más vendido "Hacking Marketing", publicado por Wiley en 2016, y es coautor del artículo "The Rise of the Chief Marketing Technologist" publicado en Harvard Business Review.

Es un orador principal frecuente en conferencias en todo el mundo sobre temas de tecnología de marketing y marketing ágil.

2. **Steven Finder – Partner en McKinsey & Co**

Profesional con más de 20 años de experiencia digital en crecimiento para los principales jugadores del comercio electrónico, así como en casos de éxito de empresas emergentes (+ consultoría). Lidera la práctica de Digital en Latam.

3. **Javier Fernandez Morales – Head of Growth en Falabella**

Profesional con más de 20 años de experiencia en múltiples empresas de tecnología, con un fuerte desarrollo en compra de medios y crecimiento exponencial de modelos de negocio de plataformas digitales. Actualmente lidera la transformación digital de Falabella para la región.

4. **Mauro Caggiano – Experience Leader Latam en Ogilvy**

Profesional con más de 15 años de experiencia en prácticas digitales, desarrolló su

carrera en empresas de tecnología, consumo masivo y consultoría. Actualmente lidera la práctica de Experience en Ogilvy para latinoamerica, definiendo la estrategia de desarrollo digital para las principales marcas de múltiples industrias como banca, consumo masivo, entretenimiento, servicios y utilidades.

5. Alan Lerner – Líder de Transformación Organizacional en KPMG

Profesional con más de 15 años de experiencia tanto en el sector corporativo como en la academia. Director experimentado de consultoría con más de 14 años de experiencia en estrategia operativa, transformación digital, agilidad e innovación empresarial, gerenciamiento de proyectos complejos con foco funcional y en tecnología, diseño organizacional, gestión del cambio, educación ejecutiva, auditoría interna y gestión de riesgos. Ha participado y liderado numerosos proyectos de gran escala en organizacionales nacionales y multinacionales en: Banca y Servicios Financieros, Seguros, Energía y Petróleo, Manufactura, Medios, Tecnología, Medios, Comunicaciones & Entretenimiento, Manufactura, Consumo Masivo y Sector Público.

Cuenta con +13 años de experiencia como profesor de tiempo parcial (tanto grado como posgrado) en la Universidad de San Andrés, en la FCE-UBA y en UADE.

6. Francisco Fernandez Madero – BIM Manager en BBS Architects

Arquitecto con más de 10 años de experiencia en variados estudios de renombre a nivel mundial, con clientes en latinoamerica, Hamburgo, Loerrach y Berlín. Magister en la práctica de *Builing Information Modeling*, actualmente lidera la implementación y consultoría de las multiples plataformas de software que disrumpen la industria de la construcción.

Preguntas realizadas al jurado especialista:

1. ¿Cree que este tipo de plataformas agrega valor al negocio?
2. Esta de acuerdo o en desacuerdo con la siguiente afirmación: La principal barrera de adopción, en el sector corporativo argentino, reside en el desconocimiento del ecosistema de plataformas SaaS.
3. ¿Cuál cree que es la mayor barrera de adopción?

4. ¿Qué nivel de adopción cree que hay en el sector corporativo argentino?
5. Pensando en la última vez que se involucró en un proceso de Adopción SaaS, ¿qué puntos destacaría que fueron exitosos en las dimensiones Tecnología/Procesos/Personas?
6. ¿Qué aspecto considera CLAVE para lograr mayor adopción de SaaS?
7. Comentarios finales libres

La primer sección de la entrevista realizada se compuso con preguntas cerradas, para extraer el mayor valor posible de las respuestas sin perder el foco de los objetivos e hipótesis planteados en esta investigación.

La primera pregunta realizada fue abocada hacia comprender la percepción de valor real que aportan de estas plataformas aportan al negocio de cada empresa, de las cuales el 100% de los encuestados concuerda que sí cumplen con este requisito.

¿Cree que este tipo de plataformas aportan valor al negocio?

6 respuestas



Ilustración 25 - Primera pregunta Entrevista Jurado Especialista

Con el fin de profundizar en la hipótesis de investigación, la segunda pregunta refirió a si se estaba en Acuerdo o Desacuerdo acerca de que la principal barrera de adopción de estas plataformas en el sector corporativo argentino es el desconocimiento del ecosistema que lo componen. El 83,3% de los encuestados respondió afirmativamente, acercandonos nuevamente hacia la comprobación de la hipótesis de esta investigación.

La principal barrera de adopción, en el sector corporativo argentino, reside en el desconocimiento del ecosistema de plataformas SaaS.

6 respuestas

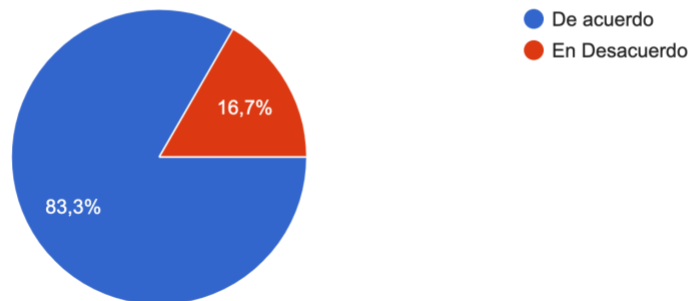


Ilustración 26 - Segunda pregunta Entrevista Jurado Especialista

La mayor dispersión de respuestas se dio en la tercer pregunta, sobre las mayores barreras de adopción que ante la compra de estas plataformas. Dos encuestados coincidieron que el principal factor de adopción es la falta de un objetivo claro para la suscripción; el segundo encuestado se inclinó por el gran desconocimiento que existe del ecosistema de plataformas SaaS; otro eligió la falta de recursos especializados para la gestión; el siguiente fue por sobre la falta de presupuesto (sobre todo ante plataformas integrales como por ejemplo Salesforce); y finalmente el ultimo agregó una nueva dimension que no estaba considerada como la causa de cultura organizacional como principal barrera de suscripción, profundizando sobre la ausencia de un modelo operativo de las áreas de tecnología en el sector corporativo y la falta de ideas innovadoras que impulsen este proceso. Esta complementareidad en los tipos de respuestas, muestra tambien el estado del arte de la cuestión, y los diferentes tipos de barreras que se deben sortear en el sector corporativo para poder realmente extraer valor de este tipo de herramientas.

¿Cuál cree que es la mayor barrera de adopción?

6 respuestas

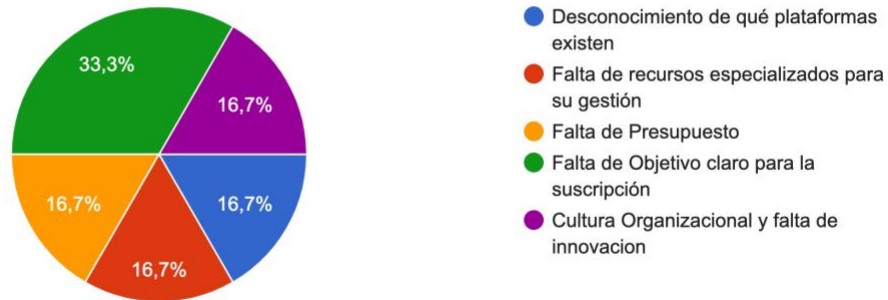


Ilustración 27 - Tercera pregunta Entrevista Jurado Especialista

Para validar el nivel de adopción que se viene recorriendo a lo largo de la investigación, la cuarta pregunta fue sobre el nivel (o grado) de adopción de plataformas que hay actualmente en el sector corporativo argentino en comparación a otros países y regiones, a lo que el 83,4% de los encuestados concuerda que es Baja y Muy Baja, mientras que 1 encuestado considera que es Normal al igual que en otras regiones. He aquí también una relación identificada anteriormente frente a las respuestas de la Encuesta General y el análisis de adopción de Zyló expuesto en el marco teórico de esta investigación.

¿Qué nivel de adopción de plataformas SaaS cree que hay en el sector corporativo argentino?

6 respuestas

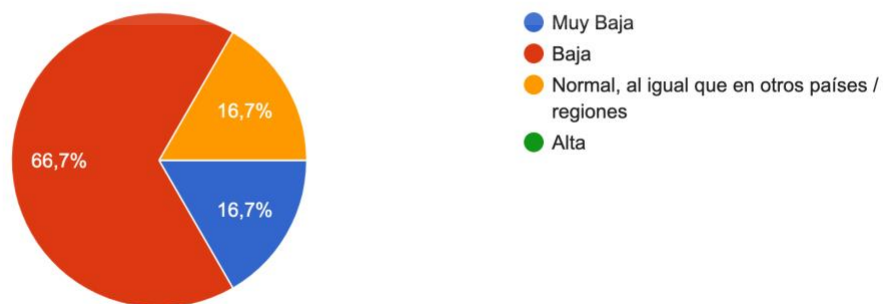


Ilustración 28 - Cuarta pregunta Entrevista Jurado Especialista

La segunda sección de la entrevista contó con preguntas abiertas y disparadoras de experiencias previas, buscando entender aspectos más cualitativos sobre la adopción y los

procesos en los cuales los altos ejecutivos han sido involucrados con respecto a esta temática. La quinta pregunta aludió a la última vez en la que el entrevistado se haya involucrado en un proceso de adopción, y se consultó sobre los aspectos más destacables que fueron exitosos en las tres dimensiones más importantes de todo cambio como lo son las Personas, los Procesos, y la Tecnología. Como gran hilo conductor, los entrevistados destacan la automatización y eficiencia que estas plataformas generan en las empresas. El primer entrevistado respondió sobre la capacidad de automatización de procesos que liberó recursos para el análisis y decisiones más valiosas para el negocio, abandonando tareas operativas que pueden ser reemplazadas. Bajo la misma línea, el segundo entrevistado hizo hincapié sobre la importancia del aspecto de implementación de un CRM que estandarizó el relacionamiento con clientes, integrando otras tecnologías que gestionan la facturación, los stocks o la distribución como el ERP Y SCM. Como consecuencia de esta integración tecnológica devinieron nuevas integraciones y áreas que previamente funcionaban en silos, maximizando el valor para la corporación. Muy similar es el caso del tercer entrevistado que destaca que la incorporación de softwares en el campo de la arquitectura, como es el caso de Revit, Navisworks, Archicad, entre otros, redujeron tiempos de ejecución de los proyectos, una mayor factibilidad de los proyectos, eliminando errores y reduciendo costos en el corto y largo plazo en el proceso de planificación de los proyectos, beneficiando no solamente a la empresa/estudio encargado de llevar a cabo el proyecto sino también para el cliente. El cuarto entrevistado destaca un gran punto que son los casos de uso que se deben destacar al momento de recurrir a la adopción de un SaaS, esto es un aspecto fundamental para alinear equipos y expectativas ante el proceso.

Finalmente los últimos dos entrevistados ampliaron el campo hacia dimensiones mayormente de gestión como medición de impacto bien diseñada de antemano a la adopción de plataformas (refiriendo también al objetivo estratégico que se debe identificar previo al inicio del proceso) y también hacia la capacitación, documentación y gestión del cambio que este tipo de procesos organizacionales desencadenan.

La sexta pregunta buscó responder la visión de estos altos ejecutivos hacia el aspecto fundamental que ayude a lograr mayor adopción de este tipo de plataformas en la nube. Aquí se marca una gran amplitud de dimensiones que se deben tener en cuenta, ya que cada entrevistado focalizó sobre algo distinto a destacar. El primer entrevistado mencionó la educación hacia los nuevos profesionales, que hace referencia también a la hipótesis de investigación sobre el desconocimiento que hay actualmente en el sector corporativo argentino. El segundo entrevistado optó por enaltecer los procesos, destacando la importancia

de implementar en paralelo capacidades de control de gestión que tengan la visión holística del proceso y velen la mantener la cadencia y performance del ciclo de negocio, en su totalidad. Los siguientes dos ejecutivos fueron sobre aspectos más tecnológicos, destacando el punto clave de centrar toda la arquitectura de datos en cliente, mediante un datalake que se conecte con todas las capas de servicios/herramientas, y tener procesos ágiles de los equipos de implementación y recepción.

El cuarto entrevistado fue por una dimensión más estratégica que debe considerarse para lograr mayor adopción de SaaS, como lo es el conocimiento de la organización, sus procesos y potencial de alinear la tecnología con la transformación, siempre poniendo al cliente en el centro. Por más que pertenece a una industria completamente distinta al resto de los ejecutivos, el último entrevistado aporta una visión completamente alineada al resto sobre la importancia de la concientización general dentro del sector de la construcción para entender el potencial, los beneficios, y las diferentes posibilidades que nos ofrecen este tipo de plataformas. Además se refirió a un punto antes destacado en el sector corporativo, de la capacitación de los diferentes agentes secundarios que confluyen en este tipo de procesos, como puede ser el caso de ingenieros y especialistas, que es de vital importancia, ya que sin este tipo de situaciones (algo que ocurre con mucha frecuencia en Argentina si lo comparamos con países más desarrollados) la gran mayoría de las posibilidades que nos ofrece este sistema no estaría siendo aprovechada si solo se utiliza a nivel interno.

Para concluir la entrevista se dejó un espacio para comentarios libres, con el fin de captar aquel aprendizaje que no haya sido capturado con las preguntas anteriores.

Uno de los ejecutivos diagramó su respuesta haciendo el punto sobre que “detrás de las tecnologías SaaS radica un punto mucho más importante que la tecnología en sí. Ya que estas serán el catalizador para adaptar a las empresas hacia el trabajo del futuro. El impacto inmediato de la pandemia, hoy se puede ver de forma más tangible en la debacle la industria inmobiliaria empresarial. Pero cree que lo más importante es lo que viene después, porque a partir de este momento, “trabajar” no requiere “ir al trabajo”. El espacio de trabajo común desaparece y la tecnología será el enabler para asegurar la subsistencia de las empresas.”

Otro ejecutivo marcó que “Las empresas que adoptan SaaS de manera organizada, con objetivos claros, y con data limpia y bien medida tienen una ventaja competitiva gigantesca”.

Finalmente, el último comentario refiere a “Cuando hablamos de tecnologías aplicadas al sector de la construcción cabe destacar dos aspectos importantes para entender mejor el panorama que nos ofrece. Principalmente la poca adaptación del sector a nivel histórico al

tratarse de incorporar nuevas tecnologías o nuevas metodologías de trabajo, estando siempre unos escalones por debajo del resto de la industrias. La segunda la diferencia cultural y practica que hay entre la etapa de proyecto, y la etapa de construcción, entendiendo la primera como un campo mas permeable y capacitada a incorporar este tipo de plataformas que la segunda, en donde las metodologías de trabajo siguen siendo no muy diferentes a las de las ultimas décadas, por no decir centenares de años.”



Universidad de
San Andrés

OBSERVACIONES DEL TRABAJO DE CAMPO

Luego de haber realizado el trabajo de campo sobre los pilares establecidos en el marco teórico de esta investigación, es posible señalar que la industria de plataformas en la nube aun no pareciera dirigirse hacia la consolidación, pero que ha abandonado firmemente la etapa del abismo de desilusión. Tanto la bibliografía consultada como los entrevistados coinciden unánimemente que el uso de este tipo de plataformas de software-como-servicio aportan valor al negocio, permitiendo sobre todo digitalizar operaciones para lograr mayor eficiencia y comenzar a tomar decisiones en base a datos adquiridos que puedan aumentar los indicadores clave de la compañía. Este tipo de plataformas se vuelven un aliado ideal para múltiples departamentos de una empresa moderna permitiendo una conexión directa con cada consumidor, o áreas internas de la organización que logran democratizar su información para romper los silos organizacionales clásicos.

Pero tal como se refleja en los tres capítulos de investigación de campo, alcanzar altos niveles de maduración digital requiere inversiones complementarias entre las tres grandes dimensiones de transformación digital: tecnología, procesos y personas.

A nivel tecnológico, hemos detectado que aquellas empresas con mayor grado de digitalización han implementado paralelamente *Integrated Suites* como núcleo operativo para las principales áreas que requieren digitalización, y plataformas *Best-of-Breed* como satélites especializados para tareas que maximizan la experiencia del cliente. Este acercamiento hacia las plataformas implica el esfuerzo de adquirir una plataforma robusta y confiable que funcione como eslabón troncal, y que pueda conectarse con otro tipo de plataformas de nicho que se especialicen en un punto en particular. Por ejemplo, esto variará por tipo de compañía y modelo de negocios, por lo que en algunas empresas podría ser una plataforma centralizada en Gestión de Ventas, en otra una plataforma de Redes Sociales, o hasta una plataforma de Diseño o Gestión Interna en caso de ser proveedor de servicios.

Aunque predomina aún una seria barrera de adopción y utilización en estas tecnologías, mediante los casos anuales repasados en el capítulo 1 se evidencia cómo el sector corporativo fue adquiriendo cada vez más plataformas tanto vertical como horizontalmente por categoría, dando como resultado que nuestra hipótesis era cierta.

Además, los jugadores que dominan la industria van transitando el ecosistema marcando las oportunidades y competencias propias de una industria en pleno desarrollo, generando nuevas funcionalidades o adquisiciones que permiten destacarse para ser líder, o acaparar el nicho específico para apalancarse en plataformas mayores.

La tendencia de soluciones complementarias crece anualmente, pero luego del análisis de casos es posible marcar 3 jugadores que podrían por el momento declararse como dominantes en la industria de Marketing Technology: Google, Salesforce, y Adobe.

El primero jugando sus mayores fichas en adquisición de clientes y analítica de datos para perfiles de marketing; el segundo dominando el relacionamiento de los clientes, la automatización de mensajes, y más recientemente como competidor en la categoría de análisis de datos focalizado en perfiles más técnicos que requieren cierto dominio de sus fuentes de datos; y por último Adobe liderando la experiencia en términos de contenido y creatividad, permitiendo escala y relevancia para cualquier tipo de formato o plataforma.

Este contexto de grandes jugadores dominando varios pilares de SaaS, profundizará la variable de interoperabilidad de las plataformas, que sin duda es una gran influencia a la hora de elegir servicios. Por ejemplo, si la compañía ya opera con Microsoft Business Central como ERP, es muy probable que la mejor opción para adquirir un CRM sea continuar en esa línea y suscribirse a Microsoft Dynamics. Por el contrario, si por ejemplo la compañía opera bajo los servicios de nube o email de Google, optar por un CRM de Salesforce podría ser una gran opción.

Esta situación también se da a la inversa, en donde ante el escenario donde una empresa tenga su plataforma de inteligencia de negocio en Microsoft, lo más recomendable es que hacia adentro continúe en esa línea de proveedor para ganar la mayor facilidad en integración posible.

Esta estrategia para los jugadores es un claro “cerrojo” que obliga a los clientes a seguir contratando sus servicios ante la facilidad de interoperabilidad.

Las respuestas relevadas en ambas modalidades de entrevistas fueron muy enriquecedoras y completamente alineadas a la hipótesis y objetivos de la investigación. Este tipo de plataformas bien implementadas aportan un gran valor al negocio, pero el gran ecosistema genera una gran barrera de adopción por desconocimiento.

Es interesante la sinergia de respuestas ante ambos grupos, ya que pareciera ser que las respuestas de los altos ejecutivos se vieron completamente reflejadas ante las repuestas de los recursos de mandos medios. El desconocimiento de este tipo de soluciones son la clara

respuesta ante procesos ineficientes que hoy podrían estar apalancados completamente sobre este tipo de plataformas en la nube.

A nivel gestión de recursos y organización de equipos, se destaca la estrategia encontrada de abocar recursos específicos que se especialicen en cada vertical de plataformas, para poder extraer el máximo el valor que cada una provee. Una gran barrera relevada de los resultados de las entrevistas, es que este tipo de plataformas suele adquirirse mediante una fuerte inversión, pero luego las corporaciones no colocan recursos específicos cuya función sea únicamente extraer el valor.

Otra buena estrategia complementaria relevada, es crear células interdisciplinarias conformadas por recursos de distintas áreas de la organización, para que las plataformas sean configuradas de tal forma que la operación pueda ser beneficiosa para toda la compañía. Cuantos mas departamentos se involucren ante la configuración de un SaaS, mayores resultados se darán en beneficio de esta.

PROPUESTAS PARA AUMENTAR LA ADOPCIÓN

Tomando los aprendizajes de esta investigación, presentaremos tres dimensiones de propuestas sobre las cuales el sector corporativo puede accionar para derribar las barreras de adopción de Martech.

APLICATIVO DE GUÍA PARA RECORRER EL ECOSISTEMA MARTECH

En primer lugar, se creó una herramienta que permite ser usada por la Dirección Comercial de cualquier tipo de compañía, para ayudar a navegar este tipo de plataformas y extraer el máximo provecho de estas:

<https://bayvzti1tdq.typeform.com/to/rnOeZn1c>

Este MVP intenta generar un producto que ayude a navegar el ecosistema de plataformas en la nube, eficientizando el relevamiento y selección por categoría.

El concepto es que, al ingresar, el usuario pueda seleccionar a qué arquetipo de industria pertenece su empresa o aquella a la cual requiera brindar un servicio, con el fin de otorgar un ordenamiento lógico a los posteriores resultados en base a su elección.

“ Para lograr el objetivo, primero debemos saber en qué tipo de industria se encuentra su empresa. Luego con un estimado de presupuesto, será posible recomendar un conjunto de plataformas que recomendamos adoptar en orden de aparición.

Continuar press Enter ↵

Ilustración 29 - Prototipo de producto MarTool

Luego de seleccionar la industria, el usuario es consultado por el presupuesto que cuenta para la adquisición de una plataforma en la nube, lo que resulta también un factor crítico para el ordenamiento de las mismas. Como marcamos durante la investigación, las plataformas SaaS tienen múltiples sistemas de suscripción alternando pruebas gratis, modelos freemium, suscripciones pagas de alto valor, contratos directos y licenciamiento ante compra de combos, etc. Ante cada escenario, siempre pueden considerarse sustitutos (debido al gran ecosistema repasado) que cumplan funciones similares y puedan satisfacer la demanda deseada.

Universidad de
San Andrés

2→ ¿Con qué presupuesto cuenta para adquirir una plataforma?

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Gratis

Ilimitado

OK ✓

Ilustración 30 - Prototipo producto MarTool 2

Continuando con el camino lógico, la siguiente pregunta comprende la cantidad de recursos que el usuario cree que pueda determinar para la correcta explotación de la plataforma en la nube que busca adquirir. Este factor impacta directamente en la robustez o simpleza que una herramienta debe poseer para no formar parte del conjunto de subutilización tan mencionado durante la investigación. Cabe mencionar también lo resaltado durante la explicación de los modelos de adopción, en donde la compra quizás no resulta en el mayor factor de impedimento, sino cómo internamente la organización cambia su modelo operativo para obtener el valor real de la compra; y esto se asocia directamente a los recursos asociados.

3 → ¿Cuántos recursos cuenta para dedicación exclusiva de estas plataformas?

0 1 2 3 4 5

Nadie exclusivo Recursos Específicos

Submit

Never submit passwords! - [Report abuse](#)

Universidad de San Andrés

Ilustración 31 - Prototipo producto MarTool 3

Con esta información, el prototipo arroja un conjunto de plataformas ordenadas por categoría, las cuales además se encuentran priorizadas para adquirir en base al arquetipo de industria. Este foco es clave ya que cada tipo conlleva un momento de la verdad crucial para el relacionamiento con los clientes, y por ende el valor se alcanzará en un plazo más corto si se adoptan herramientas para atacar ese momento.

El producto tiene el potencial de ir aprendiendo en base a las selecciones de los usuarios, para ir mejorando el algoritmo de recomendación, llevando posteriormente a que se puedan aplicar modelos de monetización en base a los mismos.

PRIORIZACION DE CATEGORIA	GESTION DE PUBLICIDAD	GESTION DE VENTAS	CONTENIDO Y EXPERIENCIA	DATOS	RELACIONAMIENTO SOCIAL	GESTION INTERNA
	1	2	3	4	5	6
3,5,1,4,2,6	-Google Marketing Cloud -Facebook Business Manager -LinkedIn Business -Retargetly -OpenX -Kensho	-Hubspot -Salesforce -Mailchimp -Wordpress -Magento -Shopify -Drupal -Lett -Tienda Nube	-Adobe Creative Cloud -BannerSnack -Creatopy -Buzzuma -Optimizely -Hotjar -InVision -Appimo -Survey Monkey -Wix	-Google Analytics -Google DataStudio -PowerBI -Tableau -QlikSense -Semrush -Google Search Console	-Sprinklr -Social Bakers -AgoraPulse -SocialSprout -Hootsuite -GoToWebinar -Brandwatch -Sysomos -Influencer -Melwater -GWI	-Zappier -Jira -Zendesk -Trello -Stack -Asana -Miro -Airtable

TROMPETA

Si desea soporte personalizado: info.martool@gmail.com

Ilustración 32 - Prototipo MarTool 4

Tal como se marcó anteriormente en las barreras de adopción, el primer eslabón reside en la compra estratégica de las plataformas necesarias en base a los objetivos y necesidades del negocio. Este punto se traduce básicamente en entender “qué existe en el mercado, y qué debo adquirir en base a mi necesidad”.

Mediante un cruce del mapa de plataformas de Martech500 relevado por Scott Brinker, y el nuevo modelo de marketing 4.0 creado por Philip Kotler, es posible determinar qué alcance de plataformas es necesario según el arquetipo de industria en la que una compañía se desenvuelve.

De esta manera, la herramienta conforma una lógica que al definir el tipo de industria, presupuesto asignado y recursos disponibles, se recomienda un conjunto de plataformas ordenadas por prioridad para que el usuario pueda tener una guía para presentar en su organización de qué software-como-servicio podría cubrir las necesidades encontradas.

Por ejemplo, ante una industria del tipo *PEZ* en donde los usuarios tienden a realizar consultas antes de realizar la compra, una plataforma de Escucha y Experiencia de Usuario al estilo *Sprinklr* será más importante y relevante su adquisición, que si se tratara de una empresa en una industria del tipo *PICAPORTE*. Del mismo modo, una plataforma al estilo *Salesforce Sales & Marketing Cloud* de relacionamiento omnicanal con clientes sería más prioritaria en empresas de la industria tipo *TROMPETA* en donde el cliente realmente se involucra en la compra y la experiencia es esencial, que en una industria del tipo *EMBUDO* donde hay menor compromiso por parte del consumidor con la marca que compra.

El objetivo de esta herramienta, es intentar ayudar a que sea más simple navegar el fragmentado ecosistema de plataformas para un alto -o medio- ejecutivo que podría no contar con el conocimiento o tiempo necesario para delimitar la estrategia de adopción de su compañía, y así evitar la gran primer barrera de adopción de plataformas en el sector corporativo: el parálisis por análisis. Mediante su uso, es posible iniciar la conversación necesaria internamente en la empresa, o bajo esta misma línea, contar con ayuda externa que pueda construir sobre esta base inicial.

CAMBIO OPERATIVO: EL FACTOR CLAVE ANTE LA ADOPCIÓN DE PLATAFORMAS MARTECH

En segundo lugar, como propuesta para lograr mayor adopción, el trabajo de campo arroja que es imperativo para las organizaciones continuar creando competencias alrededor de la tecnología, apalancándose sobre todo en las capacitaciones que brindan las mismas plataformas para tener pleno conocimiento de las posibilidades y limitaciones de cada una. Como consecuencia del estado de la industria, las propias empresas que ofrecen SaaS, han invertido muchos recursos en lograr materiales de auto-capacitación destinadas sus usuarios, para lograr mayor adopción y reducir al máximo sus bajas mensuales.

Esto además permite rápidamente evaluar el plan estratégico en caso de necesitar nuevas funcionalidades que podrían ser suplidas horizontalmente por complementariedad.

Para lograr esto, en el momento de firma de contrato o suscripción del nuevo SaaS, se recomienda que la empresa designe internamente un rol de “Project Manager” o “Gestor del Proyecto” para que se empape con las funcionalidades y casos de uso de la nueva plataforma, poniendo el foco también en ser el evangelizador interno del uso de esta herramienta para lograr la correcta adopción en la compañía.

En el trabajo de campo se destaca también el desafío de que los empleados sean quienes proactivamente tomen este tipo de capacitaciones, por lo que este rol es clave para interpretar y ordenar dicho material para que pueda facilitar la adopción interna. Este recurso deberá crear un canal de comunicación directo con todos los usuarios, mientras que se detectan también los usuarios-clave que funcionaran como embajadores ente cada equipo. El perfil deberá poseer las capacidades técnicas justas para comprender el funcionamiento y el trasfondo de digitalización que se propone, y es imperativo que cuente con habilidades blandas para ser el gran traccionador de uso en todas las áreas correspondientes. A su vez, este ultimo enfoque le permitirá conglomerar los requerimientos necesarios hacia el

proveedor, a medida que comiencen a emerger los primeros desafíos de implementación sostenida.

Para continuar hacia el cambio operativo necesario, y tras realizar un cruce de las conclusiones de las entrevistas y el mapa de adopción de innovación de Askarany, luego de elegir que tipo de plataforma adquirir (atacada en la primera propuesta de esta investigación) se recomienda llevar a cabo 3 Fases correspondientes a la etapa de Prueba de Implementación, que ayudaran a transitar a la compañía hacia la Implementación Sostenida de la innovación adquirida:

1) Crear una tribu interdisciplinaria con recursos de múltiples áreas para lograr que la configuración de la nueva herramienta cumpla con todos los requerimientos de la empresa. Aquí se intentará también relevar aquellos que permanecían ocultos, y dándole voz a cada departamento, se podrá determinar accionables que satisfagan sus necesidades. Es recomendable que se conglomeren las principales áreas involucradas dependiendo el tipo de SaaS adoptado. Por ejemplo, en el caso de suscribirse a Salesforce CRM, la tribu deberá imperativamente contar con recursos del área de Ventas, Gestión de Clientes, Marketing, Finanzas, y Tecnología. Esto permitirá tener una visión 360 de los posibles desafíos a sortear cuando se comience a configurar la herramienta.

2) Posteriormente es necesaria la comunicación de dicha adopción hacia toda la compañía, ya que es necesario ante todo lograr el cambio operativo que esta nueva herramienta de gestión implica. Las plataformas son también un reflejo de la transformación digital de una empresa tradicional, en donde no solo la tecnología es catalizadora del cambio, sino que la integración a la rutina de los empleados y su modificación de procesos es necesaria de la misma manera (o con mayor relevancia aun). Esta comunicación debe estar llevada a cabo por los líderes de la compañía, para reforzar el cambio de habito necesario, y marcar la agenda de prioridades para la rápida adopción.

Durante el trabajo de campo se mencionó también el gran desafío de superar el propio sistema inmune de la organización, que tiende a rechazar en el corto plazo cualquier tipo de cambio operativo. Esto se debe a que, ante una nueva herramienta, algunos procesos deberán ejecutarse en paralelo, hasta que todo esté correctamente funcionando y el proceso objetivo pueda finalmente digitalizarse/optimizarse.

3) Finalmente se requerirán implementar reuniones de seguimiento mensual, donde los líderes de tribu expliquen sus experiencias en el uso de la herramienta y se puedan identificar nuevos puntos de dolor que necesiten ser resueltos para poder llegar a la etapa de Implementación Sostenida.

Es importante no confundir este tipo de reuniones con aquellas de resultados, o de planeamiento semanal. El objetivo aquí es lograr que la plataforma y su adopción sea el centro de la conversación. Esta es la única manera en la cual sea posible capitalizar la inversión realizada, y además acomodar las bases para que nuevas plataformas puedan ser adoptadas por la organización.

Por otra parte, este tipo de iniciativas en donde se involucra a los altos ejecutivos, le declara prioridad al proceso de adopción en su totalidad, haciendo que los empleados realmente pongan prioridad a poder finalizar el proyecto satisfactoriamente en el menor tiempo posible.

NUEVAS CAPACIDADES EN EL ROL DE MARKETING

Como última dimensión para mejorar la adopción, se identificó un factor clave las nuevas capacidades que deben establecerse en el nuevo rol de marketing requerido ante este contexto de transformación digital.

En los últimos años el rol del director de marketing en las compañías ha transitado varios cambios de nombre, enfatizando nuevas prioridades y posicionamiento interno dentro de la organización. Como marca el artículo realizado por Tom Fishburne (Fishburne, n.d.), por ejemplo, Unilever es la última gran empresa en cambiar el nombre del director de marketing. Habiendo agregado la palabra "Digital" en 2019 como "Director de marketing y digital", se deshicieron de la palabra "Marketing" por completo el mes pasado para anunciar el cargo de "Director comercial y digital". Estos giros y vueltas semánticos han estado ocurriendo en muchas organizaciones, incluidas Johnson & Johnson, Lyft, Beam Suntory, Taco Bell y Hyatt. Otras organizaciones, como McDonald's y Coca-Cola, abandonaron el título de director de marketing solo para recuperarlo más tarde. (Fishburne, 2022)

La transformación digital es un gran catalizador de esta situación de incertidumbre para un rol clásico dentro de todo tipo de organizaciones, en donde las tareas eran claras e incuestionables.

A medida que los usuarios comenzaron a repartir su tiempo en aquellos medios tradicionales y múltiples plataformas digitales, la complejidad de realizar campañas de forma asertiva se fue complejizando. Estas últimas plataformas mencionadas, capaces de ser segmentadas en base a comportamiento y datos de perfil digital, dan como resultado que el rol de marketing haya enfocado sus tareas en este complejo y desintegrado ecosistema, relegando atributos y funciones núcleo del área hacia otras partes de la organización como Producto, Tecnología, Investigación, u Operaciones.

Estas otras áreas, además a su vez convergen en la transformación de sus equipos y operaciones hacia una metodología ágil de trabajo, incorporando nuevos roles y funciones específicos como Gerencias de Investigación, Experiencia del Usuario, Usabilidad, Analistas de Rentabilidad, etc.

Es buscando este cambio de paradigma, que han surgido diferentes clases de nomenclatura para el rol de Marketing como:

1. Chief Digital Officer
2. Chief Revenue Officer
3. Chief Growth Officer
4. Chief Experiencie Officer,
5. Chief Commerce Officer
6. Chief Engagement Officer
7. Chief Brand Officer



Todos estos englobados en el paradigma tradicional del rol de marketing, que se trata de comprender al consumidor y construir valor para el cliente.

Estas dos dimensiones son imposibles de cumplir sin entendimiento profundo de comportamientos digitales, tácticas de crecimiento exponencial mediante la validación de producto y mercado potencial, mejora de relacionamiento con prospectos y clientes, construyendo marca de tal manera que se transforme en un capital para la compañía, etc.

La mayor barrera encontrada en esta investigación para la adopción de plataformas que digitalicen el negocio fue la Incertidumbre o Desconocimiento del ecosistema posible de plataformas SaaS en el mercado. Esto es un claro síntoma de un rol de Marketing más focalizado hacia segmentos tradicionales de compra de medios,

*alejados de toda dinámica del mundo digital y capacidades tecnológicas para
eficientizar el trabajo.*

Ambas capas geológicas de medios tradicionales y digitales no se han reemplazado sino integrado y complementado. Ante esto es imprescindible un nuevo enfoque del rol y del equipo funcional que cumpla las características necesarias para sortear estos desafíos de la organización moderna.

El área de marketing moderno, debe poseer la tenacidad de un equipo de ventas, pero con la mirada estratégica de 2 a 3 años. Nuevamente, con el rol claro de entender al consumidor y agregar valor al cliente.

Tomando aprendizajes de otras áreas como podría ser el agilísimo tecnológico, el acercamiento, perceptibilidad y relevancia hacia el nuevo consumidor debe ser cíclica a modo de prueba y error. Ante este nuevo escenario, es necesario entonces conocer cuales son aquellas palancas de creación de valor que pueden accionarse:

- Creación de valor mediante productos o servicios
- Margen de Rentabilidad (ingresos – costos)
- Precio (como palanca estratégica de captura de valor construido)

El marketing al ser una ciencia social, es una disciplina móvil en donde intenta (concepto clave, intenta) entender qué mueve al consumidor a realizar la compra mediante sucesivas aproximaciones. Es por esto que la estrategia que el área debe presentar de forma anual o trimestral debe ser un proceso, y no un estatuto fijo de presunción de realidad.

El área debe buscar perspectivas no declaradas de los consumidores ante sus hábitos de compra o necesidades básicas, mediante constantes análisis cualitativos.

Es posible marcar aquí por ejemplo la estrecha relación antes mencionada sobre las nuevas áreas creadas en el paradigma tecnológico para suplir estos roles conocidos como “UX/UI”, quienes llevan a cabo diferentes tácticas de delimitación de Personas o Caminos hacia la Compra, que son un activo fundamental del área de marketing para entender al consumidor y el valor percibido por los productos o servicios de la categoría.

El camino hacia la compra refiere a cuanto tarda el usuario en completar la transacción para

adquirir el producto o servicio, y el rol focalizado en comprender la experiencia del usuario reduce drásticamente las barreras del proceso para poder acelerarlo.

Para lograr esto el proceso (o estrategia) del marketing moderno debe continuar basándose en los pilares básicos tradicionales conocidos como STP, del inglés Segmentación, Targeting y Posicionamiento.

El CMO debe ser capaz de hacer una construcción de cuales son y cómo se comportan los segmentos en determinada categoría, pero a modo de marco conceptual. Esto último hace referencia a que no debe tomarse como algo definitivo, ni permanente, ni completo; sino como un punto de partida hacia el proceso cíclico de sucesivas aproximaciones mencionado anteriormente. Por ejemplo, en cuanto se determine que el mercado/contexto cambian, se deben conocer cuales son las palancas claves de generación de valor para pivotar la estrategia. El concepto de Segmentar refiere a la selección de variables relevantes para el negocio objetivo, que al combinarlas arrojan grupos de consumidores homogéneos entre sí y distintos al resto de los segmentos. El modelo de segmentación debe siempre ser exhaustivo del mercado, en donde la suma de estos segmentos debe ser al menos del 80% el mercado. Combinando técnicas cuantitativas y cualitativas, la segmentación debe contemplar las dimensiones demográficas, comportamentales y psicográficas.

Una vez definido el segmento finito, se pasa a la etapa de targeting que corresponde básicamente a la unión entre segmento y propuesta de valor del segmento. He aquí un nuevo paralelismo sobre la nueva función del área de Gerencia de Producto en empresas tecnológicas que debe establecer el llamado “product-market-fit”; otra de las cualidades claves del marketing estratégico tradicional.

Entonces cuanto mejor se conoce el camino hacia la compra del consumidor, más fácil es enfocarse hacia derribar esas barreras del trayecto que causan fricciones. Cada una de estas barreras para el cliente es necesario entenderlas como un costo. La gran ventaja de conocer esto en profundidad, es tener la capacidad de disminuir el ciclo de compra para poder aumentar las ventas y la facturación. Por ejemplo, el aumento de la palanca estratégica del precio tiene que utilizarse únicamente si se toma la decisión de aumentar la rentabilidad, pero esto no debe crear un nuevo obstáculo en el camino hacia la compra del consumidor.

Es en este marco que el área de marketing debe identificar perspectivas que refieran a hallazgos sobre deseos que tiene el cliente sobre satisfacer una necesidad que le es propia como individuo (o como organización). En este proceso de targeting se encuentran los conceptos que se identifican estratégicamente como Puntos Paritarios, aquellos atributos que

no son diferenciales y si están presentes no construyen valor pero que destruyen valor en su ausencia; y los Puntos Diferenciales, que corresponden a los atributos que al estar presentes construyen valor ya que el cliente no esperaba eso.

La propuesta de valor dentro del desarrollo del sistema de la identidad de marca, David Aaker la define como “una declaración de los beneficios funcionales, emocionales y auto expresivos entregados por la marca que brindan valor a los clientes. Una propuesta de valor eficaz debe conducir a una relación marca-cliente e impulsar las decisiones de compra”. De tal manera, toda marca debe tener tres tipos de Beneficios:

- Beneficios funcionales: se trata del beneficio basado en un atributo del producto, que provee una utilidad funcional al consumidor. Tienen una fuerte relación con la experiencia de uso, y por ende en las decisiones y experiencias.
- Beneficios Emocionales: Cuando la compra o el uso de un producto o servicio genera en el cliente una sensación positiva, la marca está otorgando un beneficio emocional.
- Beneficios de expresión. La marca puede convertirse en un símbolo de expresión sobre la persona. Probablemente sea uno de los beneficios más difíciles de crear, pero una vez generados generan una conexión muy fuerte con el consumidor (Aaker, 1991).

Por último, la etapa de posicionamiento refiere a cómo la creación de marca de forma diferenciada para ese segmento puede transformarse en un capital para la compañía. Aquí hay un concepto clave que es la Narrativa (o storytelling en inglés) que debe buscar un concepto de creación de valor que pueda perdurar en el tiempo, y un anclaje de referencia ya construido en la sociedad.

Estas tres variables entonces, deben ser capaces de construir una ventaja competitiva tal que permita capturar el margen mediante el precio del producto o servicio. Ante este camino recorrido, es posible ir identificando estos cambios de nomenclatura en los roles de áreas o responsables de marketing, que intentan redefinir el foco o reposicionar internamente las funciones: Digital, Revenue, Growth, Brand, Engagement, etc; todas caras de una misma moneda. Las organizaciones modernas están obligadas a construir valor, y esto se logra mediante la comprensión en detalle del marco conceptual STP. Nos enfrentamos cada vez

mas ante una demanda mas inteligente, fragmentada y consiente sobre los procesos involucrados en la creación de productos.

El contexto de Ventas en la sociedad ha cambiado, y lo que antiguamente estuvo apalancado por estrategias de demanda, ahora nos encontramos ante el desafío de la abundancia y redundancia de oferentes en mayores cantidades de lo que la demanda puede tomar.

Justamente retomando una de las claves de la transformación digital expuestas en el marco teórico de esta investigación es el concepto de digitalización y replicación de forma simple, escalable y de forma muy rápida, dando como resultado un contexto de mayor oferta ante todo tipo de bienes y servicios, en donde lo mas importante pasa a ser la calidad y la satisfacción del cliente.

En este nuevo paradigma de consumidores digitales sobre-populados de información, aquello que está en el límite es la “atención de los usuarios”, un concepto de economía teorizado por primera vez por el psicólogo y economista Herbert A. Simon cuando escribió sobre la escasez de atención en un mundo rico en información: “En un mundo rico en información, la riqueza de información significa una escasez de algo más: una escasez de lo que sea que consuma la información. Lo que consume la información es bastante obvio: consume la atención de sus destinatarios. Por lo tanto, una gran cantidad de información crea una pobreza de atención y la necesidad de asignar esa atención de manera eficiente entre la sobreabundancia de fuentes de información que podrían consumirla” (Herbert Simon et al., 1971).

Por ende, el contexto de negocio también ha cambiado, y la convergencia tecnológica es la principal palanca que las organizaciones (incumbentes o disruptoras) deben aprovechar para generar este conocimiento y por ende satisfacción de la demanda targeteada.

Este nuevo contexto requiere nuevas capacidades en el rol del área de marketing, complementando aquellas teorías clásicas para reforzarlas con un amplio conocimiento del ecosistema y paradigma digital.

El conocimiento y uso de plataformas digitales (SaaS, PaaS, IaaS) por parte del CMO aceleran drásticamente estos procesos, ya que son capaces de interceder en múltiples funciones del marco estratégico para maximizar los cinco pilares expuestos que culminan en mayor valor para el cliente. Mediante el uso de estas herramientas digitales, el rol es capaz de impulsar a las compañías a mantenerse competitivas en esta era de digitalización exponencial (Sachmechi, n.d.). El foco deberá estar puesto en la creación de valor a través de la adopción de nuevas herramientas y tecnologías que sean hacia el consumidor, y que permitan a la

compañía generar nuevos modelos digitales de apalancamiento estratégico.

Como repasamos a lo largo de la investigación, y también en complemento a la propuesta 2 de adopción, el nuevo CMO deberá superar el desafío del factor cultural que dificulta la adopción de innovaciones, sobre todo en empresas incumbentes. Su función implica ser un evangelizador convincente acerca de los nuevos paradigmas digitales que la organización tiene que adoptar para mantener su competitividad, apalancándose en el apoyo constante y público del C-Level para lograr sus objetivos.



Universidad de
San Andrés

CONCLUSIONES FINALES E IMPLICANCIAS

En este capítulo final concluiremos sobre el camino recorrido en la investigación, volcando los principales aportes, logros y hallazgos obtenidos. Por último, complementaremos con un disparador para continuar bajo esta temática de investigación

Habiendo completado todas las etapas de la investigación sobre adopción de plataformas de Martech en el sector corporativo argentino, concluimos que es posible sostener la hipótesis de la baja adopción en el sector corporativo argentino, y que la principal barrera de adopción reside en el desconocimiento del ecosistema de plataformas.

Mediante la revisión bibliográfica y papers de la industria se ha cumplido el objetivo de comprender el ecosistema Martech y su adopción a nivel local, recorriendo las seis categorías principales que componen el ecosistema de plataformas de tecnología en la nube que ofrecen su software-como-servicio. Además, fue posible encontrar los principales jugadores por categoría, dilucidando también la competitividad vertical y horizontal que existe en todo el ecosistema.

Mediante las entrevistas fue posible completar el siguiente objetivo, determinando las barreras de adopción que causan este bajo uso. Ambos grupos (especialistas y jurado autorizado) han logrado demostrar el panorama en el cual nos encontramos como industria local ante este nuevo paradigma digital.

Finalmente cumplimos el tercer objetivo con las acciones propuestas que buscan impulsar la adopción de martech en el sector corporativo argentino: Plataforma para seleccionar plataformas según industria/presupuesto/recursos, cambio organizacional necesario para aumentar la adopción, y nuevas capacidades necesarias en el área de marketing.

Es claro entonces como la mega tendencia de servicios en la nube ha revolucionado todas las industrias y es uno de los grandes factores de esta nueva revolución 4.0, y sobre todo el desafío de gestión que presenta para todas las unidades de negocio de cualquier organización. Ante esto, el modelo de Asarkany prepara las bases para investigar y comprender la adopción de estas plataformas, pero es fundamental destacar la verticalidad de plataformas planteada por Brinker. Actualmente estas soluciones de software como servicio orquestan una nueva cadena de suministro entre el negocio y el cliente final, sustrayendo y a la vez agregando

valor en el camino.

Por otro lado, el modelo de Kotler establece el abordaje y entendimiento hacia el nuevo consumidor, que toma un rol mucho más poderoso en términos de Porter. Ante esta nueva realidad es necesario extender este modelo para que brinde una guía de qué tipo de categorías y subcategorías de plataformas Martech utilizar, dependiendo cada arquetipo de industria diagramado.

Es destacable también que tanto la bibliografía consultada como las entrevistas realizadas a ambos grupos de estudio, demuestran que aun la industria de Martech está atravesando una gran explosión de oferentes que muestran poca diferenciación entre plataformas del mismo nicho, bajas barreras de entrada de competidores y salida de sus usuarios adquiridos. Estas características a gran escala son parte intrínseca en todas las aristas de la transformación digital que atraviesan todas las industrias actuales. Modelos de negocio digitales que permiten escalar rápidamente, y el costo de adquirir y mantener un nuevo usuario en las plataformas tiende a cero por su replica digital. Como resultado, los equipos encargados de cubrir estas necesidades se ven desbordados por la cantidad de opciones disponibles, y sobre todo por desilusiones ante pruebas gratis que no cumplen con las expectativas generadas.

POSIBLE CAMINO PARA UNA NUEVA INVESTIGACIÓN

Finalmente, este estudio podría funcionar como herramienta para aquellos emprendedores que estén desarrollando su modelo de SaaS, partiendo del conocimiento de este estudio sobre la gran barrera de adopción que se planea sobre 1) el desconocimiento de la posible solución ante la fragmentación del ecosistema y 2) el sostenimiento del valor una vez adquirida la plataforma.

Para contrarrestar el primer punto, es necesario para la empresa comprender el nicho al cual buscan penetrar y ejercer el posicionamiento hacia la solución exacta de ese dolor del cliente. Por ejemplo, si la empresa considera que se encuentra el vertical de plataforma de Experiencia del Consumidor, es necesario potenciar el posicionamiento hacia las características puntuales que puedan solucionar y que sea discriminador de la competencia (aquello que el competidor no tenga, o aquello detectado en el segmento que sigue sin resolverse). En este supuesto caso, podrían ser las funcionalidades de medición de interacción de usuarios en un sitio web, alertas programables ante aumento de menciones en redes

sociales, o respuestas automáticas ante interpretación de texto de consultas de usuarios. Con el fin de abarcar el mayor público posible, las empresas de desarrollo tienden a sobre prometer sus funcionalidades posicionándose como una “Solución para Todo”. Por el contrario de ayudar, esto contribuye a la gran confusión sobre el ecosistema posible de plataformas, resultando en la parálisis por análisis a los compradores hacia entender exactamente el valor propuesta por el SaaS.

Para hacer frente al punto 2) de sostenimiento de valor, es necesario que la empresa SaaS cuente con un rol de “éxito del cliente” para garantizar que los problemas de negocio que impulsaron la adopción sean atacados por su plataforma.

Como mencionamos anteriormente, cuando una corporación suscribe a un SaaS, la operación se verá forzada a relevar sus procesos y efectuar los cambios necesarios para readaptar la dinámica hacia esta nueva modalidad.

La misión de este rol es ayudar al cliente a reacomodar su rutina para adoptar en profundidad todas las funcionalidades que adquirió en su plan. Deberá identificar internamente en el equipo designado del cliente al interlocutor clave que podría ser el gran traccionador interno. Muchas veces este está claramente designado por parte de la empresa, pero otras veces es tarea del Manager de Éxito leer las reuniones para comprender cómo lograr tácticas con los recursos más comprometidos.

Este proceso de difusión no es menor, y justamente es el corazón del cambio de la transformación digital. Los equipos internos de las compañías adoptantes suelen en un principio ser reticentes a un cambio en la forma de trabajo, ya que en un primer momento siempre requerirá tiempo de dedicación alta.

Una plataforma SaaS no podrá desplegar su valor al cliente, si los procesos operativos de este no se adaptan a la nueva modalidad. Es necesario brindar soporte para que esto suceda sin fricciones en el menor tiempo posible desde la suscripción.

Por último, cabe mencionar una tendencia de la industria tecnológica: luego de altos niveles de fragmentación llega un estadio de integración y consolidación de soluciones/productos. Ante este escenario venidero, las plataformas deber poder integrarse a otras o brindar APIs que disponibilizar su información para ser competitivas en los próximos años de transformación.

Las empresas de SaaS deben acostumbrarse a que en la próxima década podrían funcionar

como Aplicación final para un tipo de segmento, o como Plataforma de canal de un tipo de dato específico para otro tipo de segmento.

OBSERVACIONES FINALES

Cómo reflexión final, la investigación demuestra que es un gran momento para los medios y altos ejecutivos del sector corporativo argentino para involucrarse en el ecosistema disponible de plataformas Martech, con el fin de maximizar el valor de su corporación en términos de tecnología, procesos y talento futuro.

Nunca hubo un contexto de mayor facilidad para implementar y solucionar problemas de forma rápida y costo-eficiente con este tipo de servicios. En la próxima década, las empresas que no logren adoptar y sincronizar sus procesos con las plataformas de servicio en la nube no serán competitivas ante un contexto de transformación exponencial.

Por último, la adopción de plataformas martech es una de las grandes dimensiones en el camino hacia la digitalización de empresas para avanzar en la transformación digital de las corporaciones, que continúa siendo un gran desafío en Latinoamérica y es imperativo para lograr mayor competitividad como región.

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*.
- Armstrong, S., Esber, D., & Heller, J. (2020). Modern Marketing | Mckinsey & Company. *McKinsey & Company*, 10.
- Askarany, D. (2005). Diffusion of Innovations in Organisations. *Encyclopedia of Information Science and Technology*, 43(01), 43-0002-43-0002. <https://doi.org/10.5860/choice.43-0002>
- BCG, B. C. G. (2020). *Software as a Service (SaaS) An advantaged business model in the technology industry and beyond*. 1–8.
- Brinker, S., Retweeted, S. B., & Paparo, A. (2018). 5 Disruptions to Marketing , Part 3 : Vertical Competition (2018 Update). *Chiefmartec.Com*, 1–7.
- Brinker, S., & Riemersma, F. (2022). *The State of Martech 2022*.
- Byrne, T. (2019). Two themes for Martech stack leaders : collaboration and integration. *Chiefmartec.Com*.
- Chen, S. L., Chen, J. H., & Lee, Y. H. (2018). A comparison of competing models for understanding industrial organization’s acceptance of cloud services. *Sustainability (Switzerland)*, 10(3). <https://doi.org/10.3390/su10030673>
- Christ, A. (2021). *The Rise Of SaaS Management*. <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/08/25/the-rise-of-saas-management/>
- Diamantis, P., & Kotler, S. (2015). *Bold: How to Go Big, Create Wealth and Impact the World* (I. Simon & Schuster, Ed.). Simon & Schuster.
- Dolan, R. J. (1997). *Harvard Business School Note on Marketing Strategy*.
- Fishburne, T. (n.d.). *Chief Something Officer*. Retrieved May 17, 2022, from <https://marketoonist.com/2022/05/chief-something-officer.html>
- Fishburne, T. (2022, May). *Chieff Something Officer*. <https://Marketoonist.Com/2022/05/Chief-Something-Officer.Html>. <https://marketoonist.com/2022/05/chief-something-officer.html>
- Gale, M., & Aarons, C. (2018). Digital Transformation: Delivering On The Promise. *IEEE Software*, 35(4), 16–21. <https://doi.org/10.1109/MS.2018.2801537>
- Herbert Simon, S. A., Karl Deutsch, D. W., & Shubik, M. (1971). *DESIGNING ORGANIZATIONS FOR AN INFORMATION-RICH WORLD*. The Johns Hopkins Press.
- Ismail, S. (2017). *Exponential Organizations: “Por qué las nuevas organizaciones son 10 veces mejores, ágiles y eficientes que la suya”*. (1st ed., Vol. 1). Diversion Publishing Corp.
- Katz, R. (2015). *El ecosistema y la economía digital en América Latina* (primera ed). Fundación Telefónica.
- Kotler, P. (2019). *Marketing 4.0*. LID Editorial.

- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2017). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future* (W. W. N. & Company, Ed.).
- Mcheick, H., Obaid, F., & Safa, H. (2011). *Cloud Computing : Past , Current and Future*. 1–6.
- Organización Internacional de la Estandarización. (1984). *Open Systems Interconnection (OSI): The Basic Model*.
- Porter, M. E. (2019). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. www.hbrreprints.org
- Roche, P., Schneider, J., & Shah, T. (2020). *The next software disruption: How vendors must adapt* / *McKinsey*. June.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations / Everett M. Rogers*. (4th ed.) [Book]. Free Press.
- Sachmechi, N. (n.d.). *What Is The Mission Of The Chief Digital Officer?* Retrieved May 21, 2022, from <https://www.forbes.com/sites/nataliesachmechi/2019/06/17/what-is-the-mission-of-the-chief-digital-officer/?sh=5982e8093a07>
- Schneider, S., & Sunyaev, A. (2016). Determinant factors of cloud-sourcing decisions: Reflecting on the IT outsourcing literature in the era of cloud computing. *Journal of Information Technology*, 31(1), 1–31. <https://doi.org/10.1057/jit.2014.25>
- Schwab, K. (2013). Shaping the fourth industrial revolution. In *Journal of Petrology* (Vol. 369, Issue 1). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Schwab, K. (2016). *La cuarta revolucion industrial*. Penguin.
- Zylo. (2022). *SaaS Management Index Report*.