

WEBINARS GRATUITOS DEL LOGISTIC SUMMIT & EXPO

PREGUNTAS Y RESPUESTAS



CONSEJOS PRÁCTICOS PARA EL APALANCAMIENTO DIGITAL DE TU ESTRATEGIA ROUTE TO MARKET

Alejandro Gómez, *Experto Logístico Especializado en Distribución y Última Milla*

CONSEJOS PARA IMPLEMENTAR ROUTE TO MARKET EN INDUSTRIAS ESPECÍFICAS

¿Cómo implementar el route to market en empresas como (de acuerdo a los sectores mencionados en las preguntas): papelería y packaging, editorial, perecederos y productos con temperatura de refrigeración, frutas y verduras, industria de minería, mantenimiento de montacargas, comercialización de tecnología, venta de servicios?

Las claves para diseñar el route to market correcto lo resumiría en los siguientes pasos:

1. Identificar las necesidades del cliente o segmento.
2. Desarrollar un customer journey que atienda las necesidades expuestas.
3. Desarrollar los procesos y modelos route to market que habiliten el customer journey.

Independientemente de si la compañía es de productos o servicios, el modelo de diseño del route to market es similar.

Ejemplos de modelos route to market:

1. Utilizar distribuidores terceros que atiendan necesidades y requerimientos específicos de productos refrigerados o pedidos exprés
2. Usar modelos colaborativos donde el proceso de venta o distribución consolide el volumen de múltiples proveedores que llegan al cliente.
3. Utilizar tecnología que habilite, agilice y reduzca costos del modelo route to market. Especialmente el uso de inteligencia artificial, con el fin de generar valor a partir de la generación de data proveniente de IoT (internet of things).

CONSEJOS PARA IMPLEMENTAR CUSTOMER JOURNEY EN INDUSTRIAS ESPECÍFICAS

¿Cómo implementar el customer journey en empresas como (de acuerdo a los sectores mencionados en las preguntas): servicios, empresa logística para ramo farmacéutico y de alimentos, canal tradicional, producción de artículos de limpieza, commodities?

Hay dos maneras de construir un customer journey:

1. Diseñar una experiencia para el cliente en cada interacción o punto de contacto del cliente con nuestro servicio/producto o compañía.
2. Diseñar una experiencia constante para el cliente, que va más allá de los puntos de contacto e interacción.

Como la descripción lo manifiesta, el segundo modelo es más complejo, y por lo tanto requiere una mayor capacidad tecnológica y analítica.

Lo más importante del customer journey será siempre construirlo a partir del entendimiento profundo de las necesidades y expectativas del cliente. Si esto no se cumple, tendremos clientes insatisfechos, que en el momento que encuentren un sustituto que satisfaga su expectativa, se irán con poca probabilidad de regreso.

TECNOLOGÍAS

¿Es posible implementar machine learning en empresa de mensajería y paquetería para conocer las necesidades de clientes que nacen día a día, es decir, diario pueden ser diferentes tanto desde el punto de recolección como el de entrega?

Por supuesto que sí. Probablemente Amazon es la compañía del mundo que mayor uso de analíticos avanzados tiene para sus operaciones (machine learning es un tipo de analítico avanzado). Esta tecnología es útil para entender cuáles patrones de compra existen a nivel de cliente, segmento o geografía. Puede que no sea tan útil perseguir las necesidades de un cliente en específico (nombre y apellido), pero sí será posible identificar prototipos de clientes, de tal manera que diseñemos un modelo de atención que se adapte a cada prototipo de cliente.

¿Qué ejemplos nos puedes compartir de chatbots, o algoritmos de machine learning o inteligencia artificial que sean gratuitos o de fácil acceso para una startup o pyme?

Los invito a visitar esta página:

<https://www.ecommerce-nation.es/herramientas-crear-chatbots-ecommerce/>

Herramientas de analíticos avanzados gratuitas para NO programadores:

- R+Rcommander
- Rapid Miner
- Knime
- Itlassi
- Weka
- Open Refine
- Orange
- Hadoop



Herramientas de analíticos gratuitas open-source para programadores:

- R+Rstudio
- Python
- ROctave
- JMatLab
- Scavis

¿Algún RPA (robotic process automation) que nos puedas recomendar para actualizar el registro de nuestros clientes, sin que se sienta invasivo para ellos?

Los RPA generalmente no interactúan con los clientes. Son utilizados para realizar tareas rutinarias y generalmente esas tareas no tienen que ver con la interacción con el cliente, sino más bien la validación de documentos, revisión de datos correctos o la automatización de procesos transaccionales. Por lo tanto, los RPA generalmente no serían invasivos.

A través de portales web, aplicaciones y encuestas, podrían ustedes solicitar la actualización de registros, y que sea el RPA quien valide la confiabilidad de la información, registrando potenciales errores y aprobando aquellos registros correctos.

Continuando con la pregunta, podría sugerir que deben, primero que nada, identificar cual es el significado de invasivo o no invasivo para su cliente. Una vez tengan esto claro, podrán desarrollar el modelo de actualización del registro que evite dicha invasión. Afortunadamente todo RPA, chatbot o asistente virtual puede ser completamente configurable para cumplir las funciones que ustedes requieran.

Un aspecto que nos preocupa en este avance tecnológico es el de seguridad y hackeo, ¿cómo se deberá enfrentar?

Permítanme declararme no experto en este campo. Para evaluar los niveles de seguridad que se requieren al desarrollar una plataforma tecnológica, es necesario contar con un grupo de expertos en la materia que les asesoren.

¿El RFID es parte de la tecnología fundamental para el seguimiento online de la última milla? ¿Realmente es necesario?

El RFID es útil para múltiples tareas y actividades, pero no lo recomendaría propiamente para realizar el seguimiento online de última milla. Para esta actividad sugiero utilizar tecnologías de GPS y telemetría. Este tipo de tecnología se encuentra tanto en dispositivos móviles, como en dispositivos especializados. Estos dispositivos transmiten a través de señal satelital la ubicación y a través de cartografía digital es posible tener trazabilidad de las figuras comerciales y de distribución durante el proceso de última milla. Hay una gran cantidad de proveedores en el mercado que ofrecen este tipo de servicios.

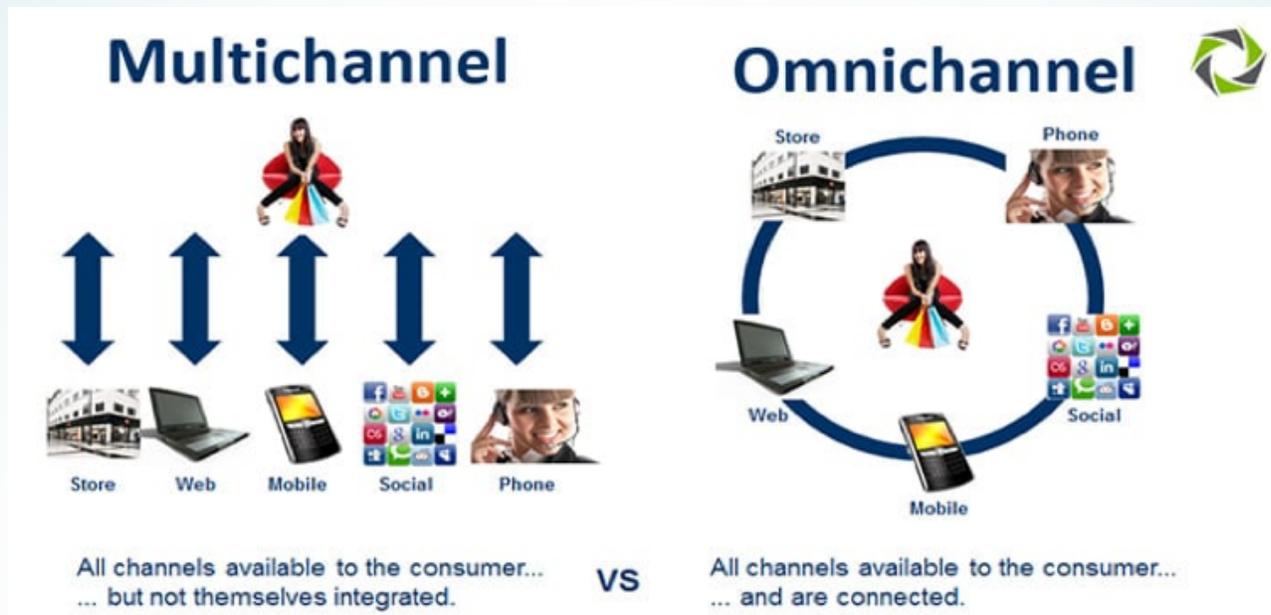
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

¿Cómo nos lleva el route to market a movernos de multicanal a omnicanal?

El route to market multicanal es la capacidad de atender a nuestros clientes a través de múltiples canales. La capacidad multicanal consiste en darle a nuestros clientes una sola experiencia de atención, independientemente del canal a través del cual estemos llegando.

En una imagen:





Es altamente recomendable que las compañías migren a una estrategia omnichannel, con el fin de sacar el mayor valor posible de las capacidades tecnológicas y recursos análogos.

¿Cómo podría llevar a un negocio de producto de consumo masivo el crowd sourcing?

El crowd sourcing es utilizado por compañías de consumo masivo de distintas formas.

Es utilizado para realizar investigación y evaluación del mercado. Existen compañías que tienen usuarios (crowds) para realizar este tipo de actividad. Ejemplo: una compañía de consumo quisiera saber el nivel de cobertura de un nuevo producto en el mercado. A través de una app se activa esta actividad para los usuarios de la compañía de crowd sourcing. Estas personas visitarán los negocios que están cercanos y reportarán si el producto se encuentra o no disponible.

Esto le permitirá a la compañía medir el nivel de introducción que ha tenido el producto en el mercado.

Otra forma de uso sería el transporte de mercancías. Compañías como Rappi, ivoy y otras, utilizan el crowd sourcing como metodología para transportar mercancías. Estos modelos se han hecho más frecuentes y pueden ser muy eficientes para la distribución de productos de alto valor o entregas exprés. Estaremos viendo cómo Uber y otras compañías incursionen en este modelo de negocio.

¿Cómo se puede desarrollar una solución de calidad cuando se trata de un producto cuyo costo del flete es significativo en el valor final del producto?

La mejor manera de reducir los costos de flete es a través de la consolidación de cargas con otros jugadores del mercado. Los invito a buscar modelos colaborativos para el transporte de mercancías. Existen compañías que se especializaran en este modelo como son Uber Freight, Liftit, entre otros. La colaboración directa entre compañías es una forma muy útil para reducir costos. Les aconsejo acercarse con otros jugadores que lleguen a los mismos clientes que ustedes y hagan propuestas colaborativas para generar cargas consolidadas y así compartir los costos fijos del flete.

¿Cuáles deberían ser esos parámetros o indicadores que nos puedan mostrar el balance ideal en el área digital de una empresa?

El cliente está dispuesto a pagar un valor por el producto o servicio que ofrecemos (P). Cuando satisfacemos completamente las expectativas y necesidades que ese cliente tiene para con el producto/servicio, estaría dispuesto a pagar un valor P+. Maximizar la rentabilidad es el indicador clave para encontrar el balance perfecto entre lo digital y lo análogo. Cuando logramos acercarnos lo máximo posible a ese valor P+ y al mismo tiempo maximizamos la rentabilidad obtenida. El reto de traducir esta teoría en práctica viene por tres vías:

1. Identificar las expectativas y necesidades del cliente.
2. Encontrar el valor P+.
3. Encontrar el punto que maximiza la rentabilidad aproximándose a P+.

La manera de encontrar estos tres elementos es a través de la capacidad de probar, aprender, corregir y avanzar. Debemos tener la capacidad de conectarnos con nuestro cliente, probar modelos, precios y propuestas de valor, hasta llegar a la respuesta correcta.

A parte del market share, ¿qué otro indicador consideras que podemos medir de forma rápida para dar seguimiento al route to market?

Mi recomendación sería incluir los indicadores mencionados en la pregunta anterior:

- Rentabilidad por modelo route tu market.
- Satisfacción de cliente.

Otros indicadores importantes para evaluar el route to market:

- Valor de compra por pedido.
- Efectividad de convertir en compra cada vez que conectas/interactúas con el cliente.
- Churn rate (medición de clientes que pierdes o que dejan de comprar).

¿Cómo establecer el KPI que nos mida la satisfacción del cliente en tiempo real usando la tecnología?

La manera más sofisticada sería a través de analíticos avanzados que tienen la capacidad de capturar diferentes fuentes de data para evaluar y estimar el nivel de satisfacción de nuestros clientes. Para esto existen algoritmos y parámetros especializados que determinan estos niveles.

El modelo más básico y sencillo sigue siendo ampliamente útil y podemos verlo incluso en las compañías más avanzadas:



Esta medición se puede hacer a través de consultas telefónicas, apps, plataforma web o chatbots, y permite tener una percepción del cliente. Es importante no ser invasivo, repetitivo o inoportuno con el fin de hacer esta evaluación confiable. Probablemente podemos complementar esta evaluación con algunas descripciones adicionales que nos permitan profundizar.

DISTRIBUCIÓN

Con productos de consumo muy masivo y de distribución intensiva, ¿qué herramientas existen para cumplir con la etapa de Registro?

Implementar tecnología para migrar de un registro manual/análogo a un proceso automatizado. Para esto podemos usar portales web, apps o encuestas digitales. Una vez que estamos en este nivel de digitalización, mi principal recomendación sería utilizar los chatbots para acompañar al cliente durante el proceso y RPA para validar la información.

¿Cómo asumir el impacto de una cancelación ya con el pedido en ruta?

Una cancelación en ruta es el mayor costo que una compañía puede tener. Este producto tiene el 100% de su costo y si la venta no es efectiva, tendremos una rentabilidad negativa. Por lo tanto, debemos encontrar modelos alternativos para garantizar que el producto no regrese al centro de distribución/origen. Una alternativa es a través de tecnología, ofrecer este producto, potencialmente con un descuento, a otros clientes que estén en la ruta. Tener visibilidad de la red en tiempo real habilita esta capacidad y es uno de los grandes beneficios que se puede tener por desarrollar esta capacidad.

¿Puedes detallar más sobre la entrega de mercancías multicategoría?

Ejemplo: nuestro cliente es un restaurante. Hoy son múltiples proveedores que llegamos a este cliente a ofrecer nuestro servicio.

Proveedores:

1. Implementos mobiliarios para restaurantes.
2. Implementos de cocina.
3. Productos desechables.
4. Productos de aseo.
5. Materias primas como frutas, verduras, carnes, mariscos.
6. Bebidas alcohólicas y no alcohólicas.

La entrega multicategoría consistiría en la capacidad de proveer a este cliente a través de un sólo despacho que consolida todas sus necesidades. De esta manera pasamos de tener múltiples proveedores para cada categoría, a tener un sólo proveedor que cubre las necesidades del cliente de manera integral.

Para ejecutar un modelo de multicategoría, ¿se requiere el manejo de inventario de productos de los clientes para realizar la consolidación y/o se realiza un milk runner?

Se puede hacer de las dos maneras y debe hacerse la evaluación de cuál es el modelo más rentable y propicio para cada caso. Hoy en día hay compañías que lo realizan de una y otra forma.

La opción de utilizar transporte multicarga o uber para reducir costos es muy buena, pero, ¿cómo obtengo la evidencia de entrega si retorno a estos transportes a nuestro centro logístico?, ¿duplicaría el costo?

No es necesario retornar al centro de atención si todo el proceso administrativo y de evidencia se digitaliza. Por lo tanto, facturas digitales, comprobantes digitales y fotografías de evidencia, son maneras de tecnificar estos procesos para no requerir el retorno por temas administrativos.



¿Dónde queda el aspecto de competitividad con respecto a lo que nos comentas sobre multicategoría?, ¿Cómo resolver la diferenciación hacia la competencia?

Debemos entender si el transporte de la mercancía es un factor que valora el cliente o no. En caso de ser negativo, la consolidación es una alternativa viable, que no afectará el factor competitivo. Es importante diferenciar el transporte de la mercancía de las condiciones de entrega. Factores diferenciadores podrán ser la agilidad de respuesta, la experiencia de entrega, las alternativas de entrega, etcétera.

Pero probablemente, la diferencia no está en la manera en que la mercancía fue transportada: la diferencia está en el servicio, entendido como la capacidad de satisfacer la necesidad y expectativa del cliente. Y aunque la carga esté consolidada, podemos ofrecerles una experiencia muy diferenciada a nuestros clientes, que se ajuste a sus necesidades y expectativas.

FUENTES DE INFORMACIÓN

¿Qué fuentes de información/educación pueden consultarse para profundizar en route to market?

Mi experiencia en route to market, a través de todos estos años, ha sido principalmente empírica. En educación formal podría recomendar el Logistics Lab del MIT (Massachusetts Institute of Technology) liderado por Matthias Winkenbach. Otras personas con las que he trabajado y que más saben sobre este tema están en las firmas consultoras. Recomiendo, por lo tanto, recurrir a expertos en la materia, al igual que firmas consultoras para seguir aprendiendo sobre este tema. Cabe señalar que estoy a disposición para futuras consultas y asesorías en la materia.

Pueden contactarme a través de mi perfil de LinkedIn:

<https://www.linkedin.com/in/alejandro-gomez99>

