



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
PROYECTO DE TRABAJO FINAL DE GRADO

Tema: “La importancia de la logística en el e-Commerce”

Tutor: Lic. Rosales, Rodolfo Luis

Carrera: Licenciatura en Logística

Alumna: Megassini, María Paula

Año: 2014

1. Presentación

- a. Título: "La importancia de la logística en el e-Commerce"
- b. Nombre: Megassini María Paula
- c. Tutor: Lic. Rosales Rodolfo Luis.

2. Índice:

	Página
1. Presentación.	2
2. Índice.	3
Formulario C	4
3. Dedicatoria.	5
4. Agradecimientos.	6
5. Resumen.	7
6. Glosario	8
7. Objetivos y Alcances	13
8. Introducción.	14
9. El e-Commerce y la Logística.	16
9.1-. Historia y desarrollo hasta la actualidad.	16
9.2: Procedimiento “tipo” del e-Commerce.	23
9.3-. Estrategias del e-Commerce.	24
10. El futuro de las ventas minoristas: el e-Commerce.	24
10. 1-. Modelos de negocios e-Commerce.	26
10. 1. a-. El m-Commerce.	35
10.2-. ¿Qué es un Market Place?	39
10. 2.a-. Gestión de inventarios.	44
10. 2.b La importancia del Long Tail y su aplicación a marcas y Retailers de Gran Consumo.	47
10.2.c-. Claves para el éxito en los procesos logísticos de un e-Commerce	50
10.2.d-. Integración de un negocio sin stock- Sistema Dropshipping.	57
10.3-. Surgimiento de nuevas instalaciones logística.	60
10.4-. Importancia del plazo de entrega; “Encomiendas 2.0”.	69
10.4.a-. La importancia del embalaje para el comercio electrónico.	73
10. 5-. Devoluciones e implementación de la logística inversa.	76
11. La logística para los diferentes formatos de tiendas.	80
11.1-. Modelos de negocios e-Commerce -Casos de Éxito.	82
11.1.a-. Sistema de negocio “Flash Sales”.	82
11.1.b-. Casos de éxito: Tradicional Retailers que desembarcó en el e-Commerce.	99
11.1.c-. Casos de éxito: Tercerizadoras logísticas.	106
12. Beneficios y Desventajas de utilizar e-Logística.	123
13. Aprovechamiento logístico en el e-Commerce en Argentina.	124
14. Conclusiones.	137
15. Bibliografía	138

Reglamento C



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la Administración
Departamento Desarrollo Profesional
Lugar y fecha:.....

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado

Integrantes: (Apellido, Nombre y Carrera)

Profesor Tutor del PG

Miembros del Tribunal Evaluador:

Resolución del Tribunal Evaluador

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

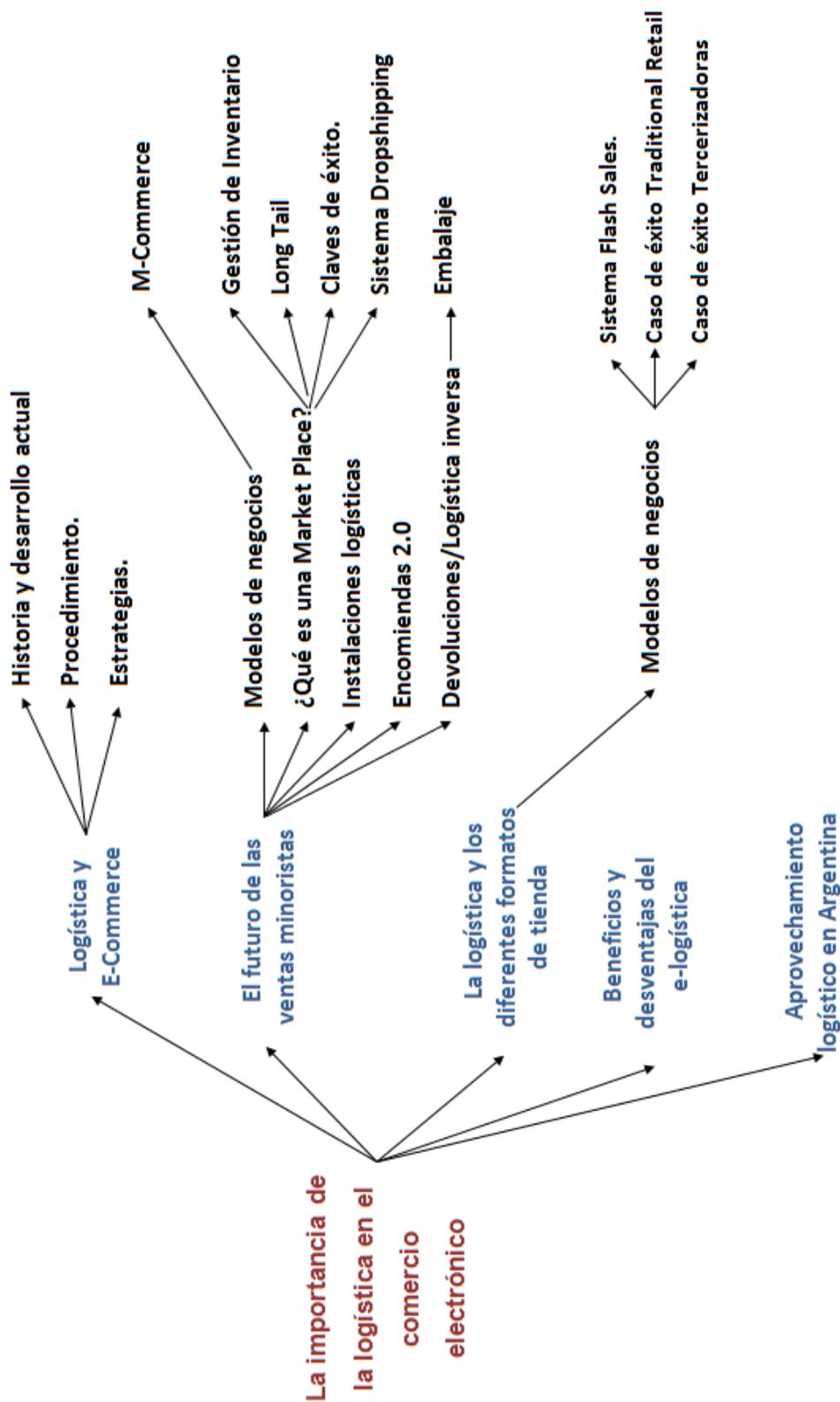
3. Dedicatoria

Para aquello que se arriesgan en los negocios y no le temen al fracaso.

4. Agradecimientos:

A Dios y María Santísima por las gracias concedidas, y al apoyo de mi esposo y mis padres.

5-. Resumen:



6. Glosario:

- e-Business: Se refiere a todos los intercambios de información que se realizan por medios electrónicos y que se desarrollan entre empresas, o entre éstas y consumidores.
- e-Commerce: comercio electrónico, se refiere únicamente a los procesos de compraventa que se realizan por medios electrónicos, especialmente por internet. Los vendedores utilizan los mercados virtuales para ofertar sus productos o servicios on line. Por su parte, los compradores los utilizan para obtener información, escoger lo que desean, realizar pedidos mediante pago electrónico.
- Markup: De marcado es la diferencia entre el costo de un bien o servicio y su precio de venta. Un marcado se añade al costo total incurrido por el productor de un bien o servicio con el fin de crear un beneficio. El costo total refleja la cantidad total de ambos fijos y gastos variables para producir y distribuir un producto. Se puede expresar como una suma fija o como un porcentaje del costo total o el precio de venta. Ende marcas al por menor es comúnmente calculado como la diferencia entre el mayor precio y el precio de venta al público, como porcentaje de la venta al por mayor.
- Branding: es un anglicismo empleado en mercadotecnia que hace referencia al proceso de hacer y construir una marca (en inglés, brand equity) mediante la administración estratégica del conjunto total de activos vinculados en forma directa o indirecta al nombre y/o símbolo (logotipo) que identifican a la marca influyendo en el valor de la marca, tanto para el cliente como para la empresa propietaria de la marca.
- Cloud: concepto conocido también bajo los términos servicios en la nube, informática en la nube, nube de cómputo o nube de conceptos, del inglés cloud computing, es un paradigma que permite ofrecer servicios de computación a través de Internet.
- CRM: proviene de la sigla del término en inglés Customer Relationship Management, y puede poseer varios significados:
 - ✓ Administración basada en la relación con los clientes. CRM es un modelo de gestión de toda la organización, basada en la satisfacción del cliente (u orientación al mercado según otros autores), el concepto más cercano es

marketing relacional (según se usa en España) y tiene mucha relación con otros conceptos como: clienting, marketing 1x1, marketing directo de base de datos, etc.

✓ Software para la administración de la relación con los clientes. Sistemas informáticos de apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes, a la venta y al marketing. Con este significado CRM se refiere al sistema que administra un data warehouse (almacén de datos) con la información de la gestión de ventas y de los clientes de la empresa.

- Flagship Shop: es la tienda más importante de una empresa, la que mejor transmite el concepto 'experiencia de marca', la que muestras las colecciones completas, una poderosa herramienta de imagen similar a una campaña de 365 días al año.
- ERP: son sistemas de información gerenciales que integran y manejan muchos de los negocios asociados con las operaciones de producción y de los aspectos de distribución de una compañía en la producción de bienes o servicios.

La planificación de recursos empresariales es un término derivado de la planificación de recursos de manufactura (MRPII) y seguido de la planificación de requerimientos de material (MRP); sin embargo los ERP han evolucionado hacia modelos de suscripción por el uso del servicio (SaaS, cloud computing). Los sistemas ERP típicamente manejan la producción, logística, distribución, inventario, envíos, facturas y contabilidad de la compañía de forma modular. Sin embargo, la planificación de recursos empresariales o el software ERP pueden intervenir en el control de muchas actividades de negocios como ventas, entregas, pagos, producción, administración de inventarios, calidad de administración y la administración de recursos humanos.

- Cross-Docking: corresponde a un tipo de preparación de pedido (una de las funciones del almacén logístico) sin colocación de mercancía en stock (inventario), ni operación de picking (recolección). Permite transitar materiales con diferentes destinos o consolidar mercancías provenientes de diferentes orígenes.
- Fulfillment: es un proceso mediante el cual una persona o empresa cumple la obligación de enviar a una persona un artículo o producto que la persona haya ordenado, comprado o solicitado a la organización. Cumplimiento general se refiere a los servicios prestados por una empresa que ofrece para almacenar, recibir las

órdenes, paquete, y el buque ordenó tema a los consumidores finales.

- Picking: es el proceso de recogida de material extrayendo unidades o conjuntos empaquetados de una unidad de empaquetado superior que contiene más unidades que las extraídas. En general, el proceso en el que se recoge material abriendo una unidad de empaquetado. Puede ser un picking de unidades cuando se extraen productos unitarios de una caja o un picking de cajas cuando se recogen cajas de una paleta o de un contenedor también llamado Packing.

El Picking es un proceso básico en la preparación de pedidos en los almacenes que afecta en gran medida a la productividad de toda la cadena logística, ya que, en muchos casos, es el cuello de botella de la misma.

- Retail: El detal o venta al detalle (en inglés retail) es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes. Es el sector industrial que entrega productos al consumidor final. La razón para involucrar a mayoristas y minoristas en un mismo sector fue una consecuencia de la gran cantidad de problemas y soluciones comunes que tienen ambos sectores por la masividad y diversidad tanto de sus productos como de sus clientes.
- Courier: es una persona que entrega mensajes, paquetes y correo.
- Merchants: en inglés comerciante, es un empresario que comercia en materias primas producidas por otros, con el fin de obtener un beneficio.
- Same-Day: distribución y entrega en el mismo día.
- Partners: Un socio de negocio es una entidad comercial que otra entidad comercial tiene algún tipo de alianza. Esta relación puede ser un contrato, bono exclusivo en el que ambas entidades se comprometen a no aliarse con terceros. Alternativamente, puede ser una disposición muy floja diseñada en gran medida para impresionar a clientes y competidores con el tamaño de la red de los socios comerciales pertenecen.
- SEO: posicionamiento en buscadores u optimización en motores de búsqueda es el proceso de mejorar la visibilidad de un sitio web en los resultados orgánicos de los diferentes buscadores. También es frecuente nombrarlo por su título inglés, SEO (Search Engine Optimization).

- Black Friday: En Estados Unidos se conoce como "viernes negro" (en inglés Black Friday) al día que inaugura la temporada de compras navideñas con significativas rebajas en muchas tiendas minoristas y grandes almacenes.
- Start up: Empresa con un historial de funcionamiento reducido pero con grandes posibilidades de crecimiento.
- Tercerizar/outsourcing: contratar a empresa o profesional fuera de la compañía para la realización de una tarea.
- Inversor ángel: personal con cierta prosperidad económica que aporta capital para la creación de startup, generalmente a cambio de participación accionaria.
- Fast Fashion: término contemporáneo usado para describir el ciclo productivo veloz de las marcas de ropa. Las empresas con esta modalidad crean el deseo de consumo de los nuevos productos, mediante la promoción de la moda como algo rápido, poco costoso y desechable. El modelo de negocio reduce los tiempos de producción y transportación para que llegue al consumidor, a través de una tienda física o virtual, en el menor tiempo posible.
- Pure-Play: empresas de existencia únicamente online. Sus transacciones se realizan solo por internet y se manejan con los clientes sin tener contacto físico.
- B2B: Business-to-business, describe las transacciones de comercio entre empresas, como entre un fabricante y un mayorista, o entre un mayorista y un minorista.
- B2C: Business-to-consumer, se refiere a la estrategia que desarrollan las empresas comerciales para llegar directamente al cliente o consumidor final
- B2B2C: designa una modalidad de comercio electrónico que agrupa el B2B (business to business) y el B2C ('business to consumer'). Se trata de una versión más sofisticada de lo que podría ser la simple superposición de los dos negocios. Con la misma plataforma online y la misma plataforma de distribución se trata de crear la cadena de valor completa desde que un producto o servicio se fabrica hasta que llega al consumidor final.
- C2C: (Consumer-to-consumer) es la abreviatura utilizada en comercio electrónico para definir una estrategia de cliente a cliente. Se utiliza este término para definir un modelo de negocio en la red que pretende relacionar comercialmente el usuario final con otro usuario final.

- C2B: Consumidor a empresa, es un modelo de negocio en el que los consumidores (individuos) crean valor y las empresas lo consumen.
- P2P: intercambio de información que ha evolucionado hacia el desarrollo de plataformas que ponen de acuerdo a iguales (particulares) para que intercambien (alquilen, compren y vendan) productos y servicios.
- B2E: empresa a empleado, es la relación comercial que se establece entre una empresa y sus propios empleados.
- E-learning: aprendizaje electrónico conocido como educación a distancia completamente virtualizada a través de los nuevos canales electrónicos (las nuevas redes de comunicación, en especial Internet), utilizando para ello herramientas o aplicaciones de hipertexto.
- E-government: El gobierno electrónico o e-gobierno consiste en el uso de las tecnologías de la información y el conocimiento en los procesos internos de gobierno, así como en la entrega de los productos y servicios del Estado tanto a los ciudadanos como a la industria.
- E-Trading , es un método de negociación de valores (tales como existencias y bonos), divisas o instrumentos financieros derivados por vía electrónica.
- Supply Chain: cadena de suministro es un sistema de organizaciones, personas, actividades, información y recursos involucrados en el movimiento de un producto o servicio de proveedor a cliente.
- Core Business: se refiere en gestión empresarial, a aquella actividad capaz de generar valor y que resulta necesaria para establecer una ventaja competitiva beneficiosa para la organización.
- Offline: El término se refiere a trabajar con una computadora que no se encuentra conectado a internet. En el trabajo se tomara el termino para las ventas que se realizan sin estar presente o con local abierto.
- Método Delphi: La metodología de previsión Delphi utiliza juicios de expertos en tecnología o procesos sociales considerando las respuestas a un cuestionario para examinar las probables orientaciones del desarrollo de tecnologías específicas, meta-tipos de tecnologías o diferentes procesos de cambio social.

7. Objetivos y Alcances:

a) Generales:

Estudiar las formas en que se presenta el e-Commerce para observar el aumento de productividad de las empresas que operan mediante este sistema e incorporar conceptos logísticos que permiten efectivizar la gestión del flujo de información y bienes.

b) Particulares:

- ✓ Investigar las nuevas formas y métodos de comercio electrónico.
- ✓ Incrementar la utilización de nuevos servicios logísticos que permitan proveer un valor añadido al sistema comercial.
- ✓ Mejorar los puntos a tener en cuenta para la utilización del e-Commerce, adelantándonos mediante el apoyo en casos variados de éxito y situaciones de contingencia posibles a surgir.
- ✓ Sintetizar la forma correcta de llevar a cabo un e-Commerce de forma eficiente.

8. Introducción:

El trabajo a continuación es una investigación realizada con el propósito de conocer la importancia de la actividad logística en el comercio electrónico. Tradicionalmente, una empresa utiliza varios eslabones para llevar sus productos o servicios al consumidor final, incrementando en cada punto el precio del mismo, siendo la logística la encargada de disminuir los tiempos y costos para lograr la mayor rentabilidad posible. A su vez, los consumidores tienen la obligación de dirigirse a un lugar físico puntual para comprar un bien o contratar el servicio que se quiere.

El negocio del e-Commerce revolucionó el consumo actual, cada vez hay más empresas que adoptan este sistema, y cada vez más que se crean para funcionar únicamente con esta modalidad. La logística cumple un papel primordial para que éste sea exitoso, siendo la encargada de la integración del proceso. El objetivo siempre será la satisfacción del cliente, pero cuando se quiere realizar un negocio online, lo primero que se presta atención es la parte comercial y luego la logística, pero los grandes costos que ésta implica o la falta de operadores de transporte en el país donde se encuentra, puede provocar la caída del proyecto o negocio. Este factor es determinante para el éxito e-Commerce, no basta para estas empresas solucionar la logística interna, sea picking, packaging, etc. El proceso necesita de la integración del servicio especialmente si se terceriza algunos de los mismos.

El objetivo de la logística en el e-Commerce es acercar al vendedor con el comprador, distancia que idealmente debe salvarse con tan solo un "click". En esta relación, uno de los rasgos característicos es la búsqueda de empresas que brinden los servicios de despacho. El desafío importante es, entonces, la positiva integración de los operadores logísticos a través de dispositivos tecnológicos. El alcance del trabajo se limitará al análisis de la situación actual en el desarrollo del negocio e-Commerce, utilizando negocios exitosos como base y ejemplo para el trabajo, viendo las herramientas que integra lo tradicional con empresas de apoyo logístico.

Es de especial importancia dentro de este mundo que evoluciona cada vez más rápido, entender cómo se adapta la logística para la conexión de información, bienes y servicios.

Resulta vital su investigación, para mejorar las capacidades junto con las tecnologías presentes.

La disciplina que se abordara durante el TFG será de investigación y desarrollo de las funciones logísticas dentro el negocio electrónico, adaptaciones correctas del mismo, utilización de herramientas actuales, la planificación de un negocio e-Commerce, su organización y las metodologías para llevarlo a cabo.

9-.El e-Commerce y la Logística

9.1-. Historia y desarrollo hasta la actualidad:

Desde su incursión en el mundo civil, después del fin de la segunda guerra mundial y habiéndose alineado paulatinamente con la ecuación costo/beneficio del modelo de la economía de mercado, la definición de logística ha ido evolucionado en la forma con que la van concibiendo y visualizando teóricos y prácticos. Así, en los ámbitos públicos (institucional) y privado (empresarial), el planeamiento estratégico y el planeamiento operacional han ido aportando más elementos de juicio al ir percibiendo el enorme alcance del proceso logístico y su naturaleza eminentemente sistemática.

En los últimos años, una multitud de definiciones han aparecido en el mundo académico y empresarial tratando de desenmarañar el complejo conglomerado sistemático que involucra el proceso logístico. Sin embargo, no todas ellas han podido reflejar la mencionada complejidad.

En 1998 en EUA, el “Council of Logistics Management” hoy denominado como “Council of Supply Chain Management Professionals” redefine la logística como “Parte del proceso de suministros que planea, implementa y controla el flujo eficiente y efectivo, y el almacenamiento de bienes y servicios e información relacionada, del punto de origen al punto de consumo, para satisfacer los requerimientos del consumidor”.¹

Académicos² opinan que la definición es mucho más amplia y la enfocan más a las actividades de negocios: “Gestión e la cadena de suministros es la integración de los procesos claves de negocios, desde el usuario, a través de los proveedores iniciales que suministran productos servicios e información, que agregan valor para los clientes y otros actores involucrados”.



¹ <http://cscmp.org/>

² Lambert y Stock, “Fundamentals of Logistics Management”

Otro académico logístico inglés M. Christopher³ da una definición más enfocada al cliente; "gestión de las relaciones de entrada y salida, con los abastecedores y clientes, para ofrecer un valor óptimo al menor costo para la cadena de suministros como un todo. La importancia del área logística en el gerenciamiento empresarial y el interés sobre su gestión y manejo, ha dado origen a una frondosa oferta de definiciones y términos. Pero hasta hoy en día la polémica de las definiciones continua.

El concepto de "SC" incluye el enfoque en producción, que involucra abastecimiento y distribución de la empresa. Conforme la cadena se extiende, la distancia entre el que manufactura y el cliente final se incrementa, geográfica y operacionalmente. Al mismo tiempo, hay una fuerte tendencia hacia una producción y productos orientados al cliente, lo cual requiere una estrecha relación entre suministradores y clientes.

Cada operación del sistema logístico se implementa secuencialmente en el proceso y dividen los eslabones, y subsistemas de la denominada "cadena logística". Dado los innumerables elementos del sistema logístico se puede inferir que la cadena tienen "x" eslabones todos ellos muy importantes. La cadena se rompe por el eslabón más débil y cada uno de ellos aporta un valor al proceso que suma el valor agregado a la cadena.

A la hora de hablar del futuro de la logística, encontramos una de las actividades que más le ha ayudado a mejorar e innovar sus procesos. El comercio electrónico, o e-Commerce, como es conocido en gran cantidad de portales existentes en la web, es definido por el Centro Global de Mercado Electrónico como "cualquier forma de transacción o intercambio de información con fines comerciales en la que las partes interactúan utilizando Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), en lugar de hacerlo por intercambio o contacto físico directo".

³ Revista Supply Chain Managment

En términos generales, puede decirse que el comercio electrónico es una extensión del comercio y la tecnología que se impone en nuestros días como una metodología moderna para hacer negocios tras detectar la necesidad de las empresas, comerciantes y consumidores de reducir tiempos de entrega, espacios físicos y costos. Es requisito indispensable referirse a la tecnología como método y fin de comercialización, puesto que esta es la forma como se imponen las actividades empresariales. El uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para promover la comercialización de bienes y servicios dentro de un mercado, conlleva al mejoramiento constante de los procesos de abastecimiento y lleva el mercado local a un enfoque global, permitiendo que las empresas puedan ser eficientes y flexibles en sus operaciones.

4

Comercio, tecnología e historia:

El comercio, como actividad, no tiene una fecha de creación concreta dentro de la historia. Sin embargo, sí se tiene claro que apareció como una necesidad de intercambio evidenciada en los seres humanos tras comprobar que ningún hombre puede ser autosuficiente, motivo por el cual necesita del intercambio de bienes o servicios para asegurar su subsistencia y la de los otros.⁵

A lo largo de la historia el comercio ha ido evolucionando, involucrándose en la simple actividad de pagar y recibir aspectos tan importantes como el ver, el sentir, el tocar, el oler.

⁴ Gráfico elaboración propia.

⁵ prezi.com

La evolución de la logística minorista

Desde una perspectiva de las propiedades de distribución, esta evolución ha pasado por varias fases generales y muy cercanas en la línea de tiempo:

- En la mayoría de las tiendas al por menor de 1970 se repone mediante entregas directas de los proveedores o mayoristas.
- En los 1980 comenzaron a centralizar sus entregas a tiendas a través del nuevo centro de distribución que controlaba.
- En 1990 abastecimiento global (para productos no alimenticios) despegó, con muchos minoristas desarrollaron centros de importación para recibir y procesar las importaciones en su mayoría en contenedores.
- Alrededor del 2000, el e-commerce comenzó a expandirse rápidamente con pure-play (internet solamente) los principales minoristas de la manera en que se establece el e-fulfillment como red de distribución.

Primero se impuso la publicidad en los periódicos, dándole al cliente la posibilidad de observar; luego la propaganda radial, teniendo estos la opción de escuchar; posteriormente el fenómeno conocido como ‘televentas’, el cual ofrece al comprador la posibilidad de ver y escuchar; y por último la red, estableciendo propiedades tan únicas como observar, escuchar y hasta comprar dentro de una misma plataforma.

Diferencia entre Logística Tradicional y e-Logística

Logística	Tradicional	e-Commerce
Tipo de envío	Gran Volumen	Pequeño Volumen
Tipo de Carga	Paletizado	Pequeños Paquetes
Tipo de demanda	Push	Pull
Flujo de órdenes/inventario	Unidireccional	Bidireccional
Consumidor	Estratégicos/ Conocido	Desconocido
Destino de pedidos	Concentrados	Altamente Dispersos
Demanda	Estable, consistente	Altamente estacional, fragmentada
Responsabilidad	Con un solo vínculo	La totalidad de la Cadena de Abastecimiento

Aunque se tiene registros que desde 1774⁷ se innovó la venta de libros académicos por catálogo, no fue hasta 1920 cuando comenzó a surgir, de forma más concreta, éste tipo de venta no presencial en los Estados Unidos. Este revolucionario sistema de distribución ofrecía bienes y servicios por fotos ilustrativas del producto a venderse, lo que posibilitó a cientos de tiendas la oportunidad de llegar a zonas rurales y públicos que no habían sido alcanzados. Este proceso de comprar y vender mediante el ofrecimiento de revistas tomó mayor impulso con la aparición de las tarjetas de crédito y la confianza ofrecida por los clientes.

Es en 1970 aparecen las primeras relaciones comerciales que hacían uso de la computadora para transmitir datos. Esta forma de intercambio de información no tenía

⁶ Gráfico elaboración propia.

⁷ Wikipedia.com -Venta por catálogo-

ningún tipo de estandarización, pero trajo consigo mejoras a los procesos de fabricación en las compañías del sector privado.

Tras poseer una plataforma de relaciones comerciales en 1980, con la ayuda de la televisión, se imponen las ventas directas o 'televentas', una modernización del comercio por catálogo que mostraba con mayor realismo los productos, puesto que brindaba la alternativa de exhibir y resaltar las características del bien o servicio ofrecido. Estas ventas eran, en su mayoría, concretadas vía telefónica y usualmente pagadas con tarjetas de crédito.

Como un paso final en la historia, para empezar a perfeccionar lo que hoy día es conocido como comercio electrónico, en 1995 los países integrantes del G7/G8, crearon la iniciativa de un mercado global para pequeñas y medianas empresas (pymes), con el fin de acelerar el uso del e-Commerce entre las empresas del mundo, evento que trajo consigo la creación del portal en español Comercio Electrónico Global. El comercio electrónico, es la actividad comercial en Internet que más crecimiento ha tenido en los últimos tiempos, a tal punto que sólo en los Estados Unidos existen aproximadamente 100 mil tiendas de venta de productos online.⁸

Esta rama de los negocios pasó de ser un local comercial a movilizar miles de millones de dólares por año en todo el mundo. Sin dudas, la principal razón para que esto ocurriera es el aumento de las facilidades para acceder a Internet desde casi cualquier lugar del mundo. Sumado a esto la proliferación de los teléfonos celulares con conexión a la Red. En 1987 sólo 1 de cada 2 mil personas tenían acceso a la Web, mientras que en 2006 ya existía la astronómica cifra de 1 mil millón de usuarios conectados. Algunos de los sucesos importantes que marcaron el e-Commerce fueron los siguientes:⁹

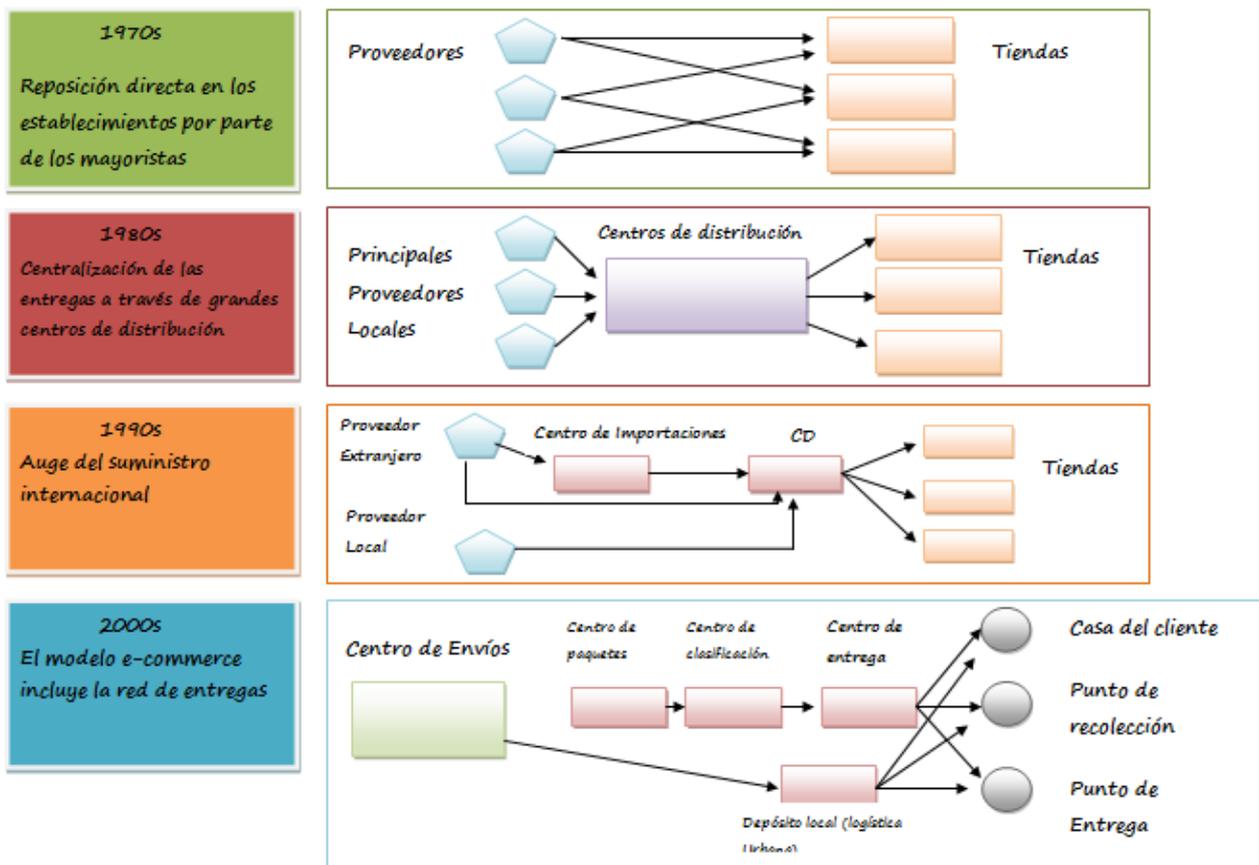
- En 1995, Amazon lanza su primera tienda en línea el mismo año que eBay vende su primer producto a través de una compra electrónica.
- En 1997 la compañía Dell supera el millón de dólares en ventas online.

⁸ <http://www.genwords.com/>

⁹ <http://www.genwords.com/>

- En 2002 eBay compra PayPal y se populariza ese método de pago, lo que facilita las compras en comercios electrónicos. Eso aporta a que el 50% de los usuarios conectados compran algo por Internet.
- En 2007 Apple lanza su tanpreciado iPhone y un año más tarde Google hace lo propio con Android. Creando una nueva forma de acceder a las tiendas de eCommerce, mucho más rápida y efectiva.
- En 2011, 8 de cada 10 personas posee un celular.

La evolución de la logística en la distribución



Basado en la distribución de productos no alimenticios en mercados desarrollados

Se prevé que el comercio online habrá experimentado en 2017 un crecimiento del 50% y concretamente España será el país en el que se registren los datos más llamativos, mientras el que el comercio minorista ha registrado un descenso del 22%¹⁰ y el consumo cayó cerca de un 8%, y la tendencia de incorporar el comercio electrónico ha obtenido una gran acogida en muchas empresas de sectores variados. A su vez, el comercio online

¹⁰<http://www.cadenadesuministro.es/noticias/el-comercio-minorista-cae-un-22-frente-al-constante-crecimiento-del-e-commerce/>

aumentará a una media del 10,5% anual en el continente europeo, pasando de unos beneficios de 112 millones de euros en 2012 a 370 mil millones de euros en el año 2017.

En general se están registrando grandes contrastes en el ritmo de crecimiento de las compras online entre los países situados en el Sur de Europa con respecto a los del norte como Reino Unido o los países nórdicos. La principal razón es que este tipo de comercio está totalmente desarrollado y normalizado entre los habitantes de las regiones del norte del continente, mientras que en países como España o Italia está todavía en proceso de desarrollo y en pleno auge de crecimiento. Por otro lado, el mercado norteamericano se estima que el comercio minorista electrónico crezca a un ritmo del 10% anual, llegando a los 370 millones de ganancias en los próximos cinco años.¹¹

Las nuevas tecnologías y las redes sociales provocaron un gran aumento de usuarios desde tablets y smartphones, que han supuesto una de las claves al incremento del e-commerce, haciendo que cada vez sean más las empresas que deciden aportar facilidades al cliente para que pueda realizar los pagos y compras desde este tipo de dispositivos. Otro de los factores clave es el boom experimentado por las redes sociales y más concretamente por la gran cantidad de consumidores potenciales al que se puede tener acceso y el consumo que se lleva a cabo a través de estas plataformas, de las cuales se prevé que lleven a cabo una actividad comercial por un valor de 14 mil millones de dólares, lo que pone un incremento del 54% con respecto al pasado año.¹²

En 2016 el comercio online crecerá un 50% en todo el mundo en el apartado de ventas al por menor y alcanzará los 1.000 millones de dólares, por lo que es imprescindible que los comercios se adapten a esta realidad y apuesten por el pago a través de dispositivos móviles y la promoción de sus negocios a través de las redes sociales. Según las previsiones del sector, en 2015 habrá 1.200 millones de teléfonos que incorporarán sistemas de pago, frente a los 35 millones de la actualidad, y entre 2011 y 2017 las transacciones por plataformas móviles se habrán multiplicado por once.¹³

¹¹ Idem 10

¹² Idem 10.

¹³ Idem 10.

9.2: Procedimiento “tipo” del e-Commerce:

Cuando se comienza un negocio online, lo primero a analizar es la existencia de un almacén propio, donde toda la manipulación y preparados de pedidos está a cargo de la empresa, o si terceriza “contratando” un servicio externo. Más allá de que esta decisión realice cambios en los costos del proceso, también modifica el formato de la cadena de abastecimiento. Por ejemplo para una empresa puramente online u otra donde su actividad comercial ya existe en el retail físico tradicional y se expande abriendo una tienda en el mundo virtual.¹⁴

Generalmente las empresas que han nacido para trabajar directamente online no poseen ni almacenes, ni personal especializado en manipular la mercadería ni mucho menos experiencia logística, por lo que su mejor solución es tercerizar toda esta parte del negocio.

Muy diferente es cuando una empresa ya posee sus propios almacenes y tiene experiencia manejándolos con su personal. A su vez, según el producto que se venda la decisión de tercerizar o no puede ser más acertada o como influir negativamente.



¹⁴ Gráfico elaboración propia.

logísticas que brinden un apoyo global para que gestione el control online del stock.

9.3-. Estrategias del e-Commerce:¹⁵

e-Commerce: Estrategias

¿Cuál es mi Core Business?



10. El futuro de las ventas minoristas: el e-Commerce.

Sin grandes oscilaciones pero estable, es como se puede considerar la tendencia del comercio electrónico en los últimos años. Con tasas de crecimiento de dos dígitos, cada vez más personas deciden comprar de forma online, gracias a las ventajas competitivas que presenta frente a las tiendas físicas. El mundo digital evoluciona rápidamente y año a año surgen nuevos jugadores en la industria, como plataformas e innovadoras redes sociales. Todo esto hace necesario contar con información y evaluar las tendencias antes que arribe el futuro para poder anticiparse a los cambios y accionar de la manera correcta y oportuna.¹⁶

El comercio electrónico se va a convertir en una parte fundamental de la economía mundial, los consumidores son cada vez más, impulsados por las principales ventajas que ofrece: ahorro de tiempo, comodidad, dinero y la posibilidad de encontrar productos que no se encuentran en el entorno offline. Sin embargo, la innovación permanente será necesario frente a unos consumidores que cada vez demandan más una experiencia de compra adaptada a sus necesidades y perfil.

Mundialmente, el liderazgo en la lista de países con mayores ventas en comercio electrónico lo ostenta Estados Unidos, quien en el 2012 contó con alrededor de un tercio de

¹⁵ Grafico elaboración propia.

¹⁶ Fuente: comScore Media Metrix, Marzo 2012 – 2013

las ventas B2C, aunque las previsiones apuntan que éste porcentaje va a disminuir debido a que la zona de Asia del Pacífico arrebatará la primera posición, Japón, Corea del Sur y China cuentan con altos ingresos por comercio electrónico, pero tiene un porcentaje menor en proporción del total de ventas.¹⁷ Mientras, Europa será el continente que liderará el mercado global en los próximos 4 años, alcanzando los 191 mil millones de euros en ventas en 2017, siendo UK y Alemania los mejores países para operar. Europa occidental ocupa la tercera plaza en esta clasificación, con Reino Unido a la cabeza, países como Alemania y Holanda han visto incrementado el peso del comercio por Internet en el total de ventas. Rusia lidera las ventas en B2C en Europa del este, ésta región que ha estado creciendo hasta el 2012 está previsto que disminuya hasta 2016 por la influencia de países emergentes. En Oriente Medio, Kuwait, Qatar, Arabia Saudita y los Emiratos Árabes Unidos reflejan crecimientos en las ventas, pese a que el e-Commerce en estos países tiene unos porcentajes muy bajos en proporción al total de ventas.¹⁸ En América latina los países con mayor porcentaje de e-Commerce sobre el total de ventas son Chile, Brasil y México, con previsiones alcistas en estos dos últimos, Argentina presenta el mayor número de personas subscriptas y con intención de compra, pero sin concluirla.

El valor de las exportaciones de los negocios online, en seis de los principales mercados mundiales de comercio electrónico, se multiplicará por cinco hasta 130,000 millones de dólares (mdd) para 2020¹⁹, Gran Bretaña es el país que actualmente genera el mayor superávit comercial online, se estima que el valor del comercio online en Estados Unidos, Gran Bretaña, Alemania, los países nórdicos, Holanda y Francia fue de 25,000 millones de dólares en 2013. Se desarrollará a un ritmo vertiginoso y se prevé que las ventas minoristas online se dupliquen para 2018 hasta los 323,000 millones de euros (437,910 mdd).²⁰

En la próxima década, las ventas minoristas online se convertirán en algo más internacional aún, siendo una gran oportunidad para las empresas de ventas minoristas porque da un nuevo impulso para crecer rápidamente al llegar a otros países sin tener que

¹⁷ elblogdeecommerce.com

¹⁸ <http://elblogdeecommerce.com/2013/08/08/ventas-retail-del-mundo/>

¹⁹ Idem 16

²⁰ "GLOBAL B2C E-COMMERCE SHARES & SALES REPORT 2013" Publication Date: July 2013

realizar las grandes inversiones como en un negocio tradicional minorista. Un ejemplo de esto es en España, con previsiones de facturación de los próximos años la sitúan como el país con mayores perspectivas de crecimiento, con incrementos de hasta el 18% anual hasta el 2017²¹. Por ello, no es de extrañar que cada vez más productos empiecen a comprarse a través de Internet que en las propias tiendas físicas. La venta de música de manera virtual es un claro ejemplo de la importancia de las ventas online, ya que ha modificado casi por completo la industria de la discografía y de la que se espera que más del 50% de las ventas de CDs y DVDs en 2017 sean a través al comercio electrónico, como también uno de cada cuatro libros será realizado a través de ésta modalidad.²²

El crecimiento imparable viene a confirmar la buena evolución de los últimos años. Así que los negocios que realmente deseen aprovechar esta tendencia, deberán apostar por crear plataformas de venta inteligentes que se adapten en función de las características de cada usuario.

10. 1-. Modelos de negocios e-Commerce:

Los modelos de negocio son el medio por el cual una empresa es capaz de generar ingresos y beneficios, aquello que da sentido a la misma. Generalmente, responde a las preguntas sobre que ofrece la empresa, a quién y de qué modo. Los modelos de negocio representan el modo en el que la empresa o tienda es capaz de generar beneficios a sus dueños e inversores.

²¹ <http://elblogdeecommerce.com/2013/05/03/ecommerce-crecimiento/>

²² <http://www.forrester.com/home/>



23

Business-to-Business (B2B):

Es un modelo de e-Commerce en el cual todos los participantes son negocios u otro tipo de organizaciones. Su evolución hizo que se pasara a incluir actividades que serían más precisamente denominadas "Comercio en la red", como la compra de bienes y servicios a través de la Web, con servidores seguros de servicios de pago electrónico como autorizaciones para tarjeta de crédito.

El business-to-business aplica a la relación entre un fabricante y el distribuidor de un producto y también a la relación entre el distribuidor y el comercio minorista, pero no a la relación entre el comerciante y su cliente final (consumidor). El comercio electrónico entre empresas es una utilidad más que aporta Internet y que ha experimentado un gran auge en los últimos años. Algunas de las ventajas que aporta el *business-to-business* para las empresas implicadas son:

- Rapidez y seguridad de las comunicaciones.
- Integración directa de los datos de la transacción en los sistemas informáticos de la empresa.
- Posibilidad de recibir mayor número de ofertas o demandas, ampliando la

²³ Grafico extraído de: <http://fce-modelos-negocios.blogspot.com.ar/2012/05/comercio-electronico-internet-y.html>

- competencia.

- Despersonalización de la compra con lo que se evitan posibles tratos de favor.

• Abaratamiento del proceso: menos visitas comerciales, proceso de negociación más rápido, etc. Por tanto, los compradores pueden pedir una deducción de precios en virtud del menor costo de gestión, o los vendedores incrementar su margen comercial. Los emprendimientos de la nueva economía enfrentan tiempos difíciles, y los mercados business-to-business no son la excepción. Pero, aun siendo financieramente vulnerables, su importancia es innegable. El volumen de transacciones en los sitios B2B no dejó de crecer, y se acerca a los mil millones de dólares²⁴. Sin embargo, los mercados B2B distan mucho de ser idénticos. Algunos están dominados por un puñado de grandes jugadores, que muchas veces son también clientes del mercado, mientras que otros son independientes y sirven a muchos pequeños compradores y vendedores. Algunos se basan en un profundo conocimiento de un segmento de la industria, con un formato de transacción altamente adaptado al cliente; otros parecen un amplio catálogo o un bazar comunitario.

Ejemplo: TiendaNube.com Es una empresa argentina que permite hacer tiendas de venta usando plataformas armadas sin la necesidad de hacer una página web.

- **Business-to-Consumer (B2C):** Modelo de e-Commerce en el cual los negocios venden a compradores. Los intermediarios online son compañías que facilitan las transacciones entre compradores y vendedores, como contraprestación económica reciben un porcentaje del valor de la transacción. La mayoría de las transacciones se realizan a través de estos intermediarios, que pueden ser brokers o "informediarios", genéricos o especializados, respectivamente

Ejemplo: www.adidas.com.ar

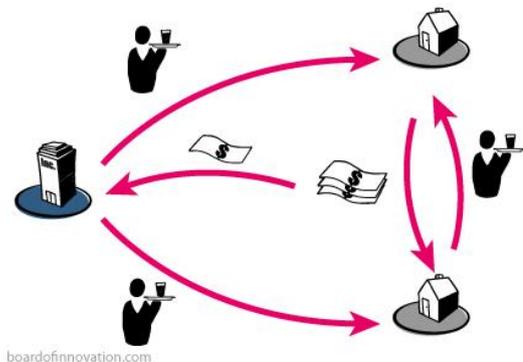
- **Business-to-Business-to-Consumer (B2B2C):** Modelo de e-Commerce en el cual un negocio provee algunos productos o servicios a otros negocios que también tienen sus propios clientes. Se trata de una versión más sofisticada de lo que podría ser la simple superposición de los dos negocios. Con la misma plataforma online y la misma plataforma de distribución se trata de crear la cadena de valor completa desde que un producto se fabrica hasta que llega al consumidor final.

²⁴ www.wobi.com

El B2B2C, también se emplea en algunos casos para definir a los mercados llamados "mercados diagonales" en Internet, plataformas en línea (online) que atienden tanto a transacciones comerciales entre negocios como entre negocios y consumidores finales. Por lo general estos mercados diagonales suelen ser proporcionados por fabricantes o mayoristas que proporcionan una diferenciación de precios y condiciones comerciales según se trate de una compra hacia un distribuidor o minorista (otra empresa) o un consumidor final o ciudadano.

Ejemplo: McAfee.com Es una empresa que vende antivirus a clientes que lo usan de manera personales, y también presta servidores de seguridad a empresa.

- **Consumer-to-Business (C2B):** Modelo de e-Commerce en el cual usuarios individuales de internet venden productos o servicios a organizaciones u otro individuos que están buscando los productos que son ofertados.



Hay sólo unos pocos tipos de empresas cuyos modelos de comercio que podría considerarse como C2B. Sitios de publicidad en

línea, como Google Adsense, plataformas de afiliación como Commission Junction²⁵ y programas de afiliación como Amazon son los mejores ejemplos de esquemas C2B. Los individuos pueden mostrar anuncios publicitarios, anuncios de texto contextuales o cualquier otro artículo promocional en sus sitios web personales. Las personas que se ponen en marcha directamente para proporcionar un servicio de publicidad/venta de empresas.

Ejemplos son: Plataformas como Fotolia o Google Video también son muy buenos ejemplos de nuevos modelos C2B. En estos sitios web, cualquier persona es capaz de vender contenidos digitales (fotos, imágenes, iconos, animación y vídeo) a las empresas. Creativo de Contenido Digital es perfecto para negocios C2B, ya que utiliza tecnologías sencillas y baratas (sin costo de producción), puede ser fácilmente compartida (sin costo logístico) y no son perecederos (sin costo de valores).

²⁵ www.cj.com

- **Consumer-to-Consumer (C2C):** ²⁶Modelo de e-Commerce en el cual los consumidores venden directamente a otros consumidores. C2C (consumer to consumer, o de cliente a cliente) es la forma más antigua de comercio electrónico que conocemos, aunque hoy en día sea la protagonista en muchas páginas web. Son una manera de ayuda a la gente a negociar directamente con otras personas o poder comprarle a las empresas de manera más beneficiosa para ellos. La meta del C2C es permitir que compradores y vendedores se encuentren de manera más fácil. Se benefician de dos maneras. Por un lado, se benefician de la competitividad por vender los productos; por otro lado, pueden encontrar algunos productos que normalmente son más difíciles de encontrar.

El C2C es tan efectivo ya que en vez de comprar y vender exclusivamente con negocios establecidos, los consumidores continúan ejerciendo su influencia haciendo negocio entre ellos mismos. Los consumidores hacen esto por muchas razones, que incluye abaratamiento de costos, mayores beneficios y la facilidad que brindan estas transacciones. Mientras los detractores de este modelo de negocio continúan diciendo cosas negativas, los muchos seguidores del modelo cuentan con muchas maneras de rebatir las cosas negativas que se dicen.

Los consumidores que venden a otros consumidores se benefician de sacar mayor provecho y es el principal motivo por el cual consumidores siguen apostando por el modelo de negocio consumidor a consumidor consiste en hacer decrecer los costos de la transacción. A menudo los consumidores tienen que sufrir los costos de los intermediarios cuando compran un producto a los grandes negocios. Con este método se puede eliminar la mayoría de los intermediarios, incluyendo minoristas y mayoristas. En consecuencia, los consumidores que venden a otros consumidores se benefician de sacar mayor provecho de venderse de uno a otro directamente.

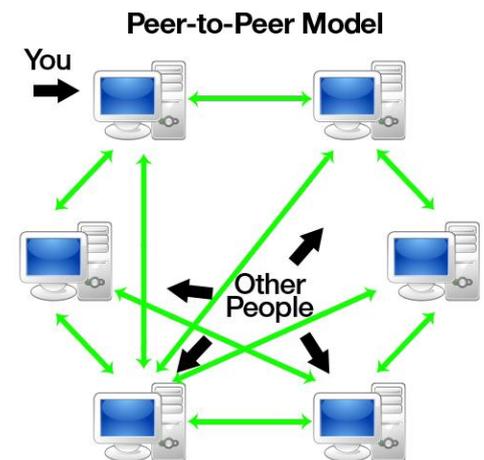
Ebay es un claro ejemplo de este tipo de comercio electrónico, ya que es la web de subastas más grande de Internet, y líder del mercado. Su eslogan es “el poder de todos nosotros”. Cualquiera se puede registrar y comprar o vender lo que quiera. La plataforma

²⁶ Grafico extraído de: boardofinnovation.com

cobra una pequeña tasa o comisión a los consumidores. El intercambio de dinero se realiza mediante transacciones bancarias o PayPal. Es una web muy popular, con más de 84 millones de usuarios a lo largo y ancho del mundo, así que el nivel de confianza que inspira es muy alto.

Ejemplo en Argentina es la gran empresa MercadoLibre.com.

- **Peer-to-Peer (P2P):** Tecnologías que permiten el intercambio de datos entre computadoras procesando datos directamente entre ellas, puede usarse en el C2C, B2B y B2C. Una red informática entre iguales (en inglés, peer-to-peer que se traduciría de par a par- o de punto a punto, y más conocida como P2P) se refiere a una red que no tiene clientes ni servidores fijos, sino una serie de nodos que se comportan simultáneamente como clientes y como servidores respecto de los demás nodos de la red. Es una forma legal de compartir archivos de forma similar a como se hace en el email o mensajes.



Ejemplo: www.dropbox.com

- **Business-to-Employees (B2E):** Modelo de e-commerce en el cual la organización entrega servicios, información o productos a sus empleados. Se entiende que el B2E es una derivación del business to customer, B2C, ya que el negocio no se realiza entre empresas, ni entre empresas y clientes finales, sino que se realiza entre la empresa y sus empleados que está presente sobre todo en empresas de gran tamaño y con un número de empleados. Básicamente se trata de una plataforma online, donde los empleados pueden disfrutar de ofertas exclusivas que su propia empresa les brinda y que se justifican por su relación laboral. A su vez, estas plataformas online se suelen desarrollar dentro la intranet corporativa a la que solo tienen acceso los empleados. Estas ofertas a empleados vienen de los acuerdos comerciales que la empresa puede alcanzar con otros proveedores a los que les interesa ofertar productos a bajo precio debido al gran número de empleados que estas empresas finales tienen.

Un ejemplo de este modelo es Microsoft que ya trabaja internamente de

esta manera. Uno de los primeros programas de B2E, "MS Market", permite al trabajador pedir material de oficina, documentos o tarjetas de empresa. A través de la intranet, los empleados también pueden acceder a cursos de formación, consultar archivos, bajarse publicaciones electrónicas o reservar billetes de avión.²⁷

- **E-learning:** Consiste en la entrega de información para propósitos de Entrenamiento o Educación. Un gran ejemplo de este sistema de negocios es OpenEnglish.com.

Se denomina aprendizaje electrónico (conocido también por el anglicismo *e-learning*) a la educación a distancia completamente virtualizada a través de los nuevos canales electrónicos (las nuevas redes de comunicación, en especial Internet), utilizando para ello herramientas o aplicaciones de hipertexto (correo electrónico, páginas web, foros de discusión, mensajería instantánea, plataformas de formación que aúnan varios de los anteriores ejemplos de aplicaciones, etc.) como soporte de los procesos de enseñanza-aprendizaje. En un concepto más relacionado con lo semipresencial, también es llamado b-learning (blended learning).¹ El b-learning es una modalidad que combina la educación a distancia y la educación presencial; retomando las ventajas de ambas modalidades y complementando el aprendizaje de los aprendices.

Encontrar una definición para el modelo educativo e-learning no ha sido nada sencillo. Existe un estudio de investigación realizado por Sangrá, A., Vlachopoulos, D. & Cabrera, N. (2012) donde, utilizando técnicas de investigación como son la revisión bibliográfica y la Técnica o Método Delphi, llegan a construir una definición completa del concepto e-learning: "e-learning es un enfoque para enseñar y aprender, que representando todo o parte de un modelo educativo aplicado está basado en el uso de dispositivos y medios electrónicos como herramientas para mejorar el acceso a la formación, comunicación e interacción y que facilita la adopción de nuevos modos de entender y desarrollar aprendizajes"²⁸

²⁷ <http://www.euskadinova.net/>

²⁸ http://es.wikipedia.org/wiki/Aprendizaje_electr%C3%B3nico

- **E-government:** Modelo de e-commerce en el cual una entidad gubernamental compra o provee artículos, servicios o información a negocios o a los ciudadanos.²⁹

El gobierno electrónico o e-gobierno consiste en el uso de las tecnologías de la información y el conocimiento en los procesos internos de gobierno, así como en la entrega de los productos y servicios del Estado tanto a los ciudadanos como a la industria. Muchas de las tecnologías involucradas y sus implementaciones son las mismas o similares a aquellas correspondientes al sector privado del comercio electrónico (o *e-business*), mientras que otras son específicas o únicas en relación a las necesidades del Estado.

El gobierno electrónico describe el uso de tecnologías para facilitar la operación de gobierno y la distribución de la información y los servicios del mismo. Lidia con aplicaciones pertenecientes y no pertenecientes a Internet para servir de ayuda a las tareas de los poderes del Estado y de las instituciones estatales. Este servicio a los ciudadanos se realiza con el uso a gran escala de tecnologías como: teléfono, fax, sistemas de vigilancia, identificación por sistemas de radiofrecuencia e incluso la televisión y la radio.³⁰

Un ejemplo es la página del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires: <http://www.buenosaires.gob.ar/>

- **E-trading:** Modelo de E-commerce que utiliza tecnología de la información para reunir a compradores y vendedores a través de medios electrónicos, para crear un mercado virtual. NASDAQ, NYSE Arca y Globex, son ejemplos de lugares mercado electrónico.

Con la mejora de las comunicaciones de tecnología en el siglo 20, la necesidad de un lugar físico se volvió menos importante y los comerciantes comenzaron a tramitar desde ubicaciones remotas en lo que se conoció como el comercio electrónico. El comercio electrónico hecho transacciones más fáciles de completar, monitor, clara, y se asiente y esto ayudó a impulsar su desarrollo. NASDAQ fue el primer mercado electrónico de acciones del

³⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/Gobierno_electr%C3%B3nico

mundo, a pesar de que originalmente funcionaba como un tablón de anuncios electrónico, en lugar de ofrecer un procesamiento directo (STP).

Las empresas de inversión, tanto en el lado de la compra y venta de lado aumentaron su gasto en tecnología para el comercio electrónico. Los operadores también cada vez más comenzaron a confiar en los algoritmos para analizar las condiciones del mercado y luego ejecutan sus órdenes de forma automática.

Ejemplos de empresa en Argentina www.igdigital.com que permite comprar de forma virtual acciones del mercado argentino.

El paso a la contratación electrónica en comparación con el comercio de piso continuó aumentando con muchas de las principales bolsas de todo el mundo que se mueve con el comercio de piso a totalmente electrónico.

El comercio en los mercados financieros en general se puede dividir en dos grupos:

- Business-to-business (B2B) de comercio, a menudo realizadas en las bolsas, en los grandes bancos de inversión y brokers negocian directamente entre sí, realizar transacciones de grandes cantidades de valores, y;
- Business-to-consumer (B2C) comercio, donde por menor (por ejemplo, las personas que compran y venden pequeñas cantidades de acciones y participaciones) y clientes institucionales (por ejemplo, fondos de cobertura, los gestores de fondos y compañías de seguros, el comercio de cantidades mucho más grandes de valores) comprar y vender de los corredores o "distribuidores", que actúan como intermediarios entre los clientes y los mercados B2B.

Si bien la mayoría de las operaciones de venta al por menor en los Estados Unidos pasa a través de Internet, el volumen de operaciones al por menor son pequeños comparados con, inter-dealer institucional y el comercio de cambio. Sin embargo, en las economías en desarrollo, especialmente en Asia, el comercio minorista constituye una parte importante del volumen de comercio en general.

Para los inversores minoristas, los servicios financieros en la web ofrecen grandes beneficios. El principal beneficio es la reducción del costo de las transacciones para todos

los interesados, así como la facilidad y la conveniencia Web en las transacciones financieras impulsadas por eludir obstáculos tradicionales como la logística.³¹

10. 1. a-. El m-Commerce:

Los dispositivos móviles de última generación, smartphones y tablets, han cambiado por completo el mundo online y la manera en que los usuarios se relacionan con los contenidos digitales. El canal móvil ha dejado de ser tendencia para ser una realidad y las empresas que no adapten su negocio digital al móvil, quedarán completamente fuera de juego.

Cada vez hay más consumidores que acceden al mundo online a través del móvil. Es muy diferente de comercio electrónico tradicional. Los teléfonos móviles se imponen diferentes restricciones que las computadoras de escritorio. Pero también abren la puerta a una serie de nuevas aplicaciones y servicios, siguen al cliente donde quiera que vaya, por lo que es posible para buscar un restaurante cercano, estar en contacto con compañeros de trabajo, o pagar por artículos en una tienda³². El principal indicativo es que en 2012 se han registrado, por primera vez, cifras de ventas de smartphones y tablets superiores a las de portátiles y ordenadores de sobremesa. Esto no significa que los ordenadores vayan a desaparecer, pero todo indica que el mayor volumen de inversión y las estrategias de las empresas, tendrán que distinguir como prioritario el canal móvil, que es donde los usuarios tienen puesto el punto de mira. En 2016, 4 de cada 5 conexiones a internet se harán a través del móvil³³. A diferencia de los ordenadores, los smartphones son un dispositivo totalmente personal, que el usuario lleva encima las 24 horas del día y que le permite estar conectado en cualquier momento o lugar. De hecho, la mayoría de los usuarios no saldría de casa sin su teléfono. El potencial de internet unido al potencial del móvil no puede ser ignorado. Por eso, muchas empresas han sabido canalizar ese potencial, generando nuevas oportunidades de negocio, o aportando más valor a los servicios que ofrecían previamente: movilización de servicios, fuerza de ventas, nuevo canal de comunicación con los usuarios, etc.

³¹ http://en.wikipedia.org/wiki/Electronic_trading

³² <http://mcom.cs.cmu.edu/>

³³ Libro blanco del comercio electrónico.

El último informe Mobile Commerce 2013 llevado a cabo por Online Business School (OBS)³⁴ ha puesto de manifiesto la importancia que está adquiriendo poco a poco el sector del m-commerce, tanto en nuestro país como a nivel mundial. En España el m-commerce facturó en el 2012 un total de 2500 millones de euros, que supone el 11% del total del comercio electrónico en ese país.

Como en la mayoría de los ámbitos, Estados Unidos marca la tendencia en este sector y es donde más éxito está teniendo las aplicaciones específicas para m-commerce³⁵. De hecho, más de la mitad de los usuarios realizan sus compras online a través de este tipo de apps. El país norteamericano lidera las compras de m-commerce a nivel mundial, ya que casi un tercio de la población que tiene smartphone realiza compras a través de él. En Argentina, los consumidores de m-commerce llegan al 21%³⁶.

La importancia que tiene el canal móvil es porque en primer lugar, la amplitud del mercado se encuentra en una constante evolución y crecimiento. Aunque por razones políticas, el servicio brindado por las telefónicas no llega a dar la mayor eficacia en el país. Ante esta evolución un dato que sorprende es la aún baja generación de soluciones para el comercio electrónico móvil (m-commerce). Los datos del informe indican que apenas el 28,6 por ciento de las empresas que realizan e-commerce en la Argentina ofrecen hoy una herramienta para realizar y completar compras electrónicas a través de un equipo móvil. Cabe recordar que el país vive una explosión de ventas de dispositivos como teléfonos inteligentes y tabletas. Según la un relevamiento de la empresa de investigación de mercado Pyramid Research, sólo en el primer semestre de 2012, la venta de smartphones se incrementó por un 106 por ciento contra igual período de 2011. Entre los principales motores del crecimiento del año pasado figuran los rubros Turismo y Viajes (23 por ciento) y



³⁴ <http://www.obs-edu.com/noticias/2013/10/07/el-11-del-comercio-electronico-mundial-en-2012-se-realizo-via-tablets-y-smartphones/>

³⁵ <http://elblogdeecommerce.com/2012/12/04/crecimiento-m-commerce/>

³⁶ <http://www.aam-ar.org.ar/>

Electrodomésticos (10 por ciento) y Alimentos y Bebidas (7 por ciento)³⁷.

Algunas razones de importancia son:

- Permite mejorar la comunicación con un usuario que está conectado 24 horas los 7 días de la semana.
- Aporta visibilidad al establecimiento.
- Mejora el impacto de las acciones.
- Aporta valor y riqueza a un número mayor de consumidores.
- Posibilita la adopción y fidelidad a la marca.
- Supone un ahorro de costos.

El Location-Based Commerce (L-commerce) La Evolucion en el Mobile Shopping:

Las transacciones de m-commerce a su vez tienen otro formato, cuyo objetivo son individuos ubicados en locaciones específicas y en momentos específicos. Un ejemplo es el marketing a través de Bluetooth.

Este sistema de comercio electrónico está basado en un tipo de tecnología que utiliza la ubicación geográfica del dispositivo móvil para determinar qué aplicaciones son apropiadas sobre la base de esa zona y permite a los usuarios rastrear la ubicación de otra persona, lugar u objeto, y encontrar lugares como un banco y restaurante. También permite a los usuarios acceder a los servicios personalizados, como Weatherbug³⁸ y Foursquare³⁹. La tecnología funciona mediante el uso de señales de GPS, las fuentes celulares y WiFi.

El sistema de posicionamiento global (GPS) es el más preciso para determinar la posición de un dispositivo móvil, y se basa en un sistema de seguimiento por satélite en todo el mundo donde las señales GPS son generados por una constelación de satélites que orbita alrededor de la Tierra.

Para localizar un punto, un dispositivo móvil utilizará tres satélites para crear un punto de intersección que se localiza a 500 metros. Esto se conoce como triangulación. Si la señal

³⁷<http://www.infotechnology.com/internet/El-m-Commerce-la-proxima-frontera-del-comercio-electronico-20130115-0004.html#sthash.6bgMRGcp.dpuf>

³⁸ <http://weather.weatherbug.com/>

³⁹ <https://es.foursquare.com/>

GPS es pobre, débil o bloqueada, el dispositivo móvil puede utilizar las señales de las torres celulares y los puntos calientes Wi-Fi. Estas señales no difunden sus propios lugares, pero las compañías de teléfonos inteligentes como Apple y Google utilizan las bases de datos que almacenan la ubicación de estas fuentes.

El GPS en los dispositivos móviles se está convirtiendo en la base para las aplicaciones para ahorro de dinero que permiten a los usuarios recortar cupones o imprimirlas fuera de Internet. También permiten que los dispositivos móviles escaneen códigos de barras para descubrir las tiendas, minoristas o mejores ofertas de compras, proporcionen datos en tiempo real en las estaciones de servicio más cercanas que ofrecen los mejores precios, o negocia acuerdos con restaurantes. A su vez, utiliza las ofertas para dar descuento en la aplicación del usuario. Desde el punto de vista del usuario este sistema permite la conveniencia y la oportunidad de ofrecer servicios más rápidamente o se adapte exactamente a las necesidades del cliente. Los servicios de localización son atractivos tanto para los consumidores como para las empresas, sin embargo, existen algunas inquietudes acerca de estos servicios.

Las empresas se benefician al conocer la información personal de alguien, incluyendo su ubicación. Por ejemplo, las basadas en la localización de los usuarios que son objetivos a los avisos por su cercanía a las empresas locales. Proveedores de hardware y software del teléfono celular comparten los datos de localización con terceros para mejoras de publicidad, estudios de mercado y de software. Aunque los datos no identifican personalmente, algunos pueden sentir que el reparto de ubicación representa una amenaza para la privacidad. Cuando "llevarlos siempre encima" a los teléfonos celulares, es una realidad. Mucha gente va a dudar en tener registrado su paradero y los movimientos rastreados durante todo el día, incluso si no tienen nada que ocultar. Este problema se agudiza cuando nuestros autos, casas, electrodomésticos y todo tipo de otros bienes de consumo están conectados a Internet y tienen un dispositivo GPS incorporado en ellos.⁴⁰

⁴⁰ Texto extraído de <http://bmstevens.com/blog/location-based-mobile-commerce/>

10.2-. ¿Qué es un Market Place?

Los marketplaces en Internet podríamos asemejarlos a las ferias de ganado o agricultura de nuestros antepasados o a los mismos mercados y ferias actuales de venta al por mayor o al detalle. Por tanto, las ventajas de los marketplaces siguen siendo las mismas que en el mercado físico, sólo que con la ventaja añadida de que no necesitamos desplazarnos a un lugar determinado para cerrar una transacción comercial.

La tienda online no es una web, es un negocio basado en la web. Más allá de la apariencia, la usabilidad o el contenido su único y principal objetivo es vender.

Ventajas a la hora de vender productos en marketplaces:

- Acceso a gran número de compradores potenciales.
- Visibilidad de la empresa y sus productos en internet a bajo costo.
- Reducción de los costos de transacción.
- Análisis de oferta respecto a la competencia.

Existen dos tipologías de marketplaces:

- **Marketplaces Verticales:** están especializados en una tipología de producto o mercado concreto. Estos marketplaces permiten llegar a un nicho de consumidores cuyas necesidades son cumplidas perfectamente por nuestros productos. En los marketplaces verticales asegura por tanto un público más afín a nuestros productos, con lo cual nuestra visibilidad y probablemente eficiencia en venta serán mayores.

Ejemplo de empresas argentinas:

- ✓ www.fokusvalue.com Brinda servicios de asesoría financiera.
- ✓ www.mil-envases.com.ar Vende productos de plástico de todo tipo.
- ✓ www.promusicaonline.com Vende instrumentos musicales.

- **Marketplaces Horizontales:** la finalidad es la misma, sin embargo normalmente son más conocidos los horizontales porque atraen a más público que los verticales al poseer una mayor variedad de productos. En este caso se aprovecha sobre todo el tráfico de marketplace.

Algunos ejemplos de empresas en argentinas son:

www.walmartonline.com.ar Que es el formato online del supermercado WalMart.

www.tripadvisor.com.ar En donde se encuentran desde restaurantes, hoteles, paquetes turísticos, vuelos, recomendaciones, etc.

Una de las principales diferencias entre el comercio electrónico y el comercio “físico” es el uso de la tecnología. En la elección de la tecnología para una tienda es el principal factor a la hora de decidir las funcionalidades que ésta nos ofrece y las posibilidades de adaptarse al negocio, según éste vaya incrementado sus ventas y su tamaño.

Uno de los puntos críticos a la hora de vender en internet es la selección de la tecnología que se va a utilizar. Esto es porque será un condicionante del crecimiento del negocio, y por tanto es necesario evaluar las distintas opciones existentes en el mercado y decidir en función a criterios objetivos del negocio que nuestra empresa espera alcanzar. Por tanto, antes de elegir la tecnología, es necesario realizar una ejercicio de análisis de hasta dónde queremos llegar en la venta en internet.

La creación de una tienda es un proyecto que se debe hacer con planificación, teniendo muy en claro el público objetivo y lo que queremos lograr. Siempre se debe mantener la sencillez, un buen catalogo de productos y contenidos, y la cara forma de ser fácil de entender y encontrar en internet.

Pero ante todo, la realización de una Tienda Online, se debe tener en cuenta que los elementos que la conforman deben sustentarse en 3 pilares clave:

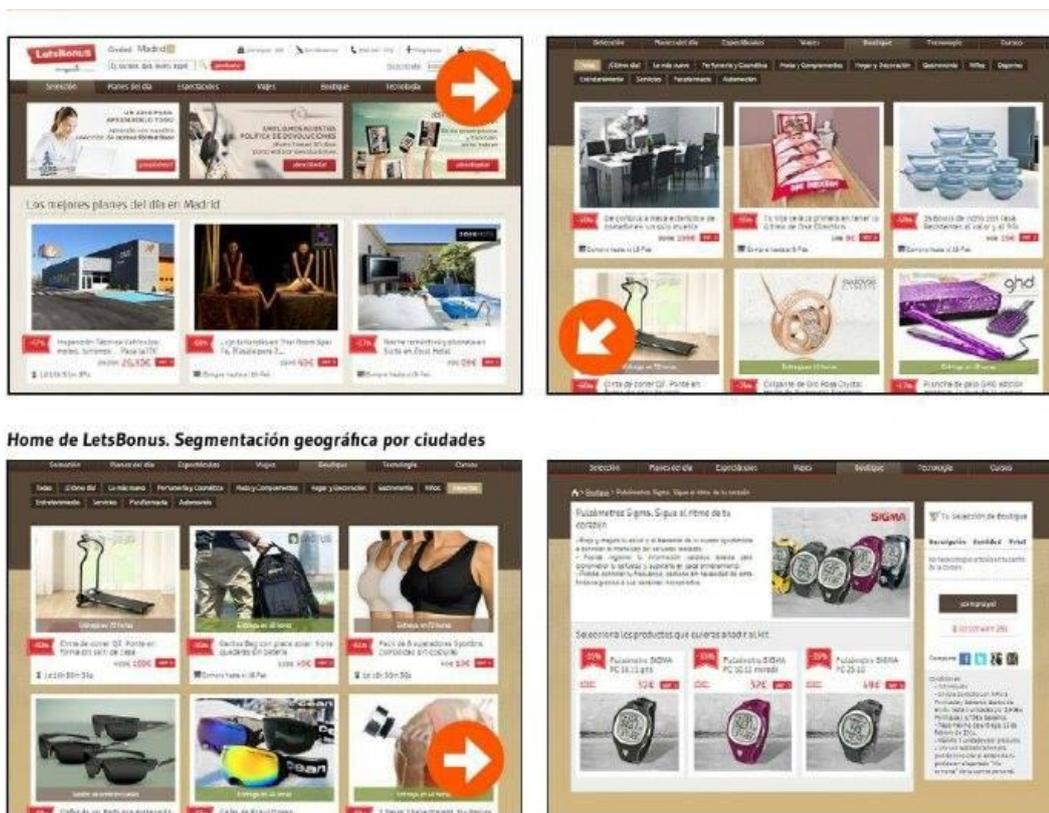
- **Diseño.**
- **Usabilidad.**
- **Accesibilidad.**

Es muy común que las Tiendas Online posean un modelo de negocio combinado entre push y pull. El modelo push se logra realizado un contante envió de newsletter al cliente, esto es muy común en páginas de venta comogroupon.com o letsbonus.com, donde el “bombardeo” constante de mails con oportunidades de compra vigente hace posible las ventas. Pero también hoy en día se está girando hacia un modelo que también incluya el pull. Más orientado a un planeamiento del marketplace en el que se quiere tener un amplio abanico de propuestas para el usuario, sin llegar a ser long tail, ya que solo que quiere

ofrecer lo mejor de cada categoría. El objetivo de este tipo de tiendas online es enfocarse en el usuario, facilitando que cuando ingrese al marketplace, pueda encontrar el mejor producto y al mejor precio, teniendo una navegación fácil que se lo permita.

El marketplace puede ser exclusivo de un retail tradicional donde ofrece la venta online, o como empresas donde integran dentro de la misma página segmentando cada vez más, por ejemplo cada vertical tenga su propia pestaña (ocio, espectáculos, viajes, boutique, tecnología, formación, etc) y dentro de cada pestaña hay otro nivel de categorías para navegar. Como se grafica a continuación en el ejemplo de empresa de marketplace horizontal LetsBonus, la cual su diseño conlleva un marketplace vertical individual de categorías diferentes en cada pestaña (Ingresar a www.letsbonus.com para una mejor visualización). La empresa de origen español que se encuentra en Argentina, Chile, Italia y Portugal, permite elegir al usuario en una misma página e ir filtrando hasta llegar al producto o servicio deseado.

Marketplace del ecommerce LetsBonus.com



Categoría 'Deportes' dentro de 'Boutique'. Una nueva apuesta

Ficha de producto, con los diferentes artículos disponibles

⁴¹ Grafico extraído Revista Ecommerce Magazine.

Los marketplaces sirven como estrategia de eCommerce Internacional. Aunque ha sido el modelo B2B el inductor principal del éxito de determinados marketplaces, tanto horizontales como verticales, es en el modelo B2C donde parecen presentarse mayores oportunidades para algunas empresas ganen el podio para convertirse en la “nueva distribución”. Los costos logísticos y la necesidad de una fuerte inversión en branding, hace que numerosas empresas descarten la venta online directa y tengan que buscar distribuidores virtuales de sus productos.

La misma desintermediación disruptiva que ha hecho de Internet el mayor acortador de cadenas de valor que ha existido, no es tan fácil de conseguir en un escenario internacional, salvo para marcas globales como Zara, donde la estrategia ecommerce a través de una tienda online propia ha ido siempre de la mano de la estrategia de internacionalización.

Salvo que los productos dispongan de márgenes y precios elevados, no serán tantos los casos en los que un producto sea competitivo frente a proveedores locales en un escenario de venta online directa, en un planeamiento económico donde los costos logísticos siguen haciendo mucho daño en las cuentas de resultados, merced a la escasez de proveedores con una perspectiva verdaderamente global y la propia dificultad de transportar productos unitarios en áreas geográficas extensas.

En este contexto, el papel de los marketplaces adquiere un mayor protagonismo, al copar una gran proporción de ventas de ecommerce internacional, en una tendencia, por un lado, a la concentración de los llamados “generalistas”, Ebay, Amazon y Rakuten, principalmente, y a la verticalización en el resto de sectores hasta se encuentran marketplaces de nicho donde se pueden identificar aquellos marketplaces especializados en sectores determinados, tanto B2B como B2C.

❖ **La operatividad de la tienda online:**

Si se quiere una tienda online sea un éxito, aparte de la calidad de los productos y ser competitivos en los precios, se debe de planificar cuidadosamente dos aspectos:

1-. Por un lado, definir claramente cuál es el "nivel de calidad del servicio" que se quiere ofrecer y tener la capacidad de medir el grado de satisfacción de los clientes.

2-. Por otro lado, planificar el proceso de "entrega de productos" de manera que el tiempo que transcurre desde que el cliente realiza un pedido hasta que lo recibe sea lo más corto posible.

Esto supone organizar y coordinar la parte operativa de la empresa encargada de la gestión de los pedidos, el área de atención al cliente (dudas, reclamaciones, devoluciones...), y la entrega de los productos en el domicilio, normalmente implicando a una empresa de transporte. Además, en función del tipo de producto que se venda, se debe tener en cuenta la necesidad de gestionar un almacén.

Todos estos procesos requieren de una logística, debiendo definir claramente el conjunto de medios humanos y métodos necesarios para llevarlas a cabo. La eficiencia en la coordinación de dichos procesos determinará cuál es el nivel de calidad del servicio prestado y las posibilidades que se tiene de que un cliente quede satisfecho, vuelva a comprar y recomiende a sus amistades. Proceso llamamos "fidelización" del cliente. Si se falla en esto, todos los esfuerzos realizados en el diseño, puesta en marcha y promoción de la tienda online, habrán servido de poco, pues una entrega defectuosa o una mala atención al cliente, harán que se quiebre la confianza del mismo y la abandone para siempre.

Por supuesto, hay mucha variabilidad en la planificación de estos procesos en función del tipo de producto (no es lo mismo vender tomates que productos descargables vía internet), el volumen de ventas (no es lo mismo 3 ventas semanales que 100 o 1000), los medios humanos con los que cuenta una empresa (contratar mayor cantidad de empleados), la necesidad de mantener un almacén o no (no es lo mismo vender sellos que maquinaria agrícola), el compromiso con los clientes (atención 24 horas, tiempo de entrega,...), entre otros.

Siendo todas las áreas de negocio importantes para una compañía, el área entorno a la que gira la actividad de la propia empresa es el área de Operaciones. Es en esta área en la que se concentran las siguientes actividades o funciones:

- **Proceso de pedidos:** Incluye desde la recepción del pedido del cliente a la emisión y cobro de la factura.
- **Almacenamiento:** del producto, gestionado por la misma o a través de un tercero.

- **Logística y entrega:** Incluye la coordinación y ejecución del proceso de entrega al cliente, mediante gestión propia o externalizada.

Estos procesos de negocio tienen que estar orientados tanto hacia el exterior (trato con proveedores y clientes, por ejemplo) como a conseguir que todos los departamentos estén coordinados y que los procesos sean eficientes.

10. 2.a-. Gestión de inventarios:

En cualquier tipo de comercio, la gestión del stock es un factor muy importante a la hora de poder ofrecer el mejor servicio a los clientes. Sin embargo, en Internet el control de stocks es más importante aún, ya que se necesita saber qué cantidad de productos que se tiene disponible para vender y cómo se muestra a los usuarios. Si finalmente se concretar la venta de un producto que no puede entregar, se estará perdiendo un cliente sino también para varios en el futuro.

En el comercio electrónico la gestión de los stocks y sobre todo la información que se facilita a los compradores sobre la disponibilidad de productos juega un papel imprescindible y el tener conectado el sistema de gestión de almacén con la tienda online, hace que el usuario sepa si un producto está disponible para la compra en el preciso instante en que está visualizando el producto. Por otro lado, la automatización de la información de stock disponible ahorra muchos procesos manuales y empleados para su manejo manual, por lo que la integración cumple un doble cometido: la información para el comprador y el ahorro de costos para la empresa.

La gestión de inventarios es un tema muy estudiado y debe ser muy cuidada, sea en empresas que venden o no por Internet, ya que el inventario es uno de los activos más caros de muchas empresas, que puede representar hasta un 50%⁴² del capital invertido. La creciente exigencias de los clientes llevaría a pensar que es necesario mantener niveles altos de inventarios, pero debido al costo y problemas asociados a los stocks, la tendencia actual en la gestión de inventarios es intentar mantener niveles bajos de stock. Para equilibrar estos dos objetivos opuestos, minimizar costos de inventario y maximizar el servicio o

⁴² Lourenço, H.R. (2005), e-logística. In La logística empresarial en el nuevo milenio, Daniel Serra (editor), Gestión 2000, Barcelona. (inSpanish)

cliente, se requiere una gestión inteligente de inventarios, decisiones ajustadas de cuánto y cuándo efectuar un pedido o fabricar un lote, la cantidad ideal del lote, control sobre las cantidades en stock, devoluciones, etc. Para eso la mayoría de las empresas necesitan herramientas informáticas con las cuáles puedan acceder a la información en tiempo real, o por lo menos actualizada frecuentemente. En caso de no tener un sistema de gestión de almacén, normalmente las distintas soluciones de tienda suelen facilitar la gestión de los stocks como si de un ERP (Sistema de Planificación de Recursos) se tratase, de forma que pueden realizarse incluso avisos para controlar la disponibilidad de stock y evitar, en la medida de lo posible, la tan temida rotura de stock.

Un estudio recientemente encargado por el proveedor de soluciones de comercio digital Venda⁴³, publicado en el Reino Unido ha puesto de manifiesto los problemas que pueden acarrear una mala gestión del control de stock. La encuesta, revela que casi un 40 % de los encuestados abandonaron una compra por no tener el producto que deseaban en stock. Aunque los detalles de la encuesta puedan parecer insignificantes, el estudio revela que producen casi mil millones de libras de pérdidas en las ventas a los minoristas del Reino Unido.

La importancia de la gestión del stock viene dada por varios puntos:

1° Cuando un producto no está disponible a la hora que el cliente hizo la compra o si a su vez el cliente tiene la intención de realizarla pero el producto no está en disponibilidad, además de producir la *pérdida de un cliente potencial* de ese producto y de otros productos, conllevara un aumento *en el costo de gestión de calidad*, al tener que contactar con el cliente para buscar una posible solución.

2° El no realizar y mantener un control de stock probablemente termine provocando *problemas financieros*. El no gestionar de manera correcta el control de productos dentro del almacén, se podrán efectuar pedidos superiores a los que realmente se necesita y tener desbalance en el flujo de caja, lo que se estará en gran aprieto para efectuar los pagos.

3° Si no se contabiliza el stock, puede que se utilice un almacén más grande que el que en realidad se necesita, con lo que se *desperdiciaría recursos de la instalación*.

⁴³ <http://www.venda.com/resources/in-the-media>

Es por esta razón, que es muy importante realizar una inversión en la aplicación que permita realizar adecuadamente el control de stock de los productos, para no ir acumulando pérdidas y problemas financieros año a año.⁴⁴

Uno de los grandes problemas a los que están haciendo frente numerosas empresas en este momento es al aumento de los riesgos de interrupción en su cadena de suministro. Estos riesgos se han visto incrementados por la externalización y globalización de los suministros, lo que supone también un aumento de los costos que conllevan una interrupción en el proceso, provocando que las empresas se hagan vulnerables a riesgos no relacionados directamente con su entidad, como los cambios económicos, políticos o medio-ambientales.

La interrupción de la cadena de suministro daña la imagen corporativa⁴⁵, según el estudio realizado por la empresa Deloitte con la participación de 600 empresarios del sector manufacturero, revela que una de sus mayores preocupaciones radica en los riesgos que pueden afectar a su cadena de valor externa, que muestren una imagen negativa de la empresa a sus proveedores, distribuidores y clientes. Este miedo está justificado si tenemos en cuenta que se ha registrado un 30% menos de actividad, con respecto a sus competidores en las empresas que han sufrido una interrupción en su cadena de suministro. La mayoría de los empresarios participantes en el estudio plantea la erosión en los márgenes como uno de los motivos de interrupción que supone mayores costos para la empresa. La incapacidad para hacer frente a los cambios en la demanda es el factor que tiene mayor impacto en la imagen de la empresa.

Si hay una buena integración con el negocio físico que puedan aportar el stock necesario, la respuesta es positiva por lo menos hasta establecer el negocio y hacerlo sostenible en el tiempo. Por otro lado, aunque en principio se piense lo contrario, la realidad del e-Commerce marca que la gestión de stock en tiendas online requiere de un control aún más estricto que en las tiendas físicas, ya que se hace más complicada por los aspectos del

⁴⁴ <http://elblogdeecommerce.com/>

⁴⁵ Idem

servicio al cliente que más afectan la falta de inventarios son: las entregas completas, los productos personalizados, las devoluciones y segundas entregas

En la compra tradicional la falta de un producto deseado es grave pero el cliente, en general, tiene otras opciones en la tienda y, en muchos casos, suele salir de ella con el producto que buscaba o similar, o se decide a esperar que ingrese nuevamente. En este caso, da una mala imagen de la empresa, y una posible pérdida de la venta. Para recuperar el cliente juega un papel importante el marketing. En el comercio electrónico existen los mismos efectos por falta del producto, con el efecto añadido de que el cliente no dispone de otras opciones, por ejemplo otras marcas para poder escoger, por ende la persona sale de su casa y hace la compra de forma tradicional.

Almacenamiento	Distribución
<ul style="list-style-type: none">• Recepción de pedidos 7/24/365.• Gestión de pedidos y traslado de almacén• Evitar errores de confección de pedidos• Tiempos optimizados de preparación de pedidos• Capacidad de personalización del envío.• Planificación que evite rotura de stock.• Sistemas de información integrados y detallados.	<ul style="list-style-type: none">• Calidad y fiabilidad de las entregas por parte del proveedor de transporte elegido.• Fuerte capilaridad.• Seguimiento de expediciones en tiempo real• Alcance nacional y mundial.• Amplia gama de servicios básicos (gama horaria) y complementarios (reembolso, re-intentos de entrega etc)• Valores añadidos y atención al cliente.

46

10.2.b La importancia del Long Tail y su aplicación a marcas y Retailers de Gran Consumo:

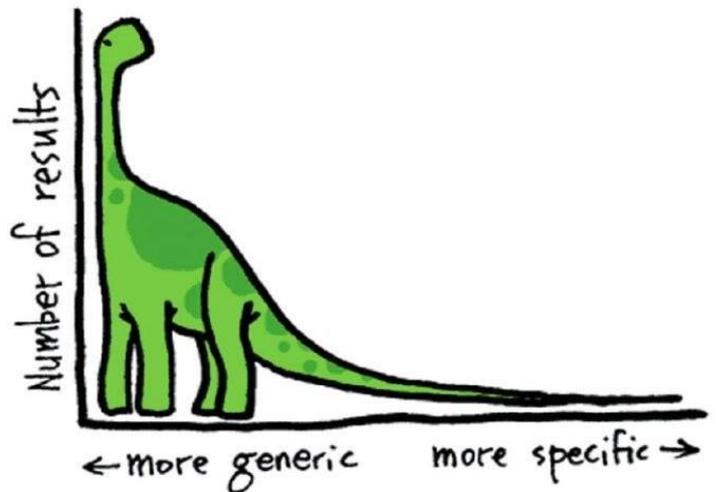
El término presentado por Chris Anderson, la “larga cola” o Long Tail, en su artículo de la revista Wired de octubre del 2004, describe determinados tipos de negocios y modelos económicos, tales como Amazon, uno de los primeros sitios de venta de bienes y cloud computing, y Netflix, empresa que proporciona mediante tarifa plana mensual streaming multimedia (principalmente, películas y series de televisión) bajo demanda por Internet y de DVD-por-correo, donde los DVD se envían mediante el sistema de correo estadounidense.⁴⁷

⁴⁶ Grafico elaboración propia.

⁴⁷ www.wikipedia.com

Este modelo permite conceptualizar y describir de manera fácil el efecto que tiene la tecnología y el mundo digital sobre la capacidad de fabricantes distribuidores de poder tener una relación comercial "one to one" con cada consumidor individual. Si hay un único consumidor en el mundo que busca un producto determinado que no es masivo y que a lo mejor no ha triunfado, gracias a la potencia del e-Commerce va a poder tener acceso al mismo.

Por ejemplo, si somos un supermercado físico y tenemos un lineal de leche donde no caben 40 variedades distintas vamos a tener que "seleccionar" de la oferta de cada fabricante un número limitado de productos. En función de la habilidad, formación e información del comprador va a satisfacer en mayor medida el gusto de sus consumidores, también en la



medida de la habilidad del vendedor de la marca y muchos otros criterios que poco tienen que ver con la necesidad del consumidor. Sin embargo, habrá algunos fabricantes que queriendo hacer disponible toda la variedad de productos lácteos no va a tener espacio en el lineal y sus consumidores no podrán encontrar su producto. Si por ejemplo, esa empresa tiene una leche de soja con vitaminas que al supermercado no la deja la rentabilidad que espera o tiene un precio que considera que es elevado y no tendrá rotación, entonces no estará disponible en la tienda, si hay un consumidor que la quiere, no podrá comprarla, salvo en otro supermercado que no tenga la limitación física del lineal.

Un nuevo supermercado que no necesita estar en la localidad donde vive el consumidor que quiere ese tipo específico de leche, o uno que en lugar de inversión en metros cuadrados lo hace en tecnología y sistemas y que además de almacenamiento físico requiere de almacenamiento web en "cloud"... un supermercado que requiere menos personal pero diferente, que en lugar de recibir y negociar duramente con sus proveedores para tener menos referencias y optimizar su espacio físico lo que hace es llamar a las marcas

para que trabajen con ellos y les cedan cuanto más producto, mejor. Este nuevo supermercado trata a sus clientes y conoce a sus clientes de manera individual, con la potencia que tiene su CRM y que le permite hacer potencia. Obviamente este supermercado nuevo es una tienda Online.

Además, algún fabricante de leche descubre que el consumidor visita mucho su web y que pide información, interactúa con la marca deja comentarios activamente en redes sociales... y al final la empresa decide dar un paso más y empezar a tener relación "transaccional" con el consumidor, ofreciéndole poder comprar su producto directamente al fabricante.

Esto tiene algunas ventajas muy significativas

1. Permite posicionar y presentar todos los productos del fabricante ante el consumidor, con el Precio de Venta al Público que propone el fabricante.
2. Permite generar demanda para el punto de venta físico: el consumidor visita la web, ve el precio y luego busca el producto.
3. Ayuda a que los distribuidores decidan dar de alta más productos de la marca.

Sin embargo, para hacerlo hay que tener en cuenta:

1. El contacto directo con el consumidor plantea mas exigencias para la marca: no se puede fallar, se tiene que relacionar profesionalmente con el consumidor (logística, pago, envío, disponibilidad, atención al cliente...)
2. Debe tener una plataforma e-Commerce solida, actualizada y representativa. Tiene que ser realmente la Flagship Shop de la marca.

Como describe Francisco Delgado, Director e-Commerce de HP⁴⁸, se puede **clasificar los consumidores de e-Commerce en tres tipos básicos de personas** que buscan productos en internet:

1. **Fans:** son compradores que aman la marca, son fan de ella y quieren comprar preferiblemente al fabricante, buscan producto específico, quiere mucha información y tienen expectativas muy altas del producto y de la marca. Son los compradores de Apple que compran en Apple.com o en un Apple Store, o bien fan de los ordenadores de HP o amantes del Café Seaco, los productos de AVENT, el fan de los televisores ambilight de Philips. Etc.
2. **Cientes:** son compradores fieles a una tienda, que se ha ganado su confianza con

⁴⁸ Revista ecommersnews.

años y que si tienen algún problema saben que tendrán una solución. El primer ejemplo es El Corte Inglés pero también Mercadona o FNAC. Bien por servicio, por tipo de establecimiento por otras razones, el punto de venta se ha ganado la fidelidad del consumidor. También entran en este tipo los clientes de la tienda de "Pepe" en su barrio.

3. **Compradores;** buscan un producto a un precio máximo que han decidido y comprarán en una tienda y marca que cumpla su objetivo, sin fidelidad ni recurrencia planteada.

En definitiva, la gestión del Long Tail para el fabricante y para el consumidor es muy positiva y abre una vía de comunicación que permite vender productos que no tenían oportunidad anteriormente. Además, admite que el consumidor que busca un producto no masivo lo pueda adquirir.

Por cierto, si recuerda los Cd o Dvd o por alguna razón sigue utilizando las desaparecidas cintas VHS, ahora mismo se pueden encontrar y comprar en varias tiendas e-Commerce, como por ejemplo el rey del Long Tail Amazon.

10.2.c.-Claves para el éxito en los procesos logísticos de un e-Commerce:

Quienes se dedican al comercio electrónico se enfocan más sobre cuestiones prácticas del sitio, y se descuida la influencia de la logística. Sin embargo, como se ha dicho anteriormente, ésta última es la única cara visible que tiene el vendedor online para llegar a su público. Su importancia radica en que otorga mayor seguridad a los compradores, una persona no desconfía cuando compra un producto en un sitio de primera marca, pero cuando no conoce a quien le está comprando, siempre duda si tendrá una buena experiencia, ya sea de la información ingresada, o bien, de la entrega del producto. El hecho de que intervenga un operador logístico reconocido o tengas referencias de cumplimiento da más seguridad.

Además, la logística permite desarrollar una estrategia comercial competitiva, fundamentalmente por dos aspectos: permite al vendedor planear una estrategia en cuanto al gasto de envío de las mercaderías, reduciendo tiempos y costos, y también incide en la extensión de las ventas a todo el país y, porque no, otros países. Sin importar el lugar de origen el vendedor debe estar en condiciones de entregar el producto a cualquier destino y

eso se logra a través de un operador que cuente con estructura propia y que, a través de ella, dé trazabilidad a los envíos.

El e-Commerce está cambiando los hábitos de consumo de los usuarios, los clientes se están volviendo mucho más caprichosos y algo fieles. Por lo tanto, desarrollar un negocio online no solo es disponer de una página web y comenzar a vender. Veamos en el siguiente cuadro las claves principales para triunfar en el e-Commerce

Claves para Triunfar en el e-Commerce:



1. Crear una estrategia multicanal:

Es una de las principales claves para triunfar en el ecommerce. Una buena estrategia de venta no solo canibalizará canales, sino que ayudará a fidelidad clientes y a fomentar las vetas.



2. El ecommerce es igual de importante que el resto de los canales de venta:

Apostar por diseñar un carrito de compra simple y efectivo, con diferentes formas de pago y muestra los costes de envío cuanto antes.



3. Las Redes sociales, un lugar para fidelizar:

Crear descuentos exclusivos para los seguidores en Facebook, Twitter o Pinterest es una gran herramienta de incluir constantemente al cliente con las novedades de la empresa.



4. Ofrecer un valor añadido al cliente:

El nuevo usuario exigirá contenidos especializados en el sector, no solo información sobre los productos o servicios que la empresa brinde.

49

La gestión logística para un e-Commerce es variada, y sus factores son críticos para el éxito del negocio sea posible como los siguientes puntos a tener en cuenta con el proveedor logístico:

1. **Integración del operador logístico con Plataforma e-Commerce:** se trata de módulos personalizables que se adaptan a las necesidades de empresas de muy distinto tamaño y que están preparadas para conectarse con los proveedores de logística de manera rápida y sencilla.
2. **Estrategia de gastos de envío acorde al negocio y al producto:** el gasto de envío parece extenderse a la tendencia de que lo mejor para un e-Commerce es que no se cobre gasto de envío. Si bien desde el punto de vista del consumidor final parece

⁴⁹ Gráfico elaboración propia.

claro, desde el punto de vista del propietario de un negocio online este merece algunas reflexiones. La logística supone un costo no solo de envío sino también de embalaje, manipulación y retorno de los productos. Esto implica que una estrategia de gastos de envíos gratuitos pueden poner en entredicho la rentabilidad del negocio, dependiendo del valor del producto. Al mismo tiempo, una bajada de gastos de envío no siempre redundan en un aumento de las ventas y que esto va a depender de las características del producto.

3. ***Ventajas de contar con un operador logístico integral:*** que cuente con capacidades a lo largo de toda la cadena de suministro (aprovisionamiento, almacenaje, preparación de pedidos, transporte, etc.) es fundamental porque permite acompañar el deseable crecimiento del negocio online al mismo tiempo que proporciona flexibilidad operativa y la sencillez derivada de contar común único interlocutor. Esta cuestión es esencial para afrontar picos de actividad porque permite eliminar tiempos ociosos entre eslabones de la cadena.
4. ***El proveedor logístico debe ser especialista en entregar B2C:*** la capacidad de un operador para realizar la entrega a clientes particulares de forma efectiva se mide por el número de herramientas específicas de gestión que este tiene (preavisos, concentración de entregas en franjas horarias, resolución de incidencias online, etc.) hoy por hoy, y a pesar de lo que encontramos en muchos catálogos comerciales, no existe un abanico muy amplio de verdaderos especialistas que cuenten con la experiencia y capacidades necesarias para atender esta demanda, y menos en Argentina.
5. ***Pre-alerta de envíos:*** es una herramienta que ha contribuido en la mejora de la efectividad de las entregas. Manejarse con pre-avisos SMS permite aumentar la eficacia de los primeros intentos de entrega. Otro beneficio es la mejora de la eficacia de los envíos contra-reembolsos.
6. ***Resolución ágil de incidencias de transporte:*** es fundamental la información sobre el envío, especialmente en un mundo absolutamente conectado. Hoy los conductores

pueden reportar as incidencias online en el mismo momento en el que se producen y los destinatarios pueden resolverlas del mismo modo si el operador de transporte les facilita herramientas. Los canales de entrada también se están modificando (redes sociales) y esto exige que los operadores también se adapten a la nueva realidad, de esta capacidad dependerá en gran medida de lograr la fidelidad de los compradores online.

7. **Posibilidades de autogestión por parte del cliente:** es fundamental que el operador otorgue las máximas facilidades tanto al cliente remitente como al destinatario a la hora de resolver las incidencias.

8. **La importancia de la logística inversa:** es un punto que no siempre se presta la atención que debería pero su importancia es capital tanto en términos económicos como de calidad de servicio (una gestión sencilla e incondicional de los retornos es una potente herramienta de fidelización de los compradores ya que genera sensación de seguridad en las transacciones). Hay que tener en cuenta que en determinados países como Alemania se ha convertido en una parte más del proceso de compra (por ejemplo en este país es frecuente que el comprador solicite varias tallas de una prenda para probárselas, quedarse finalmente con una y devolver sin costo las otras.).

9. **Atención postventa:** el operador logístico es el único contacto físico de la tienda con el cliente final. Es una economía donde la competencia es cada vez más perfecta, el servicio se configura más que nunca como el único y verdadero elemento de diferenciación competitiva.

10. **Socios preparados para hacer crecer el negocio:** el operador logístico es uno de los responsables de la gestión del circulante de la tienda online y por lo tanto de su salud financiera. La gestión acertada del stock y de los aprovisionamientos y la agilidad en la liquidación de los envíos contra-rembolso son algunos ejemplos de lo anterior.

La selección del operador será por lo tanto fundamental que se confíe la logística a empresas solventes y capaces de acompañar en el crecimiento del negocio online.

La integración de sistemas de gestión de la tienda online con procesos logísticos es fundamental y otro punto clave para el éxito del comercio electrónico. La integración o conexión de los sistemas de gestión con la tienda es un paso recomendable según vaya elevándose el volumen de negocio generado por la tienda. Los principales sistemas de gestión y ventajas de integración con tienda son el sistema contable, la gestión del almacén y el ERP.

❖ **El sistema contable** permitirá automatizar la generación de los asientos contables de la tienda con los libros de la empresa.

❖ **La gestión de almacén** facilitará la disponibilidad de productos en stock con la mayor exactitud posible. El almacén es un elemento fundamental para el nuevo negocio de ventas por Internet. La mayoría de las empresas tiene únicamente diseñado sus almacenes para enviar pallets o grandes volúmenes del mismo producto, y no preparar pedidos de un solo o pocos productos con la dificultad añadida de hacerlo de una forma rápida, eficiente y a bajo costo. Es necesario orientar el almacén hacia una gestión inteligente y un diseño flexible, dinámico y abierto para poder dar respuesta a los múltiples y pequeños pedidos.

Las diferentes operaciones en un almacén se vendrán afectadas y tendrán de adaptarse a los nuevos requisitos de este nuevo canal. La entrada de productos debe ser rápida y equivaldrá a un simple cambio de estado de productos, dando de alta a este producto en el sistema informático. Los sistemas de almacenaje deberán ser flexibles y diversos para permitir rápidos movimientos dentro del almacén, y la ubicación de los productos seguir un sistema inteligente que se adapte rápidamente a cambios en el mercado. La preparación de pedidos será una operación clave de toda la gestión de almacenes ya que el costo y método varía en función del tipo de producto, opciones de personalización, cantidad de artículos por pedidos, etc., muchos almacenes no están preparados para realizar eficientemente y a bajo costo esta operación, es el caso de varios supermercados que han decidido realizar la preparación de pedidos en sus tiendas (físicas). Las empresas que realizan la preparación de pedidos en sus almacenes tendrán que habilitar un área del almacén, diseñar un sistema eficiente de preparación, automatizar algunas operaciones y contratar personal especializado. Todo el proceso estará integrado con el sistema de información de la empresa para hacer posible el seguimiento del pedido.

Por último, el factor tiempo se debe tener en cuenta y los múltiples pedidos deben estar preparados para realizar una salida rápida. Si se presenta una devolución, significa que ha habido un problema en la entrega, sea un producto defectuoso o equivocado, o simplemente que el cliente ha cambiado de opinión sobre la compra. La devolución requiere comprobar el estado del artículo, reacondicionarlo o reingresarlo en el almacén. A cada devolución se debe dar una respuesta rápida y eficiente desde el almacén. Para eso es necesaria una zona para los productos defectuosos, gestionar las operaciones de reubicación de los productos devueltos en buen estado, y gestionar el reenvío caso el cliente así lo pida.

❖ *El ERP (Enterprise Resource Planning) o el sistema de gestión de productos, proveedores y ventas:* es uno de los primeros sistemas de gestión en ser integrados en las tiendas online debido a su utilidad para la gestión de los diversos departamentos que participan en la venta de los productos (compras, producción, contabilidad... etc). Cuando una empresa planea invertir en una tienda online, debe conocer de antemano el trabajo que supone su mantenimiento y todos los procesos de gestión implicados en este tipo de ventas.

El ERP conectado con la tienda online: conlleva procesos de preparación de pedidos, actualización del stock, reaprovisionamiento de la tienda o la atención al cliente. Las tiendas online deben de gestionar información que, en la mayoría de las empresas, ya se realiza desde un software de gestión o ERP como precios, stocks, clientes, pedidos, etc. Esta situación genera duplicidad en muchos de los procesos enumerados, por lo que las empresas pierden competitividad y corren el riesgo de cometer errores de la gestión de las tiendas online. Por ejemplo, en un ERP el producto puede tener un stock diferente al de la tienda online, esta situación puede generar problemas del tipo "he vendido un producto que no tengo y desconozco cuando lo voy a recibir" lo que implica una devolución y el consiguiente pérdida del cliente.

Empresas especialistas en tecnología desarrollan conectores que solucionan este tipo de problemas. Básicamente, un conector utiliza una serie de servicios web que permite

integrar la información entre la tienda online y el ERP de la empresa con la intención de no duplicar el trabajo. Partiendo de esta base, se desarrollan 2 escenarios de comunicación⁵⁰:

❖ *Del ERP a la Tienda Online*: el ERP al detectar la creación de un producto o la modificación del estado de un pedido, envía al conector dicho cambio para que sea actualizado en la tienda online. En función del tipo de dato, esta actualización se realiza en tiempo real por cada por segundos o minutos. Un ERP como por ejemplo, Microsoft Dynamic cuenta con una tabla de registro cuyos datos procesarla tienda online. De esta forma, los productos que se den de alta en el sistema de gestión y los datos necesarios son enviados a la tienda online. Los datos que se envían del ERP al e-Commerce son: precios de productos; stock; listado de productos con su código, y el estado de los pedidos que se realizan online.

❖ *De la Tienda Online al ERP*: la exportación de información de la tienda online al ERP se realiza a través de una serie de servicios web. Entre los datos que se envían se puede encontrar nuevos pedidos, nuevos clientes, direcciones de envío, dirección de facturación y devoluciones. Una vez los datos se encuentran en el ERP, son registrados donde se han dado de alta los pedidos o se crean nuevos clientes. Desde el propio ERP se configura la frecuencia con la que realiza la sincronización automática, aunque también se puede realizar una sincronización manual si es necesario. Algunas plataformas de comercio electrónico como por ejemplo Magento⁵¹, líder en el sector, cuentan con un campo de "rotura de stock" donde se puede definir una cantidad mínima para poner el producto fuera de stock. Gracias a la sincronización y disminución de una "rotura de stock" la empresa reduce al máximo las posibles incidencias de vender cuando no haya stock en el depósito.

Los procesos son altamente seguros, ya que cada vez que la tienda online recoge un dato de actualizar, la graba y registra la fecha y hora. De esta manera, si algún dato no se ha actualizado, se puede averiguar fácilmente donde se encuentra el problema. El comercio electrónico premium-ecommerce.com aconsejan que la tienda online no debe tratarse como un sistema de información ajeno al ERP, sino que debe de ser un apéndice o extensión

⁵⁰ Revista Ecommercenews

⁵¹ <http://magento.com/>

del mismo. El conector es una de las patas más importantes dentro de la buena gestión de una tienda online.

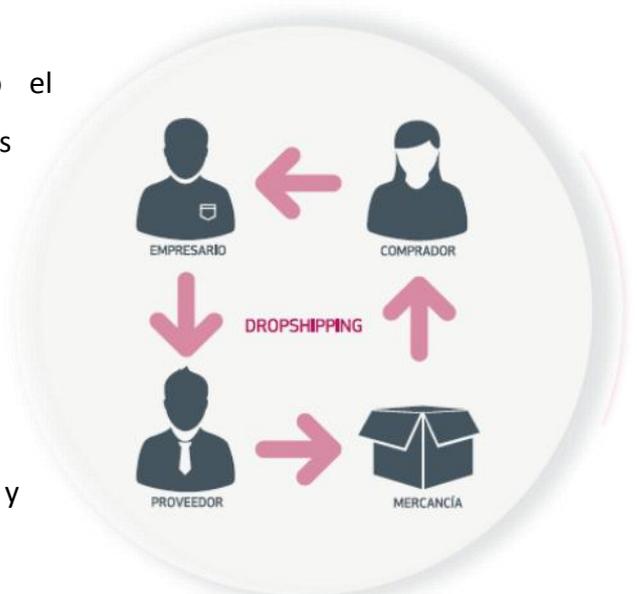
Ventajas del conector ERP-Tienda online:

- ❖ **Centralización de la información en el ERP:** Las empresas no tendrán que dar de alta en la tienda en online de nuevo, la información que provienen del ERP.
- ❖ **Ahorro de costos:** la automatización permite tener que dedicar menos tiempo en la actualización de los datos de la tienda online, por lo que se reducirá los costos de gestión y mantenimiento.
- ❖ **Eliminación de errores:** al tener un proceso automatizado también reducimos posibles errores humanos de transcripción.
- ❖ **Mayor precisión de datos:** la sincronización en tiempo real de los datos entre el software de gestión y la tienda online hace que sean más preciso a la hora de actualizar precios, productos o existencias.

10.2.d-. Integración de un negocio sin stock- Sistema Dropshipping-:

Dropshipping es uno de los modelos de negocio que más está creciendo en la actualidad, es una modalidad en la que un vendedor pone a la venta productos que no dispone sino que están a disposición de una mayorista. Éste se encarga de preparar los pedidos y enviarlos al cliente del e-Commerce, con lo que la tienda solo tiene que preocuparse de conseguir clientes y fidelizarlos.

En el caso del comercio electrónico el vendedor, la tienda online, no almacena los productos en su inventario, sino que es el distribuidor mayorista, el que se encarga de embalar y gestionar el envío de los paquetes desde el almacén central hacia el cliente final, evitando así los costos de envío innecesarios al no tener que recibirlos primero el vendedor y volver a enviar al cliente final.



Este modelo de negocio está teniendo cada vez más aceptación a la hora de poner en marcha un negocio de venta a través de internet ya que ofrece muchas posibilidades con una inversión menor de la que tendría un negocio que gestionase sus propios stocks.

El dropshipping es la solución para el comercio electrónico donde convergen las sinergias que genera el comercio, la tecnología y la logística. Todas ellas importantes por igual y con un inmenso potencial si se coordinan de manera correcta.

Funciona de la siguiente manera:

1. La tienda online pone a la venta productos de un mayorista: el ecommerce pone a la venta los artículos ya sea de una tienda propia, en un marketplace o en un catalogo.
2. El cliente compra un producto a la tienda online: una vez que los productos están disponibles en la red y luego de todo un trabajo de generaciones de tráfico, conversión y demás estrategias, el cliente compra el producto. Se procesa el pago, se realizan las gestiones pertinentes y se remite el pedido al mayorista.
3. La tienda remite el pedido al mayorista: el mayorista se encarga de preparar el paquete y lo deja listo para que el transportista lo recoja.
4. La agencia de transporte recoge el pedido al mayorista.
5. Entrega directa al cliente.

Se observa que este modelo de negocio resulta muy cómodo y relativamente más económico que otros sistemas de venta online. Los principales beneficios que se destacan del Dropshipping son el tener una inversión inicial reducida, al no tener que comprar stock directamente ni tener que almacenarlo, los gastos se reducen notablemente. Los gastos de alquiler de almacenes y de gestiones logísticas también se reducen con lo que la inversión inicial es mínima.

Otra ventaja de trabajar en esta modalidad es poder disponer de un catalogo siempre actualizado, dado que es el propio mayorista el que facilita el stock y el que actualiza de manera automática los mismos. También es importante destacar que no hay pedido mínimo en la gran mayoría de los proveedores, al ser el proveedor el que facilita el stock.

El “talón de Aquiles” en el comercio electrónico se encuentra tanto en el costo del transporte de mercadería, como en la rapidez y eficacia en la gestión de pedidos. Sin lugar a dudas, el dropshipping se está convirtiendo en una oportunidad de negocio que muchos e-Commerce están aprovechando. Uno de los puntos fundamentales a resaltar para gestionar un ecommerce con éxito, es contar con una estructura de distribución robusta. Los gigantes pueden desplegar esa logística acorde con su posición en el mercado, pero en otros casos, los costos de una distribución a gran escala puede llegar a ser inadmisibles para muchas empresas.

Puntos clave para montar un Dropshipping



Realizar un análisis de mercado: Uno de los principales motivos de fracaso del Dropshipping es que al no tener que realizar mucha inversión, no se suele estudiar la viabilidad del proyecto, como si fuera un ecommerce convencional.



La importancia de los proveedores: para hacer Dropshipping hay que confiar en el proveedor cualificado y de renombre. Tener cuidado con los proveedores fuera del país.



Vigilar la distribución: Aunque no sea la misma empresa la que mande físicamente el producto, la responsabilidad de un posible fallo recaerá sobre la ésta.



Analizar al milímetro los gastos logísticos: Se debes saber lo que va a cobrar el proveedor por distribuir el producto, para más tarde reflexionar sobre si esos gastos los repercuten en el precio, se ofrece portes gratuitos.

52

En resumen se puede decir que el Dropshipping es un sistema de gestión logístico mediante el cual se puede ofrecer un producto o servicio a través de una plataforma propia sin tenerlos en stock. Es el proveedor de los mismos, que suele tener acceso a fabricantes internacionales, el que hace de intermediario u operador logístico.

⁵² Gráfico elaboración propia.

- Dropshipping
 - Nos facilita
 - Disponer de un gran stock de productos sin inversión previa en ellos
 - Evitamos portes de distribución
 - Tenemos que controlar
 - Los precios negociados serán peores que con stock propio
 - Posibilidad de que se salte el mayorista la cadena
 - Menor control sobre la presentación de tú producto

10.3-. Surgimiento de nuevas instalaciones logísticas:

En la economía desarrollada, el crecimiento del comercio minorista en línea ha sido más fuerte en el sector, como la moda, eléctrica y artículos de las TIC, en lugar de alimentos.

Al principio, los artículos comprados se distribuían normalmente a través de una red postal, los modelos de comercio electrónico de logística han dado lugar a una ola de nueva demanda de tres tipos distintos de instalaciones logísticas:

❖ **Mega e-fulfillment center:** en este tipo de mega instalaciones, es abastecida por la mercancía que luego será redistribuida a la venta. Estos centros son utilizados por empresas que bien alquilan sectores a minoristas de comercio electrónico o por un tercero que provee los servicios logísticos a las empresas online. Estas instalaciones llegan a ser muy grande con una capacidad de armado de 1000 pedidos por hora, almacenaje de más de 27 mil palets, 100 mil cajas, en una extensión de hasta 100 mil metros cuadrados, dentro de los mismos se encuentran diferentes zonas de picking con flexibilidad en los procesos, y áreas diferenciadas según el volumen de la mercadería manejada, y por lo general operan las 24 horas del día, siete días a la semana.



❖ **Centro de picking/ centros de clasificación:** estos centros de paquetería o centros de clasificación son puntos donde los paquetes salientes se divide en función de los destinos, para que puedan ser enviados a los centros de distribución o envío de paquetes.



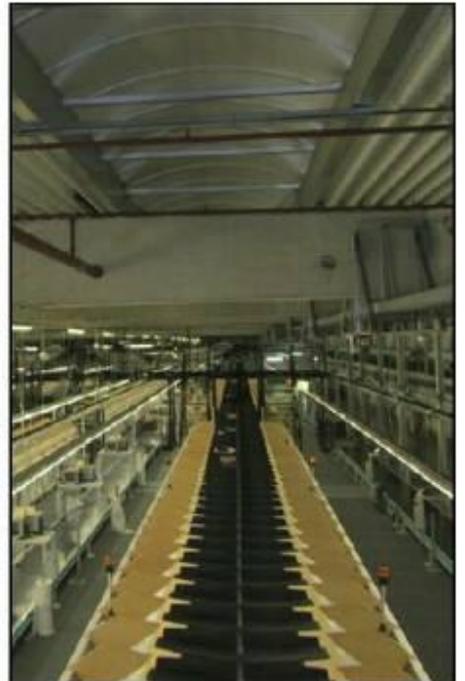
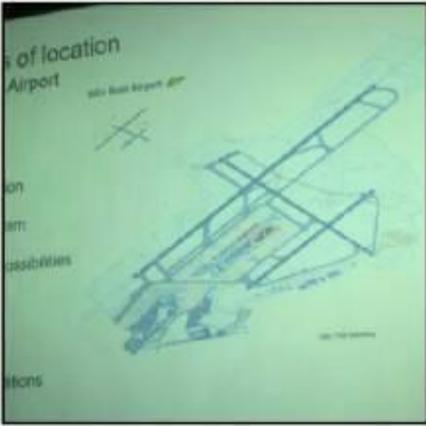


❖ **Centros de envíos.** El centro de entrega de paquetes es la última etapa antes de que el paquete llegue al cliente. Los paquetes ordenados llegan a estos centros y luego se envían al cliente. Son instalaciones que se encuentran generalmente cerca de zonas pobladas para que la mercadería llegue rápidamente al cliente. Por ejemplo los Centros de Envíos Express DHL ofrecen la posibilidad de recibir personalmente paquetería sirviendo como puntos no sólo de envío sino de entrega.



La relación que encontramos con los e-commerce conlleva a que los inquilinos de comercio electrónico tienen un gran apetito para el espacio industrial, ya que estos minoristas requieren tres veces-o más-el espacio logístico de sus homólogos de ladrillo y mortero. Esto se debe a que por lo general ofrecen una significativa mayor variedad de productos. Y como el punto de venta continúa cambiando de tiendas para instalaciones logísticas, los minoristas deben llevar a mayores niveles de la reserva de estabilización, lo que requiere grandes edificios. El proceso de picking y embalaje de los pedidos individuales y envío directamente a los consumidores también requiere más espacio que la distribución de la tienda. Y también, los minoristas en línea deben asignar espacio para el procesamiento de devoluciones y reposición. Debido a estos requisitos, la mayor demanda es para los centros de mega e-realización o mega e-fulfillment centers, concentradores de paquetería, y centros de distribución de paquetes locales.

“Gráfico del mayor centro de envíos aéreos de Europa de la empresa DHL ubicado en la ciudad Alemana de Colonia. Tiene una capacidad para gestionar 190 mil paquetes por hora, con 40 kilómetros de cinta automatizada un paquete tarda 15 minutos en recorrerla.”

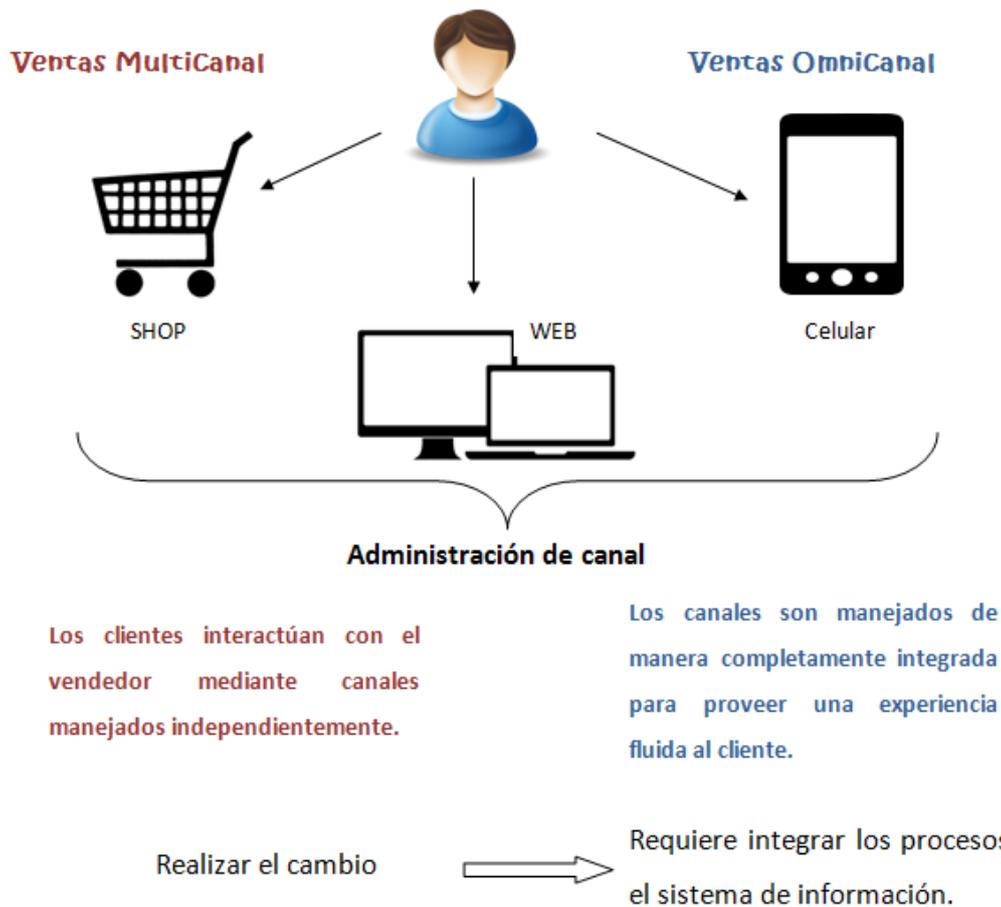


Como las ventas al por menor en línea crece aún más, la unidad para entregar los pedidos a los clientes más rápido se convertirá en un aumento de la competencia. Como resultado, incrementará que algunos minoristas creen su propia red de depósitos locales, ya sea para artículos de cross-docking enviados desde un centro más grande de e-fulfillment o para el envío seguro de productos de "movimiento rápido" directamente a los clientes. En estos modelos emergentes, e-fulfillment se mezcla con la logística urbana, ya que estas instalaciones se basarán principalmente en torno al principal núcleo de población donde las densidades de ventas en línea son más altas.

En estos modelos, los minoristas del comercio electrónico están tomando cada vez más control sobre sus cadenas de suministro. En algunos casos, esta tendencia puede desplazar el papel tradicional de los operadores de paquetería. La logística del comercio electrónico también está impulsando la demanda de otra nueva clase de centros de procesos de distribución, los centros de procesamiento de ítems retornados, que manejan artículos comprados y que los clientes deciden que no quieren. La importancia de este funcionamiento está dado por las altas tasas de retorno en ciertos sectores, como el mercado de la moda.

La próxima evolución para los minoristas multicanal en los mercados desarrollados se verá el paso de multicanal a omni-canal. La diferencia clave entre los omni canales y los múltiples, es que mientras que en el segundo el canal (sea tienda, web o móvil) se gestiona de forma independiente, el omni-canal se gestionan de una manera verdaderamente integrada para ofrecer a los clientes una experiencia positiva sea la manera con la cual quieran realizar la compras.

La clave en el omni-canal es la integración de los procesos, los sistemas de información y de infraestructura, incluyendo los bienes, para permitir que el minorista pueda satisfacer la demanda de los clientes sea cual sea la ubicación en donde esté posicionada para proporcionar la mejor experiencia del cliente.



53

Para la venta online de comestibles, la logística de este tipo de comercio electrónico varía. Mientras que los minoristas “pure-play”⁵⁴ tienen hasta las instalaciones de distribución dedicada a que las órdenes sean cumplidas, los minoristas multicanal tienen una variedad de opciones de funciones, incluyendo el picking en sus tiendas, con el centro de distribución existente y la apertura de un centro dedicado al e-fulfillment o pedidos de los clientes.

Aunque las ventas de alimentos en línea están actualmente en baja proporción del gasto total de comestibles en los mercados desarrollados, su participación se prevé que aumente⁵⁵. Mientras esto sucede, se cree que el próximo cambio en el comercio minorista de alimentos en línea verá una expansión dedicándose a múltiples temperaturas en e-fulfillment, tanto de “pure-play” como los minoristas multicanal, centrándose alrededor de

⁵³ Gráfico elaboración propia.

⁵⁴ Pure-play: término utilizado para describir las empresas que se basan únicamente en la Internet para distribuir productos y servicios. (Ver más en Glosario).

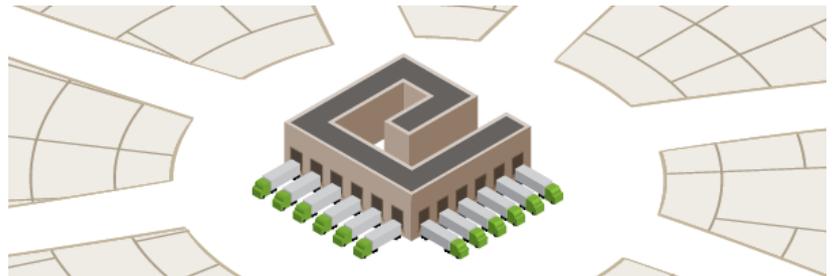
⁵⁵ www.jll.com

los principales centros de población. Los minoristas con multicanales cambiarán de recoger órdenes formuladas en las tiendas a recogerlas a partir del centro de distribución en áreas donde la densidad de ventas lo justifique. Sin embargo, las tiendas seguirán siendo importantes en áreas donde la densidad de "drop" son relativamente bajas.

En algunos mercados desarrollados, como el de Reino Unido el “hacer clic en y recoger” es el componente de más rápido crecimiento de muchos minoristas de ventas online, impulsado por las preferencias del consumidor para la conveniencia de buscar la compra sobre la entrega a domicilio.

Mientras que los minoristas que implementan canales múltiples son capaces de aprovechar sus tiendas para este fin, este crecimiento está impulsando una serie de innovaciones. Por ejemplo, Amazon⁵⁶ está desplegando un número creciente de códigos de acceso protegido en lockers en tiendas locales, u otro lugar público, y también está involucrado el “Collect+”, que permite a esos Items ser recogidos desde las tiendas locales. Además, eBay y Argos han anunciado recientemente un ensayo de la modalidad de “haga click y recoja”.

Se espera que el "clic y recoger" sea más importante en mercados desarrollados como también en la expansión de las ventas online, y que consumidores on line opten cada vez más por la comodidad de buscar sus pedidos.



Los modelos de logística de comercio electrónico juegan a ponerse al día con el cambio de preferencias de los consumidores. La explosión del e-tailing y la proliferación de canales de distribución, están impulsando grandes cambios. Los modelos de logística de comercio electrónico tiene que evolucionar con las cambiantes preferencias de compra de los consumidores y como resultado, las cadenas de suministro al por menor y las redes de distribución que los apoyan, seguirán evolucionando, manejando la creciente demanda de

⁵⁶ <http://www.amazon.co.uk/gp/help/customer/display.html?nodeId=200940560>

una variedad de diferentes de tipos de distribución.

Mientras que cada cadena de suministros es única para cada minorista, los países desarrollados y en desarrollo se verán cada vez con mayor crecimiento en demandar diferentes tipos de distribuciones a partir del comercio electrónico con que esté relacionado. Sin embargo, la magnitud de esta demanda, el ritmo con el que se desarrolla y los atributos y ubicación de las instalaciones requeridas variará según las condiciones del mercado.

Una nueva clase de distribución en el e-commerce fue desarrollándose, a la fecha el mayor crecimiento demandado han sido los "mega centros" de e-fulfillment, cuyas instalaciones permiten que el stock se ordene rápidamente para ser vuelto a vender, el crecimiento del comercio electrónico que cruce la frontera, es probable que empuje a requerir centros de procesamientos cerca de los clientes para devoluciones locales.

En muchos aspectos, lo anteriormente dicho, son los nuevos tipos de instalaciones de distribución, con diferentes especificaciones de construcción y unidades ubicadas diversamente en comparación con un centro de almacén y distribución más tradicional, especialmente por su énfasis en el rendimiento rápido en lugar de almacenamiento.

Sobre la base actualizada de pruebas del mercado y de una evaluación de las tendencias emergentes, el comercio electrónico impulsará la creciente demanda en seis tipos distintos de instalaciones logísticas para dicho negocio:⁵⁷

1. Mega e-fulfillment centers: donde la mercadería es almacenada y recogida en formato de niveles.
2. Centro de clasificación de paquetes (hubs): en los que los paquetes se clasifican antes de ser enviados al centro de entrega local.
3. Centro de paquetería local: para el último tramo de cumplimiento.
4. Almacenes logísticos urbanos-locales: para garantizar el cumplimiento de pedidos rápidos, especialmente para dar servicio a las principales ciudades.
5. Centro de procesamiento de devoluciones.

⁵⁷ <http://www.jll.com/>

6. Centros e-fulfillment de venta online de comida.

Instalación e-Commerce	Principales Atributos de Construcción	Principales Atributos de Locación
Mega e-fulfillment centers 	<ul style="list-style-type: none"> *Muy grandes- entre 500mil mts2 a 1millón de mts2. *Gran Altura- 15mts. Entresuelos. *A menudo configuración Cross-dock. *Gran espacio para ubicar cantidad de empleados permanentes y estacionarios. 	<ul style="list-style-type: none"> *Cerca de los centros de clasificación. *Cerca de la oferta de trabajo. *No necesita estar en una locación tradicional de “centro de gravedad”.
Centro de clasificación de paquetes 	<ul style="list-style-type: none"> *Longitud entre altura y ancho. *Baja densidad de sitios. *Configuración Cross-docking y gran extensión para carga de camiones. *Circulación 360° alrededor del depósito. *Grandes operaciones internas automatizadas, unido al sistema de clasificación. 	<ul style="list-style-type: none"> * Del “centro de gravedad” para alimentar el centro de paquetería local de la red.
Centro de paquetería local/ Almacenes logísticos urbanos-locales 	<ul style="list-style-type: none"> * Alta relación entre longitud y anchura. *Sitios de Baja densidad. *Configuración Cross-Docking con gran extensión de carga para camionetas. *360° de circulación alrededor del depósito. 	<ul style="list-style-type: none"> *Bordeando las principales ciudades y áreas urbanas para envíos a domicilios.
Centro de procesamiento de devoluciones 	<ul style="list-style-type: none"> *Comúnmente hechos a medida, dependiendo de la operación. 	<ul style="list-style-type: none"> *Localizado para retornar ítems al e-fulfillment center.
Centros e-fulfillment de venta online de comida 	<ul style="list-style-type: none"> *Especificaciones determinados por el tipo de operación. Ej. Refrigeración automatizada. *Despacho a medida para el transporte utilizado. *Extensivo área de estacionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> *Bordeando las principales ciudades y áreas urbanas para envíos a domicilios, donde predomina altos volúmenes de pedidos de comida online.

58

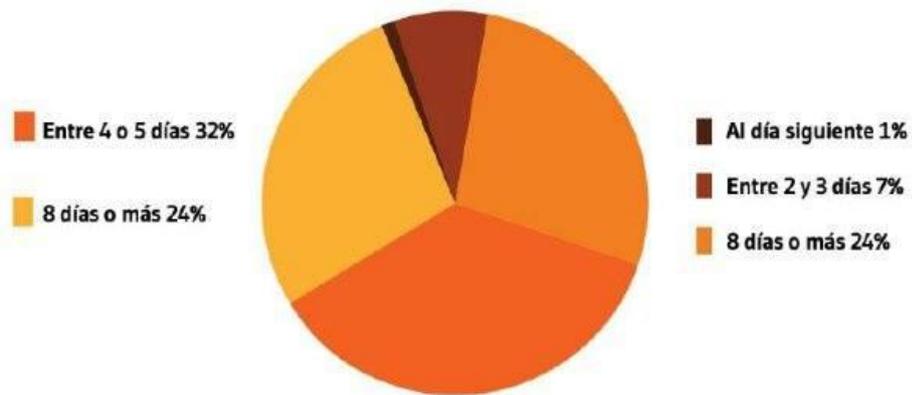
Como resultado de esta dinámica, el mercado de almacenamiento se irá incrementando en su segmentación, a medida que los almacenes realicen diferentes funciones y éstas se vayan deformando.

10.4-. Importancia del plazo de entrega; “Encomiendas 2.0”.

Si vendes online pero no entregas rápido, en este sector de quedas fuera del mercado. Uno de los mayores puntos iguales cuando se observan y analizan diferentes tiendas online, es el plazo de entrega. Al cliente lo único que le interesa es tener lo que compro lo más rápido posible. Hay muchos sitios que aclaran al realizar la compra, el tiempo estimado de entrega, pero mientras más sea, mas disgusto traerá.

⁵⁸ Grafico elaboración propia a partir de documento: “E-commerce boom triggers transformation in retail logistics”, Noviembre 2013, www.jll.com

■ ¿Cuántos días está dispuesto a esperar desde la compra online hasta la entrega del producto?



59

El auge del comercio electrónico lleva aparejado un desarrollo de la industria del courier, y por ende del supply chain, al mismo tiempo que las expectativas de los consumidores con respecto a la logística continúan creciendo. Si hace unos años el cliente estaba dispuesto a esperar un tiempo de entrega de hasta 3-4 semanas (asociado con los modelos de negocio outlet online), hoy no lo está. Según un estudio de Miebach Consulting⁶⁰ cada vez es mayor el porcentaje de usuarios con menor predisposición a esperar un lapso de tiempo mayor. Y la aceleración en esta métrica será mayor conforme como continúe el avance del mobile commerce⁶¹, un dispositivo al que podemos asociar las compras por impulso, donde cobra especial importancia una logística rápida y fiable.

Mayor Volumen-Mayor Eficiencia:

Con un mayor volumen de bultos a manipular y transportar por los operadores logísticos y con unas expectativas cada vez más altas por parte de los usuarios, se hace necesaria una mayor eficiencia en los procesos. Fruto de ello se desarrollan nuevas oportunidades y modelos de negocio asociados a las tipologías del producto y la madurez del mercado.

El modelo más evidente de todos es la Internacionalización, aunque es el que con más dificultades se lleva a la práctica. Actualmente, son pocos los retails que a través de su canal

⁵⁹ Gráfico estadístico extraído desde Revista E-commerce Magazine

⁶⁰ www.miebach.com/es

⁶¹ Leer punto 6-1.b “El m-Commerce”

online contemplan la venta al exterior. Argentina no está en posición actual de ser un jugador competitivo en cuanto a precio de venta al público con respecto a mercados del entorno, sumando esta desventaja competitiva a los altos precios de los envíos.

Otro sistema es el Dropp Points- descrito anteriormente- en donde puntos de conveniencia que hacen del depósito provisional para un paquete. El usuario no tiene que esperar en casa “secuestrado” por el transportista, sino que recoge el paquete en el momento que le conviene. Y por su parte, el distribuidor se alivia de los costos asociados a segundas y terceras entregas de un mismo envío por no encontrar al cliente en su domicilio.

En los países con una mayor penetración de internet, las redes de puntos de conveniencia son un sistema muy extendido con una cuota de mercado mayorista. Hasta hoy uno de los hechos que cambiaran esto es la apuesta que realiza Amazon en abrir una red de puntos de conveniencia donde el cliente podrá recoger de forma gratuita o con un costo mínimo el paquete.



62

La logística asociada al comercio electrónico dejará de ser un básico para trasladar su valor añadido a la cadena e-Commerce, convirtiéndose en utilidad. Lo que hoy conocemos

⁶² Gráfico Organización de consumidores y usuarios – OCU- www.ocu.org/

por e-logística se dividirá en dos modelos: los servicios estándar, por los que no está dispuesto a pagar el usuario y que engloba las actuales entregar 48/72 horas, así como recogida en punto; y servicios Premium, por los que el usuario si pagará: tales como servicios 24 horas, entregas en fines de semana, entregas nocturnas, entregas concentradas o en franjas horarias.

En países como UK, Alemania o Francia se ha extendido las formulas de modelos de gasto compartido. Los merchants, concedores de que la logística es una de las principales barreras en comercio electrónico, prefieren asumir parte de los costos del envío del producto. Formas como inserción de publicidad o promociones de terceros, incluso de tiendas online complementarias, en el interior del paquete.

Los depósitos urbanos para express delivey o altos volúmenes son similares a las estafetas de correos, con personal que se encarga de las entregas cercanas. Los grandes retailers crearan sus propias redes o depósitos locales para el envío de determinados productos a un área de influencia, así como envíos urgentes.

Es lo que Amazon está empezando a realizar en Estados Unidos y Reino Unido. Por ejemplo, Amazon USA ha comenzado a abrir instalaciones de distribución de menor escala para ofrecer exclusivamente servicios de entrega en el mismo día. En el caso de UK, Amazon está construyendo una red de mini-almacenes de distribución alrededor de las principales zonas urbanas. Estas estrategias permiten al retail controlar su cadena de logística y aportar el valor que el transporte y el primer contacto físico con el cliente supone. En el lado contrario, Amazon Francia o Amazon España, aun centran su estrategia en grandes almacenes con última milla a cargo de un tercero.

Para ofrecer un servicio de primera calidad, la entrega al cliente es un factor a tener muy en cuenta. De nada sirve ofrecer una buena atención al cliente, un producto de buena calidad y un precio competitivo si el último paso es deficiente. La percepción del cliente acaba siendo negativa. Tiendas online poseen socios logísticos que le permiten ofrecer entregas de 24hs, y los envíos son gratuitos a partir de un monto mínimo de compra.

Entregas

- Dentro del e-commerce, la entrega a un particular es la parte crítica del transporte.
- El transporte B2B es el más sencillo, genera menos incidencias y requiere menos sistemas de alerta.
- El éxito de entrega a un particular depende de varios aspectos que ayudan a evitar entregas fallidas:
 - ✓ Una dirección correcta de entrega: Recomendar incluir en la web algún tipo de validación de direcciones.
 - ✓ Incluir campos obligatorios aparte de la dirección, teléfono móvil e email.
 - ✓ Generar tipos de alerta vía mail o sms, que alerten al cliente la entrega.
 - ✓ Informar al cliente como contactar al transportista en destinos para consultas o gestión de incidencias.

63

Uno de los ejemplos más claros y cercanos de los Delivery Shops con el Grupo DIA. La cadena de alimentación comenzó a finales de 2012 la integración de sus tiendas físicas en la estrategia de comercio electrónico de la compañías, de tal forma que el propio establecimiento, además de ser el punto de venta, se convierte en un almacén de preparación y expedición de pedidos, e incluso recogida, ampliando mas su estrategia omnichannel.

10.4.a-. La importancia del embalaje para el comercio electrónico:

Es importante a la hora de enviar los productos ya que el embalaje será el primer a contacto físico que van a tener los clientes con la marca y será relevante que transmita la imagen y mucho más importante: el producto debe llegar en perfecto estado.

A nivel anecdótico, en la percepción de los clientes la caja es sinónimo de regalo y el sobre a documentación o cuentas a pagar, por lo que si se requiere generar una experiencia más positiva es mejor utilizar una caja para el envío de los productos. Hay que tener en cuenta la imagen que se quiere transmitir. Si el e-Commerce se decanta por tener únicamente una solución de embalaje, corre el riesgo de tener que expedir productos de

⁶³Gráfico elaboración propia.

manera inadecuada, creando en el cliente una sensación de desconfianza al abrir y descubrir, por ejemplo, que la caja es demasiado grande o que hay demasiado papel de relleno.

La característica del e-Commerce es que soportan ventas fluctuantes y limitaciones de liquides, por lo que resulta difícil anticipar la compra de embalaje e incluso mantenerlo como un costo controlado. Por otra parte, una tienda online quiere entregar a su cliente en el mínimo tiempo posible, por lo que debe disponer de recursos para realizar el embalaje de manera inmediata, o tener un socio que le provea de todas las necesidades en el mínimo tiempo posible.

A la hora de decidir el tipo de embalaje a utilizar se debe considerar que aunque la protección es el propósito principal, para cada envío existen diferentes propuestas en función del producto que se vaya a enviar. Según la fragilidad del producto, el peso y la forma se deberá elegir el embalaje más adecuado, que pasa desde las cajas de canal simple o doble, a las bolsas de plástico de burbuja, los adhesivos o el papel.

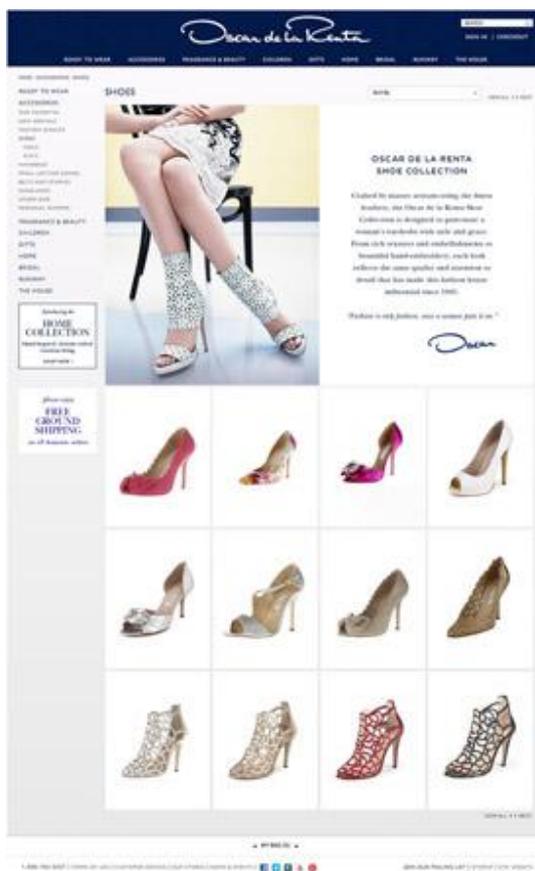
Otra cuestión importante es la privacidad y la protección antirrobo de los productos, ofreciendo seguros en caso de riesgo. Hoy en día existen embalajes de seguridad que delatan la apertura de un paquete antes de que llegue a manos de su destinatario final. Asimismo, hay aspectos externos que condicionan la elección del embalaje por parte del e-Commerce como por ejemplo la identificación de los paquetes que enviamos, así como su almacenamiento o transporte. Si se comprende el circuito desde que el producto es embalado por el e-Commerce hasta que llega al cliente se podrán evaluar las diferentes necesidades.

Se debería tener en cuenta lo siguiente:

- ❖ **El entorno de trabajo del e-Commerce:** si se trabaja en una oficina existirá menos espacio de almacenamiento que si es desde un almacén.
- ❖ **Conocer el uso de los productos:** para garantizar el éxito del envío hay cuestiones como la manera de cerrar las cajas que influyen en la protección. Por ejemplo si se embala un vestido de gala no es lo mismo si se envía ropa urbana o deportiva.

- ❖ **Garantizar el buen estado de los embalajes:** si se almacenan mucho tiempo hay productos como por ejemplos las cintas adhesivas y precintos que pierden sus propiedades.

Por lo tanto el embalaje ha de cumplir las funciones esenciales de garantizar la llegada del paquete en perfecto estado; proteger y asegurar la expedición; adecuarse al contenido; ofrecer garantía de practicidad; reflejar la imagen de la empresa; tener un costo controlado y; estar disponible para las fluctuaciones que presenten las ventas.



No se debe olvidar que el propósito de una tienda online es que el usuario tenga una buena experiencia de compra y para eso influye de manera considerable el embalaje.



Packstation, Alemania- Logística alemana y servicio postal de DHL ofrece estas oficinas automatizadas de correos donde los clientes pueden recoger y dejar su correo y paquetes.

10. 5-.Devoluciones e implementación de la logística inversa:

En la venta on-line, al no haber contacto humano directo hay que vencer a la sensación de desconfianza que puede genera una compra no presencial. La atención al cliente, genera una relación que es clave para vencerla y dar fiabilidad la empresa. A través de la pagina web, mediante las ofertas comerciales, se captan clientes, y a través del nivel de relación con el cliente, se retendrá o no. La base de relación que la tienda online logre

construir hará que los clientes consoliden las ventas en el medio y largo plazo.

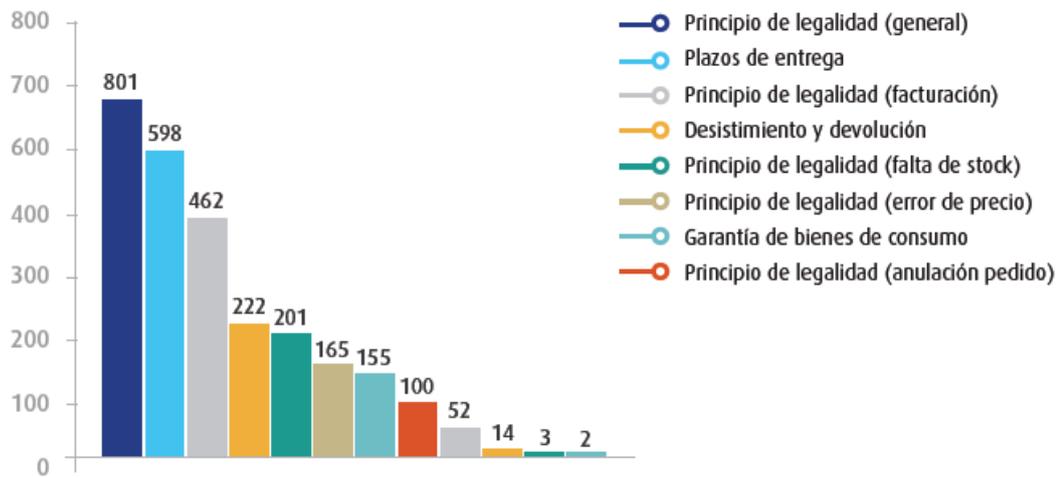
El costo de adquirir nuevos clientes es hasta 6 veces mayor que mantener un cliente actual. El efecto "boca-oído" surge a partir de la satisfacción de nuestros clientes con nuestro nivel de servicio y Atención al cliente. El Customer Relationship Management (CRM) es la herramienta que permite conocer a la perfección el comportamiento cada cliente (y viceversa) y a través de la que se puede predecir, modelizar y tomar decisiones adecuadas para cada cliente o tipos de cliente. Es una estrategia de negocios basada en orientar a la empresa hacia el cliente, no es un programa de software aunque se pueda apoyar en un programa informático para su aplicación. No se aplica sólo al área de Atención al cliente, es una estrategia corporativa que afecta a todas las áreas del negocio, alineándolo con el cliente y sus necesidades.

El CRM es el canal bidireccional para escuchar a los clientes, y alimentar continuamente el modelo con los aportes de los clientes sirve para enriquecer y perfeccionar el modelo de venta.

El Servicio de Atención al cliente maneja todo tipo de inquietudes sobre los productos, asistencia a la hora de hacer los pedidos, gestión de incidencias, quejas, etc... Los principales puntos a tener en cuenta son:

- Servicio de atención al cliente.
- Devoluciones.
- Búsqueda de los productos en los distintos locales comerciales (si es que se tiene tienda física)
- Gestión de solicitudes de ítems.
- Servicios adicionales.
- Disponibilidad de productos.
- Adaptación de diferentes clientes.

Motivo reclamaciones comercio electrónico



64

La logística inversa es un aspecto clave que puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de un e-Commerce. Una buena tienda online que gestiona mal las devoluciones de los clientes los está perdiendo y colocando a favor de su competencia, por lo que trabajar en éste punto es básico. Algunas pautas que hay que tener en cuenta en este sentido es tener claro qué se quiere en caso de una devolución de un artículo, si sustituir un producto por otro o bien recoger y devolver el del cliente. En todos los casos es imprescindible dar una solución inmediata al cliente, haciéndole saber en todo momento lo que va a suceder. Al igual, hay que analizar muy bien la puesta en valor que supone la devolución de una prenda. De ello depende que los números de un negocio salgan o no.⁶⁵

Uno de los grandes retos del comercio electrónico es facilitar al cliente la posibilidad de retornar a la tienda un producto que no le guste, este defectuoso o cualquier otra circunstancia. En ocasiones, esto supone un importante freno a la compra online, ya que en la mayoría de los e-Commerce está extendida la cultura de que sea el propio cliente quien deba hacerse cargo de los costos de envío circunstancia que, por otra parte, pocos señalan abiertamente. No es lógico que un usuario tenga que pagar un envío y una devolución, que multiplica por dos en costo de envío. Esto ocasiona un cliente perdido de por vida. Las nuevas tendencias en este sentido apuntan a la creación de pequeños almacenes urbanos

⁶⁴ Gráfico estadístico extraído de Revista E-commerce Magazine.

⁶⁵ <http://ecommerce-news.es/>

que se encargan de recepcionar este paquete y remitirlo al comerciante de origen; o bien, otro molde de negocio que ya empieza a funcionar en Europa es la apertura de tiendas de oportunidades donde se venden los artículos que han sido devueltos por los internautas.⁶⁶

En Alemania, donde los hábitos y costumbres de comprar online ya están arraigados, por legislación nacional, las empresas comerciales online deben ofrecer las devoluciones de manera gratuita, mientras que en el resto de la UE las devoluciones son gratuitas solo dentro de los primeros 14 días de recibida la compra.

A pesar de su relevancia el problema de la logística inversa, sigue siendo un punto pendiente de multitud de retails que luchan cada día con la gestión de las devoluciones de productos, el stock de sus almacenes, etc.

La logística inversa ha tomado cada vez mayor relevancia en el comercio tradicional, pero se ha convertido en un elemento clave a tener en cuenta en el área del comercio electrónico, las empresas las que han comenzado a diseñar sus propias estrategias de logística inversa. El interés ha aumentado en función al crecimiento de las actividades de los consumidores y las empresas que han observado que es posible optimizar los costos de estos procesos.

Cuando hay devoluciones hay que tener en cuenta que en el e-Commerce hay sectores en los cuales el volumen de devoluciones puede alcanzar el 20% o incluso el 30%⁶⁷.

Es fundamental que la empresa tenga una política de devoluciones bien explicadas en la web, incluyendo:

- Los precios de las devoluciones.
- Quienes paga los envíos.
- Como son los procesos logísticos.
- Cómo y cuando se devuelve el dinero al cliente.

También hay que tener en cuenta que los hábitos de los consumidores de cada país

⁶⁶ Revista ecommercenews.

⁶⁷ DHL.com

son distintos y hay que intentar adaptarse lo más posible ofreciendo las soluciones que demanda cada mercado.

Las devoluciones pueden utilizarse como estrategia comercial y puede ser un punto diferenciador de la competencia permitiendo aumentar ventas, pero a su vez puede convertirse en un problema y traer costos añadidos si no se gestionan correctamente. Hay distintas opciones según el servicio que quiera dar la tienda online y de cómo se gestiona el pago del transporte de retorno. Primero puede realizar la recogida un operador enviado por la tienda desde la dirección indicada del cliente al depósito. O la segunda opción que existe es enviarle dentro de la caja o sobre al cliente un etiqueta de transporte para que el mismo organice el retiro, puede llamar al transportista en destino o dirigirse a una oficina o drop point del transportista. En estos dos casos, el envío de retorno lo admite como gasto la empresa, luego puede decidir cobrarlos o no al cliente cuando se devuelve el importe de la compra. La última opción que existe es que sea el mismo cliente quien gestiona por sus propios medios, bien sea por servicio postal, u otro formato.

Realizar devoluciones es sencillo



Proceso de devoluciones en Amazon.es

Asegurar la logística inversa es uno de los puntos clave del e-commerce, pues de ello depende la confianza del usuario en futuras compras, ya que como se ha dicho anteriormente, el transportista o quien alcanza el producto a la dirección dada, es la cara visible de la tienda online.

11. La logística para los diferentes formatos de tiendas:

Todo e-Commerce debe tomar la logística como una de sus principales preocupaciones. Más allá de un producto excelente o un precio imbatible, un

⁶⁸ Gráfico extraído de amazon.com

posicionamiento SEO muy bueno o una atención al cliente muy cuidado, la logística es el único factor que una tienda online no puede controlar.

Además, es la última cara que ve el consumidor que recibe un producto, por lo tanto, toda tienda online, está en manos de su proveedor de transporte o el propio. Es más que evidente que acertar con el proveedor adecuado para las necesidades, tanto de servicio, como de atención y fundamentalmente el precio, es una decisión que necesita meditar. Un importante e-Commerce del sector afirma con respecto a la logística que "no es una cuestión de dinero, es de concepto de servicio, entender que si vendes pero no entregas rápido, en este sector te quedas afuera de mercado".⁶⁹

Es evidente que antes de iniciar un e-Commerce se necesita tener resuelto este aspecto, aunque con el tiempo y escuchando las necesidades de los clientes, se tendrán que plantear cambios sobre la marcha. En principios, tomar la opción más estándar y económica posible, a menos que se tenga recursos que permitan mayor ostentación. Arrancar la actividad, y hacer pruebas con los gastos de envío gratis, puntos de recogida, etc. Serán los clientes quienes digan que pedir al proveedor logístico. Los negocios con gastos de envío generalmente fracasan, según datos de Forrester⁷⁰, el 44% de los abandonos de carritos de compra se deben al sobre costo de la logística.

A su vez, el aumento de las ventas online provoca consecuencias muy positivas en todo el sector, como el desarrollo de negocios logísticos, de transporte, distribución, almacenamiento, etc. Y es que las expectativas de los clientes online han aumentado, pero la respuesta por parte de los negocios online también ha estado a la altura.

Además del desarrollo del e-Commerce con una logística dinámica y eficaz⁷¹, la suba de consumo por personas que optan por las grandes ofertas que se encuentran en línea, conlleva una acelerada adaptación por parte de las empresas.

⁶⁹ Revista ecommerceNews, España, Noviembre 2013.

⁷⁰ www.forrester.com

⁷¹ <http://elblogdeecommerce.com/2013/05/14/inversiones-en-logistica/>

La logística es un elemento imprescindible en el crecimiento, es una de las piezas más importantes de este negocio. De ella depende que disminuyan las entregas fallidas y por ende el malestar de los clientes. Al transcurrir el tiempo, las tiendas se han modificado notablemente. Se ha logrado en este momento, llegar a la posibilidad de tener hasta cero stocks con el método de Droshipping, descripto anteriormente.

11.1.- Modelos de negocios e-Commerce -Casos de Éxito:

	Tiendas Físicas	Online		
	Marcas	Tiendas Multi Marcas	Subscripción & Flash-Sales	Marcas Online First
Mundial	ZARA H&M FOREVER 21 TOPSHOP MANGO	OSOS <small>discover fashion online</small> NET-A-PORTER shopbop.com mytheresa FARFETCH.COM	GILT JUST FABULOUS shoedazzle*	NASTY GAL ADORE ME EVERLANE WARBY PARKER <small>EYEWEAR</small> BONOBOBOS HARRY'S FRANK & OAK DOLLAR SHAVE CLUB <small>YOUR SECRET WEAPON FOR GROOMING</small>
Argentina	PRÜNE falabella. FRÁVEGA farmacity.com	dafiti NETSHOES RESTORANDO.com	ventas-privadas ClubPoint	FORMAFINA AREMO oppa.com.ar

72

En el cuadro anterior se han colocado las principales marcas internacionales de venta de indumentaria mundiales y las argentinas mezcladas con marcas no solo de moda sino también de electrónica y hasta de perfumería.

11.1.a.- Sistema de negocio “Flash Sales” (Empresas de existencia online únicamente con-stock limitado en el tiempo a precios bajos)

La venta flash es lo último en sinónimo de negocio en el sector de e-retail mundial, por eso es preciso realizar un punto explicativo del mismo, ya que la mayoría de los e-commerce que se expondrán como ejemplo de negocios exitosos poseen este tipo de sistema. Nacido en los Estados Unidos, las ventas flash se promociona por los compradores y vendedores como el método más fácil para que las personas alcancen sin tener que estar cerca de la tienda. En pocas palabras, las ventas de flash son ofertas por tiempo limitado de altos descuentos. El sistema es una situación ganar-ganar tanto para los minoristas como

⁷² Gráfico elaboración propia.

para los consumidores: los minoristas pueden crear lealtad de marca y, al mismo tiempo, vender excedentes en un corto espacio de tiempo.

El sistema de venta funciona al por menor, la cual se ha convertido en uno de los sistemas de transacción y de rentabilidad más económicos para los minoristas, y para los consumidores, el sistema es uno: el "beneficios" económico mediante descuentos de bienes fuera de temporada o de "gran ganga" (que explica las altas descuentos) y la creación de activos (en términos simples, la creación de activos significa simplemente "comprar y ser dueño de un súper gran ganga '). La venta Flash es un método probado y con éxito, que nació para que los proveedores que pretenden liquidar capacidad sin vender o stocks fuera de temporada, lo logren.

Una de las características más importantes de la venta flash es, como su nombre lo indica, ofertas abundantes a precios subsidiados. Las ofertas son 'abruptas' y tiene una duración de un pequeño periodo de "ventana". También es una de las formas más seguras para realizar una transacción.⁷³ Este formato es aprovechado tanto en compras de bienes como en aprovechamiento de servicios. Los consumidores reciben ofertas en línea, incluyendo invitaciones por e-mail. Estas ofertas de tiempo limitado ofrecen atractivos descuentos en promedio del 50% del precio de venta. La idea es bastante clara de que las ventas flash significan mercancía con descuento generoso. Puede ser de moda, productos para el hogar, electrónica u otros. Los clientes esperan que los sitios de ventas en flash para ofrecer así productos baratos.

Este sistema no es en absoluto nuevo, en algún momento alguien se dio cuenta de que hay una oportunidad de negocio: Digamos que se tiene una docena de minoristas que tienen cada uno 10 productos que fueron comercializados en las temporadas anteriores y quiere deshacerse de todas estas acciones. Pueden o bien hacer frente a todos los problemas de la organización de una operación de venta a descargar las reservas adicionales o alguien que sólo puede comprar toda la mercancía, a un costo aún más bajo y luego revenderlo y obtener algún beneficio. Al principio las compañías que compran estos productos no necesitan vender a un valor descontado. Ellos se acaba de comprar toda la

⁷³ <http://amandaword.hubpages.com/hub/Is-someone-stealing-from-your-ATM>

existencias no vendidas y tratar de venderlo (eran por lo general con éxito) en un mercado diferente. Por ejemplo, muchas empresas de venta online compran mercadería con descuento en EE.UU para venderla en Europa del Este, donde esa colección que era del año pasado es muy vendible y las cantidades de stock son suficientes para realizar buenas promociones.⁷⁴

Con el tiempo toda la operación de "avanzar hacia un mercado diferente" resultó ser demasiado complicada, con la recesión mundial, los países que consiguen un poco más de protección con su propia economía y así sucesivamente. Un nuevo modelo de negocio surgió.

¿Cómo funciona el sistema de ventas flash?

En las Ventas Flash se desarrolla una gran base de datos de compradores potenciales, prueban estos potenciales compradores para ver cuál es la gama de productos más elegidos y luego compran el inventario no vendido a una empresa X, y lo revenden con un gran descuento. A veces, ni siquiera hacen eso. Ellos sólo atraen a los clientes potenciales con algunos descuentos especiales que se activan cuando se alcanza un determinado número de compradores. Se aseguran, de esta manera, que son capaces de comprar la mercancía sin reportar pérdidas.

La logística en este negocio es más difícil si se trata de existencias "volátiles" y, a veces puede frustrar clientes con pedidos que pueden tardan semanas en llegar. Sin embargo, cuando se hacen las compras en sitios de ventas flash, estos clientes son más propensos a comprar nuevamente. El valor de vida del cliente aumenta 385% para los sitios de ventas de flash, mientras que al por menor en línea tradicional muestra un aumento de "sólo" el 94%.

Por lo tanto, es un negocio en auge. Los compradores acuden a los sitios de ventas de flash, que compran más que en las tiendas tradicionales en línea y el modelo de negocio parece ser más estable que por ejemplo Groupon.

⁷⁴ <http://netonomy.net/2013/05/30/what-are-flash-sales-sites-and-how-do-they-work/>

Según Kelton Research⁷⁵ 3 de cada 7 estadounidenses optan por gastar en artículos ofrecidos online, en vez de comprar esos mismos artículos presentes en la tiendas al por menor. Este interesante hallazgo se comprobó mediante una facturación de alrededor de \$ 500 millones en compras a través de las ventas online en el 2009, logrando una duplicación al paso de los años.

Casos de éxito: Todas las empresas detalladas a continuación han tenido un nivel de aceptación por el cliente y de gran rentabilidad, por lo que las colocan en la posición de líderes del mercado y de gran capacidad competitiva frente a sus "rivales". Se han elegido tres empresas diferentes nacidas para comercializar desde el mundo virtual, una de servicios, otra de bienes tangibles y servicios, y por último una empresa que comercializa solo de bienes.

❖ De Servicios: Netflix

Netflix, Inc es una empresa comercial de entretenimiento que proporciona mediante tarifa plana mensual streaming (flujo) multimedia



(principalmente, películas y series de televisión) bajo demanda por Internet y de DVD-por-correo, donde los DVDs se envían mediante Permit Reply Mail.⁷⁶

Netflix surgió en 1997 en California, Estados Unidos. Fue creada por Reed Hastings y Marc Randolph como un videoclub con una plataforma de vídeo vía online o por correo postal (servicio disponible sólo para Estados Unidos), que le proporciona al suscriptor una cantidad ilimitada de rentas de las películas y series de su catálogo.

Sin embargo, la "revolución Netflix" se ha dado con el servicio de visualización vía streaming, pese a que hoy en día el servicio de envío a domicilio se mantiene e incluso se adapta y actualiza, por ejemplo, ahora también ofrece películas en Blue-Ray, pero se trata de una actividad que apunta a ir disminuyendo, sobre todo si se compara con la rápida popularización del servicio vía conexiones de banda ancha. Incluso, este servicio ni siquiera

⁷⁵ <http://timworstall.typepad.com/>

⁷⁶ Wikipedia.com

se contempló en su expansión internacional hacia Latinoamérica y Europa. A mitad de 2013 cuenta con más de 32 millones de suscriptores en Estados Unidos, Canadá, Latinoamérica, países nórdicos, Irlanda y Reino Unido, permitiéndoles a sus usuarios disfrutar de series de televisión y películas en su televisor, reproductores multimedia, Smart TV, sistema home theater, consolas y dispositivos móviles.

Netflix arrojó los mejores resultados en su historia en el último trimestre del 2013, sumando 2.25 millones de usuarios nuevos, logrando facturar hasta 1,066 millones de dólares, una cifra que superó por crecistas las del año pasado, con un crecimiento de 36.5% en comparación del 2012. Esto, en términos financieros supone un despunte en todos los ámbitos de la empresa. La compañía se acerca a los 50 millones de usuarios en todo el mundo.

En cuestiones logísticas, las interrupciones en los servicios de cloud computing pueden llegar a suponer pérdidas de 100.000€ a la hora. Perder información alojada en la nube o interrumpir la actividad implica múltiples perjuicios en la imagen de marca y la confianza de los clientes.⁷⁷ La infraestructura de Netflix está compuesta por dos grandes partes. Por un lado utiliza Amazon Web Services, en la zona de la costa este de Estados Unidos y en Irlanda para el resto de Europa, mediante una interfaz con el usuario en cualquier dispositivo. Cuando alguien le da ‘play’ a un video, la nube lo guía a un Content Delivery Network (CDN),



⁷⁷ E.commercenews.com

desde donde se envía el video. La CDN de la empresa está diseñada para tener los vídeos lo más cerca posible. Muchos ISP tienen aplicaciones de Netflix dentro de sus centros de datos y también conexiones directas en muchos de los grandes intercambios de internet. La nube es una forma barata y eficaz de escalar los servicios.⁷⁸ Por eso Netflix ha podido entrar en muchos países. Un titular que llamó mucha atención fue cuando un vocero de Netflix aseguró que cuando entran a algún país, la piratería disminuye. Netflix es un servicio barato y fácil de usar. Eso es lo que los consumidores quieren. Con la piratería muchas veces uno no sabe lo que está bajando. La calidad puede ser mala y ser una película diferente a la que se buscó. Entonces cuando la empresa llega a un país, típicamente se observa la disminución de la piratería en la medida que un servicio legal es fácil de usar.

Podemos dividir en análisis logístico de éste e-commerce en dos, por una parte la distribución física de los dvds desde sus centros de distribución únicamente presente en EE.UU., y por otro lado la distribución digital.

Netflix y la distribución física:

La compañía de películas por correo con sede en California eliminó la necesidad de conducir a una tienda de videos, haciendo dar a la quiebra a la famosa red de tiendas Blockbuster. Netflix paga los gastos de envío en ambos sentidos de sus Dvds, así que todo lo que el cliente tiene que hacer es colocar un pedido en línea, abrir el buzón, ver la película y poner de nuevo en el buzón.

Parece un proceso simple, pero es todo lo contrario. El CD de Netflix Orlando es el cuarto más grande por volumen de entre 90 centros de distribución, que en conjunto suministran alrededor de 2,2 millones de discos en un día típico. Los cerca de 90 empleados y con un inventario aumentado de 100 millones de discos⁷⁹, cerca de Orlando se procesan al menos 127.000 discos que son enviados a los hogares en toda la Florida.

Todo comienza alrededor de las 4 de la mañana, cuando decenas de empleados sentados en filas de pupitres comienzan ingresando los miles de pequeños sobres rojos.

⁷⁸ Enter.com

⁷⁹ Commercialappeal.com

Durante las siguientes cinco horas, cada empleado repite los mismos una y otra vez: Retira el disco de la manga blanca. Inspecciona el disco en busca de arañazos y grietas. Asegura de que sea el disco correcto. Limpia el disco. Lo vuelve a colocar en la manga. Y finalmente lo coloca en la bandeja apropiada. Es un retrato de la velocidad y eficiencia que el portavoz de Netflix, Steve Swasey dijo lleva meses de entrenamiento. Un empleado promedio puede manejar unos 650 discos en una hora.



80

Para obtener los sobres, Netflix envía camiones a instalaciones postales durante la noche y se recogen las películas devueltas por los clientes y son llevados de vuelta al CD. A partir de las 4 pm, los carros blancos en coche de los contenedores a los centros de procesamiento de correo y distribución. Todo lo que el servicio postal tiene que hacer es cargarlos en sus camiones para enviar ese pequeño sobre rojo en su camino hacia el buzón de otra persona.

81



⁸⁰ Grafico elaboración propia.

⁸¹ Grafico elaboración propia.

A cambio de pagar una cuota mensual, el usuario tiene derecho a consumir de forma ilimitada el contenido audiovisual presente en el catálogo en línea. Cuenta con un catálogo en línea desde donde se pueden visualizar todos los títulos con que cuenta. También se pueden seleccionar las películas por “Películas más vistas” o “Películas con mayor puntuación”.

Para proveerles un mejor servicio a sus clientes, Netflix desarrolló un sistema de tecnología colaborativa en el cual el suscriptor tendrá una visualización más rápida de los programas y películas preferentes. Dichas preferencias se recolectan en la suscripción y de acuerdo a ellas, el sistema mostrará las películas más recientes que se consideren pueden agradar.

Una vez seleccionado el producto, se puede optar por visualizarlo de forma inmediata vía streaming en la pantalla del ordenador o televisor -opción más usada-, o, únicamente en los Estados Unidos, solicitar que lo envíen por correo postal a una dirección concreta y, por lo tanto, disfrutar físicamente del DVD o Blu Ray dos días más tarde.

Varias empresas están tratando de ganar terreno en este tipo de negocio online, como Amazon y Walmart, con su página web vudú.com. Hasta ahora Vudu ofrecía cerca de 20.000 títulos de cine y TV a través de un aparato que se conectaba a la televisión. En este caso, el alquiler/compra online tiene un volumen de 385M\$, siete veces inferior al streaming de Netflix. La venta directa DVD/BR solo en Walmart fue de 3.500M\$ durante el 2010.⁸²

⁸² Eleconomista.es

Reproducción instantánea mediante Internet



83

En el siguiente cuadro se observa los dos canales de venta de Netflix y su metodología.⁸⁴

Tipo de canal	Exposición	Puntos de venta, cantidad, ubicación	Transporte, tipo, modalidad	Estrategia de canal
Directa	Netflix.com	Netflix.com	Entrega por Courier, devolución por correo	PULL
Directa	Netflix.com	Netflix.com	Streaming directo a la PC o Xbox 360	PULL

La ventaja principal que tiene Netflix son los costos ínfimos. Netflix redujo los costos de distribución al hacerla sin tiendas, esto redujo los costos, tanto a nivel de distribución por Internet, como a través de correo tradicional. Esta reducción de costos le permitió reducir precios, por tanto, ofrece una tarifa que permite al usuario ver tantos videos como quiera por una cuota mensual. Blockbuster llegó a ofrecer un servicio de distribución digital, por tanto, no se trata de que Blockbuster no intentara reaccionar en este ámbito, es más bien como una cuestión de mala administración.

La distribución por correo tradicional le permite a Netflix llegar a quienes no tengan Internet, y todavía en este aspecto, era superior a Blockbuster ya que no se tenía que buscar, la película iba a la persona. Con Netflix ya no se alquila la película, se cambia, así el cliente no tiene la presión de devolverla a tiempo para no incurrir en tiempos extras que acarreen costos adicionales. Netflix no renunció al correo tradicional como mecanismo de distribución, por tanto, tal mecanismo no ha sido totalmente desplazado por Internet.

⁸³ Grafico elaboración propia.

⁸⁴ Idem 91.

La empresa innovo cuando quiso empezar a dar su servicio de manera íntegramente Online, el cliente compra una membresía que le permite ver todas las series y películas que contiene Netflix. El streaming es el futuro. Finalmente Netflix no necesitará estos centros de distribución, tendrán granjas de servidores. Podría ser una década de distancia, pero al final, todo será virtual.

Requerimientos informáticos de Netflix Streaming:

- Estrategia en la nube para almacenamiento.
- Alianza con Amazon AWX S3.
- Sistema de distribución OPENCONNECT.
- Dispositivo para distribución de contenido.
- Licencia para uso MYSQL.
- HARDWARE para un alto rendimiento con redundancia en energía.

❖ De Servicios y Bienes: Groupon.com

Groupon (una contracción derivada de las palabras en inglés «group» y «coupon») es un sitio web de ofertas del día que presenta cupones de descuentos utilizables en



compañías locales y nacionales. Groupon fue lanzado en noviembre de 2008 en Chicago, Estados Unidos, como primer mercado. Luego, siguieron las ciudades de Boston, Nueva York y Toronto. Para octubre de 2010, Groupon servía a más de 150 mercados en América del Norte y 100 mercados en Europa, Asia y América Latina que, en conjunto, han congregado a 35 millones de usuarios registrados.⁸⁵

La idea de Groupon fue creada por Andrew Mason. Posteriormente, la idea obtuvo la atención de su anterior empleador, Eric Lefkofsky, quien aportó \$1 millón en capital semilla para desarrollar el concepto. En abril de 2010, la compañía fue evaluada en \$1,35 mil millones.

La empresa divide su estructura en tres, la parte de servicios por ubicación geográfica de venta, como de belleza, restaurantes, arreglos para el auto, etc., donde son simplemente

⁸⁵ Wikipedia.com

unos meros intermediarios ofreciendo un "súper" descuento, en donde Groupon se queda con un porcentaje anteriormente acordado con el proveedor. Luego la parte de viajes y hoteles, se realiza de la misma manera que los servicios, contactando proveedores que quieras hacer promociones de sus hoteles. Groupon en estos dos casos les vende la idea a sus proveedores que los clientes volverán nuevamente pagando el precio habitual, habiendo tenido una buena experiencia mediante el descuento. Por último, la venta de productos, "Groupon Goods", en donde Groupon al principio se quedaba con un porcentaje del total de la venta, hoy en día la competencia de las "cuponeras" es cada vez mayor, por lo que la empresa comenzó a abastecerse comprando determinada cantidad de stock de cualquier tipo de producto, puede ser tan variada que va desde platos, juegos infantiles, hasta sábanas o soportes para televisores.

La llegada de este tipo de modalidad de negocio fue enfocada especialmente para sacarle el provecho en tres situaciones donde el comerciante necesita:

- Lanzar un nuevo producto.
- Combatir la estacionalidad del stock presente.
- Deshacerse del stock.

Esta variedad de referencias para vender hace que se dispongan una gran extensión en el catálogo, pero el concepto de este e-Commerce hace que se diferencie de Amazon por ejemplo, su formato de selección se realiza mediante un estudio de las ofertas con más potencial en salir.⁸⁶

Groupon tiene un largo camino para resolver la reducción de costos en Groupon Goods. La utilidad bruta de negocio de Goods disminuyó, ya que la empresa afirmó que los costos de envío y logística son "desproporcionalmente altos" en comparación con otras grandes empresas de comercio electrónico.

⁸⁶ ltespresso.es

Para esto, en el año 2013 la empresa eligió a OCA, como la encargada de los servicios logísticos para distribuir los productos. Esto contribuirá a una mejora de la experiencia de la compra online. Y que la empresa continúe su crecimiento en facturación anual.

Groupon mejora el comercio local a través de Internet

- Aumentando el poder adquisitivo de los consumidores.
- Resolviendo la gestión de inventario de los comerciantes.

¿Cómo funciona?

- Ofertas con descuento de comerciantes a través de correo electrónico.
- Ofertas de “un solo día”.
- Poder de compra colectiva.
- Comisión por las transacciones que se realizan con éxito.
- ¿Fácil de copia?

Modelo de negocio: una forma de re-intermediación



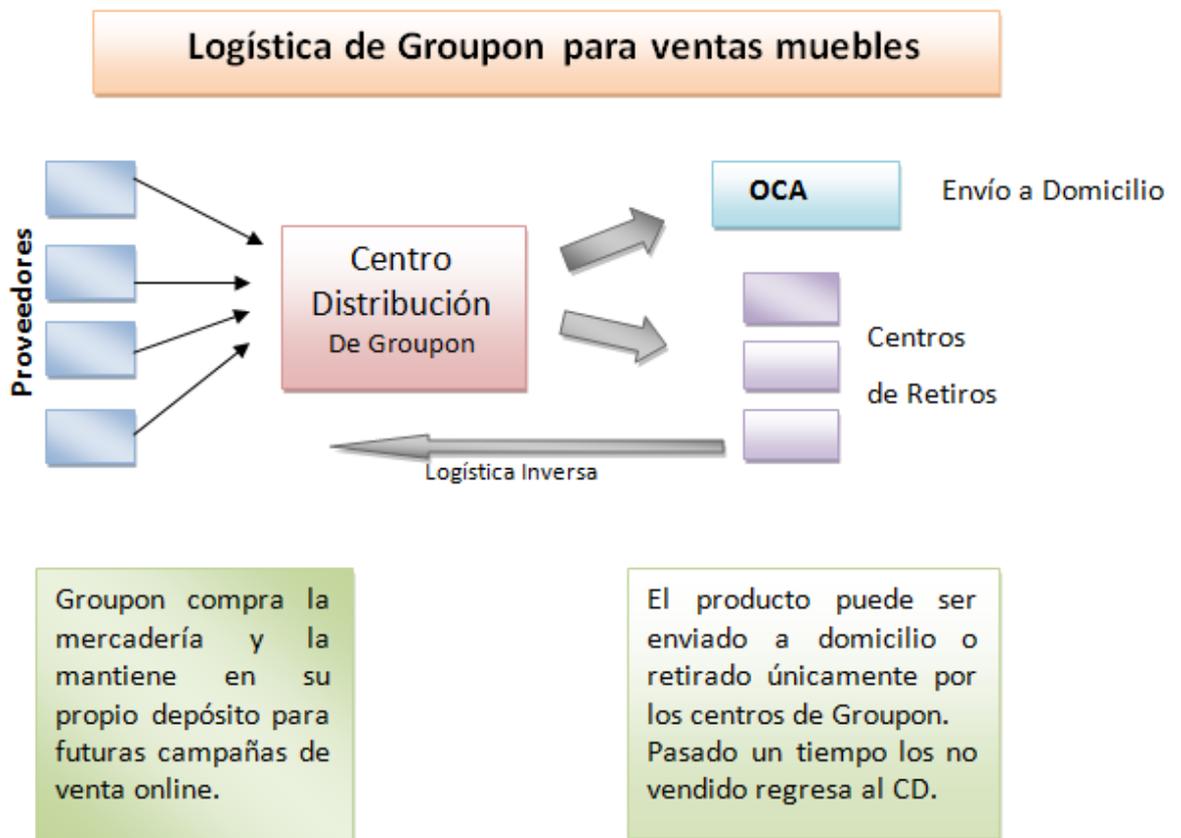
87

En el cuadro anterior se simplifica el sistema de negocio de este e-Commerce, primero; Groupon negocia con proveedores o vendedores minoristas para ofrecer ofertas, segundo; se promueven estas ofertas para obtener clientes mediante canales de marketing online, y por último son vendidos los cupones que se cambian al utilizarse y se cobran la comisión al vendedor.

Las cuponerías en general tienen el mismo sistema de negocio, y logísticamente idéntico. La complejidad de este tipo de canal logrado por el crecimiento del comercio electrónico, ha impulsado el crecimiento de la tercerización de la industria fulfillment. Esta nueva generación de comercio electrónico puede traer gran volumen de ventas en muy

⁸⁷ Elaboración propia.

poco tiempo, Groupon en el 2011 vendió más de 650 mil ofertas en el BlackFriday en Estados Unidos⁸⁸. Todo esto implica requerir una entrega de producto, y cumplir que la correcta mercancía para que llegue de forma rápida y eficiente. En lugar de un flujo diario y continuo de pedidos, los transportistas deben manejar órdenes que serán recogidas, empacadas y entregadas a menudo en solo 24hs.⁸⁹



⁸⁸ Inboundlogistics.com

⁸⁹ Grafico elaboración propia.

FODA GROUPON

FORTALEZAS

- El 80% del consumo de cuponerías es por Groupon.
- Empresa reconocida mundialmente.
- Son los pioneros en éste sistema de e-Commerce.
- Posee depósitos propios.
- Managment efectivo.
- Efecto red de clientes.

DEBILIDADES

- Altos gastos en publicidad.
- No acepta devoluciones por productos o servicios adquiridos.
- Solo presente en las ciudades más importantes de cada país.
- La mayoría de las ofertas expiran muy rápido.

OPORTUNIDADES

- Alto crecimiento del e-Commerce.
- Gran cantidad de empresas que venden su stock a Groupon para que los venda.
- Empresas de servicios buscan publicidad para maximizar clientes.
- Alta inflación del país hace que se busque productos y servicios económicos.

AMENAZAS

- Gran competencia, sistema de negocio muy duplicable.
- Crisis económica hará que las ventas bajen.
- Tercerización de envíos los deja sin control sobre los mismos.
- Pérdida de confianza por parte de los comerciantes y clientes.

❖ De Bienes: AREMO- Sistema Flash Sales- Fast Fashion:

Para este punto, analizaremos una empresa Brasileña, ya que en Argentina no se encuentran empresas de producción de bienes íntegramente de venta online.

Arema es una startup, con el sistema nuevo de venta al detalle. Esta es la primera marca de moda fast fashion de Latino América exclusivamente online. No posee ningún tipo de negocio a la calle o tienda tradicional, eliminando todo tipo de intermediarios logrando de esta manera capturar todo el markup⁹⁰.

Arema está intentando copiar el sistema de producción de venta en menor escala de la marca española Zara en su formato online. Por el momento tiene una colección semanal de 30 productos diferentes, lo que logran tener una velocidad de rotación de colección muy grande para no ser un retail tradicional. A su vez tiene un capital de trabajo positivo, ya que el pago a los proveedores es después del pago a los clientes, si se vende antes de tener el producto en mano, esto da la posibilidad de auto-pagar los gastos con el dinero recibido por los clientes.

Este tipo de e-Commerce tiene lo que toda tienda online busca, bajos costos fijos; por la inexistencia de tiendas físicas con muchos empleados. Arema tiene la misión de

⁹⁰ Markup: ver glosario.

interrumpir la correlación predominante entre marcas de gama alta y altos precios en Brasil, ofreciendo una experiencia de marca y producto premium con precios extremadamente accesibles para lo que es el mercado brasilero hoy en día.

Arema es la forma exponencial del modelo fast-fashion, por las siguientes características:⁹¹

- Colecciones quincenales: lanzamientos bi-semanales temáticos alrededor de las últimas tendencias de la moda internacional.
- Bajo inventario: Rotación de inventario rápido (6x), queriendo asegurar el priorizar la variedad y novedad en vez de mantener una profundidad de inventario.
- Capital de trabajo: el uso eficiente del capital y capital de trabajo positivo, se logra a través de largos términos de pago con los proveedores y giro rápido de mercadería.
- Precios accesibles: este modelo logra producir con precios bajos gracias a la integración vertical y a una cadena de suministros ágil. El objetivo que busca permanentemente la empresa es un 20% más barato que las marcas internacionales de fast fashion en Brasil.
- Marketing Premium: Materiales de marketing atractivos con aspiraciones completamente desarrollada in-house con bajo costo.
- Alta calidad: la cuidadosa selección de proveedores y el proceso de control interno asegura alta y constante calidad de las piezas.



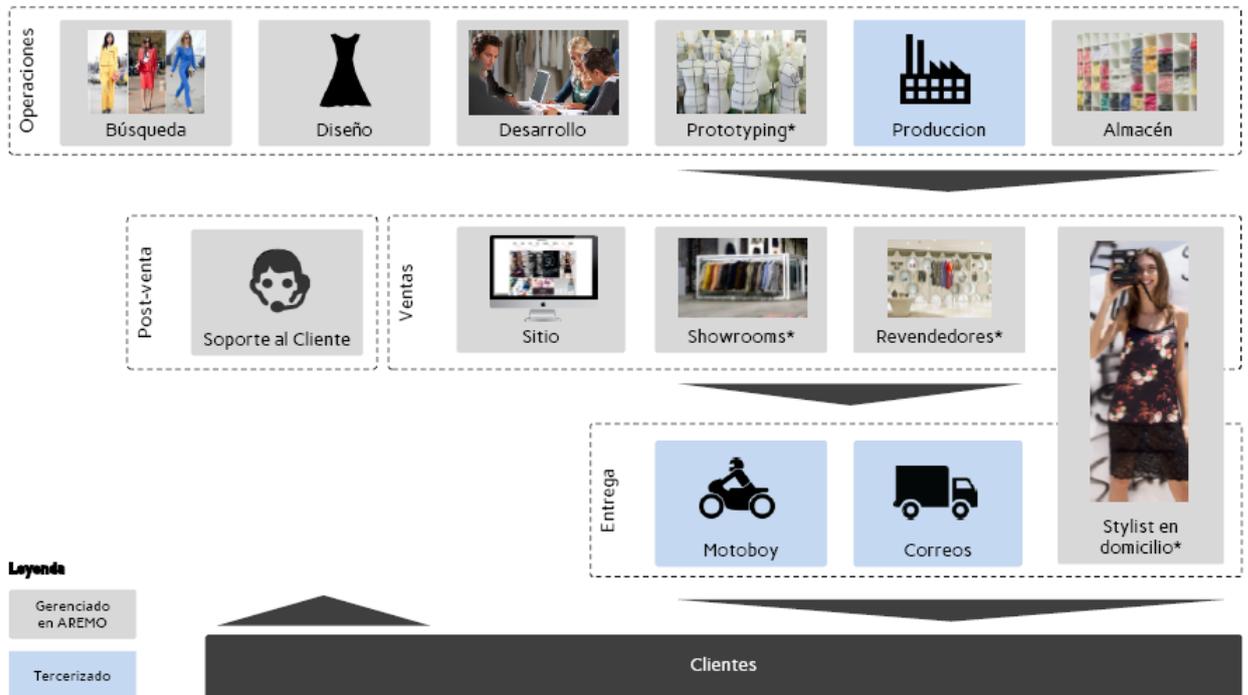
La empresa está tratando de desarticular y revolucionar el tradicional modelo de venta al detalle o al por menor a través de la integración vertical, y ofreciendo al cliente algo que en Brasil por el momento no se encontraba, la venta online con una propuesta de valor

⁹¹ Presentación de negocio para inversores de South Ventures.

agregado.

AREMO es una empresa de moda integrada verticalmente

Un modelo de empresa integrada verticalmente como AREMO, significa cortar al Intermediario y capturar todo el markup.



92

El inconveniente principal que se encuentra en este tipo de e-Commerce en donde la marca nació desde internet y no desde un retail a la calle, es que le llevará mayor tiempo de aceptación ya que la misma no es reconocida por el consumidor. Por ejemplo, no es lo mismo comprar online cuando el cliente ya sabe la calidad y talle que posee en la marca, que arriesgarse en comprar ropa a una empresa en donde al no tener venta multicanal, no puede ir a conocer el tipo de producto que ofrece de forma personal. Es por eso que el sistema que debe tener Aremo debe ser precavido en la producción, ya que la falta de stock o el sobre stock puede ocurrir en cualquier momento.

Actualmente la empresa tiene la idea de implementar una estrategia de distribución multicanal, esto viene dado no solo por la fuerte competencia, sino al tener que llegar a mayor cantidad de clientes posibles. La estrategia de distribución multicanal requiere que la empresa comience a desembarcar del mundo e-Commerce al físico. Aremo deberá

⁹² Grafico extraído de presentación de inversión. South Ventures.

esforzarse en llevar la marca a showrooms, lugares con acceso privado, característicos del mundo de la moda si bien su empleo se ha extendido a otros sectores como el mobiliario o la decoración de interiores. Se trata de espacios abiertos en los que los diseñadores o fabricantes exponen sus nuevas colecciones con objeto de darlas a conocer a compradores y consumidores. Se dan en la industria del calzado, joyería y moda en general.⁹³ Otro formato a explorar serán las tiendas “pop-up”, una tendencia que nació en ciudades como Nueva York y Londres, donde nuevos diseñadores y talentosos chefs buscaban vías alternativas para dar a conocer el resultado de su trabajo, mirando la manera de ahorrarse costos fijos como el alquiler de espacios y, a la vez, poder difundir su obra más allá de sus fronteras. Así, bajo el concepto pop-up, que se puede traducir como emerger y que se inspira en el mismo nombre que se usa para denominar las ventanas emergentes de Internet, algunos diseñadores de moda empezaron a buscar espacios singulares donde presentar sus nuevas colecciones o vender sus stocks.

Las asociaciones son un formato que sirve exclusivamente para hacer conocer una marca, por ejemplo estar presente en aeropuertos y lugares claves, como eventos de

Estrategia de distribución multicanal

Creación de la próxima generación de empresas de moda a través de una estrategia multicanal eficiente y escalable.

Alcance y conveniencia del online...	Fuerza de marca e inspiración a través del offline							
								
... con opciones de entrega innovadoras	Distribución a través de múltiples canales							
<table border="0"><tr><td data-bbox="245 1749 384 1960">Express  3h en São Paulo</td><td data-bbox="437 1749 544 1960">Correos  1-10 días en todo Brasil</td><td data-bbox="603 1749 762 1960">Entrega domiciliar y styling*  3h en São Paulo</td></tr></table>	Express  3h en São Paulo	Correos  1-10 días en todo Brasil	Entrega domiciliar y styling*  3h en São Paulo	<table border="0"><tr><td data-bbox="922 1749 1054 1917">Showrooms </td><td data-bbox="1066 1749 1206 1917">Tiendas Pop-Up </td><td data-bbox="1225 1749 1358 1917">Asociaciones </td><td data-bbox="1374 1749 1508 1917">Eventos </td></tr></table>	Showrooms 	Tiendas Pop-Up 	Asociaciones 	Eventos 
Express  3h en São Paulo	Correos  1-10 días en todo Brasil	Entrega domiciliar y styling*  3h en São Paulo						
Showrooms 	Tiendas Pop-Up 	Asociaciones 	Eventos 					

⁹³ Wikipedia.com

importancia en la industria en donde la empresa se mueve.⁹⁴

FODA AREMO

FORTALEZAS

- Limitadas colecciones y por corto tiempo produce efecto perdida en el cliente. Bajo inventario.
- Bajos precios.
- Fabricación nacional, lo que disminuye costos de distribución interna.
- Copia sistema de negocio de éxito en el exterior.
- Elimina todo tipo de intermediarios.

DEBILIDADES

- No hay interacción personal con el cliente.
- Necesidad de previsión de demanda.
- No tiene ninguna historia como marca.
- Largo tiempo de aceptación y grandes inversiones de publicidad.

OPORTUNIDADES

- Alto crecimiento de consumo e-Commerce en la población.
- Alianzas con empresas de distribución hacen de rápida entrega.
- Ser la primera startup en ingresar a Latinoamérica con este sistema comprobado.

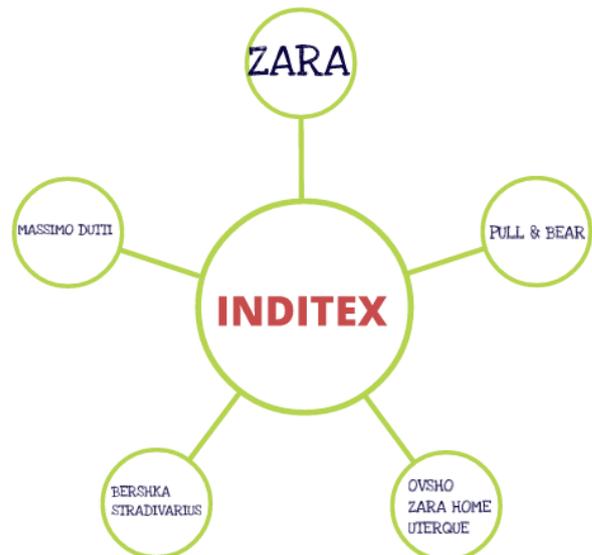
AMENAZAS

- Gran competencia por encontrarse en el mundo de la moda.
- Grandes costos de alquiler de showrooms.
- Malas experiencias del cliente.

11.1.b.-Casos de éxito: Tradicional Retail que desembarcó en el e-Commerce (Empresa base en tienda, ofrece venta en su propia web):

- **ZARA 2.0:**

Zara⁹⁵ es una cadena de tiendas de moda española perteneciente al grupo INDITEX fundada por Amancio Ortega Gaona. Es la cadena insignia de la empresa y está representada en Europa, América, África, Asia y Oceanía con 1808 tiendas en 87 países, 335 de ellas en España (2013). Durante 2007 se abrieron 560 tiendas de todo el grupo. Algunas de sus tiendas operan bajo la marcas Lefties y Zara Reduced, orientadas a vender ropa más barata y restos sobrantes de temporada y otras como Kiddy's Class o Zara Kids, orientadas a ropa infantil.



Inditex es el primer grupo del mundo de gran distribución de moda. Cerró el ejercicio

⁹⁴ Grafico extraído de presentación de negocio para inversores de Southventures.

⁹⁵ Wikipedia.com

2013 con un beneficio neto de 2.377 millones de euros, lo que supone un incremento del 1% respecto al año anterior, y una facturación de 16.724 millones de euros, un 5% más. En 2012, un año excelente para el grupo, el beneficio aumentó un 22% y las ventas, un 16%.⁹⁶ En los resultados del primer semestre del 2014, Inditex logró un aumento de su facturación del 5,6% hasta US\$10.241 millones, y alcanzó los 553 millones de facturación en sus ventas electrónicas, el presidente del grupo aseguró que "estaban muy satisfechos" con los resultados del servicio de venta online, un negocio totalmente integrado con el canal tradicional de tiendas físicas. Precisamente, los más de 6.000 establecimientos que el grupo tiene repartidos por 87 mercados, se han convertido en un aliado para el servicio web, donde se pueden recoger los pedidos gratuitamente.⁹⁷

El grupo cuenta con tres centros logísticos, el centro logístico Massimo Dutti en Barcelona, el Tempe 3 en Elche, Alicante, y en nuevo centro de Inditex en Cabanillas, Guadalajara⁹⁸.

Al 30 de octubre de 2013, Zara tenía 1808 tiendas en el mundo, de las cuales 324 se encuentran en España. Del total de tiendas, hay 1136 en Europa, 231 en América y 441 en Asia y el resto del mundo.⁹⁹ Inditex opera 6.249 tiendas bajo las marcas Zara, Zara Home, Massimo Dutti, Pull & Bear, Bershka, Oysho, Kiddy's Class, Uterqüe o Stradivarius, entre otras. Recientemente abrió la primera tienda Zara en China continental, en la ciudad de Shanghái.

La habilidad de responder a los requerimientos del consumidor en un tiempo corto ha sido un elemento fundamental en los conceptos de marketing de toda la vida. Zara ha logrado ser proactiva en el mercado de la moda rápida pues siempre tienen sus productos disponibles (online/offline) para que sus posibles clientes puedan comprarlos de inmediato.

Uno de los factores que han llevado a la marca al éxito es su valiosa y bien integrada logística en la cadena de manejo. Teniendo un SCM, al tener integrado cada uno de sus

⁹⁶ <http://www.modaes.es/>

⁹⁷ <http://www.larepublica.co/>

⁹⁸ Inditex.com

⁹⁹ Inditex.com

procesos con sus proveedores y consumidores, esto les ha permitido crear un mix de marketing sumamente competitivo, en un mercado en el que los consumidores esperan encontrar los últimos diseños que están a la moda, Zara es el mejor ejemplo de cómo hacerlo posible. Es usual que la industria textil se tome por lo menos seis meses el desarrollo de una idea entre el diseño, la elección de colores, materiales y la puesta a la venta. Zara, por el contrario de todas las otras marcas, ha desarrollado un modelo vertical de negocio que le permite cambiar la totalidad de su inventario en un par de semanas.¹⁰⁰

Esta estrategia es ahora conocida en el mundo de los negocios como "Respuesta Rápida" (RR). La definición de RR puede ser descrita como; "Una empresa que muestra una respuesta inmediata y mucha flexibilidad para lograr aportar al consumidor lo que busca en cuanto a calidad, cantidad y variedad"¹⁰¹. El sistema de producción de Inditex diferencia notablemente a Zara de sus competidores. Mientras que The Gap y H&M subcontratan la mayor parte de su producción, Zara produce en sus propias fabricas el 60%. Los tejidos proceden de España, Lejano Oriente, India y Marruecos. Se cortan y tiñen en la fábrica "último grito" de la empresa y se envían a coser a talleres de la zona. Esta combinación de información compartida en tiempo real y medios de producción internos significa que Zara opera casi sin stock y, a pesar de ello, puede enviar nuevos diseños a las tiendas dos veces por semana frente al promedio de seis semanas que necesitan sus competidores.

La ventaja competitiva de Zara en parte, está en la logística, producción just in time, tiene la capacidad de renovar completamente todo lo que hay en sus tiendas en unas pocas semanas. Indetex tiene también la ventaja de sus almacenajes en Europa, en Zaragoza, sus competidores no han visto ventajas de sus centros logísticos relativamente cercanos a los puntos de distribución.

El mundo de la moda ha consistido en grandes diseñadores que decidían que se iba a llevar a la temporada siguiente y, con un año de antelación se llevaba la producción a los países más pobres que existen para producir como Blangadesh, China, Africa, y se producían

¹⁰⁰<http://www.fotografiaecommerce.com/2014/02/26/zara-una-marca-exitosa-en-el-mundo-del-ecommerce/#sthash.6FNR1F6Y.dpuf>

¹⁰¹ Idem anterior.

millones de unidades que se distribuían a través del mundo para todos los puntos de venta. Este modelo de negocio funciona desde siempre, y consiste en producir muchísima cantidad de productos, al mínimo costo posible y diseñados por un "gurú de la moda" dos veces al año. Colección de verano y de invierno.

Llega Amancio Ortega y cambia todo este modelo, en vez de producir con unos grandes gurús de la moda, de solo dos colecciones al año, y de enviar a fabricar a países pobres, realizó todo lo contrario. Producir muy pocas unidades, diseñando muchas veces al año y fabricar en sitios muy cercanos a los puntos de venta para ser rápidos, mediante costureras españolas cercanas a los centros de distribución.

¿Por qué funciona el sistema de Inditex? Primero porque si producen muy pocas unidades, cuando un cliente va a Zara, o lo compra o no lo consigue más, lo que aumenta el sentido de pérdida del cliente, típico del sistema flash sales. Si se va a una tienda normal como H&M o Gap vas hoy y vas dentro de un mes y se encontrará la misma ropa, por lo que la persona puede volver varias veces solo para ver o incluso para comprar en época de liquidación, para entender lo negativo de esto, las empresas tradicionales venden el 40% de sus producción en época de liquidación y Zara solo el 10%. Segundo al haber mucha más variación en el tiempo, el cliente sabe que lo que se está buscando ya no está en el local, hace que un cliente vaya muchas veces a las tiendas. El cliente típico de Zara va 17 veces al año, al contrario de la competencia que en promedio un cliente va solo 3 veces al año.

Estrategia de canal:

Push  La empresa diseña el producto y espera que los clientes lo adopten-
Tradicional-

Pull  Adapta la producción rápidamente a los cambios que se observan en la demanda- Grupo Inditex-

Al hacer diseños muchos más a menudo, y a su vez de producir constantemente a mitad de temporada, Zara es mucho más flexible, porque una empresa tradicional produce

por seis meses lo mismo, y si una prenda no fue muy bien aceptada por el público, tendrá ese stock estacionado por mucho tiempo, tener stock mínimo de materiales es igual a bajo costo de almacenamiento de inventario. A lo que Zara comprueba por semana lo que funciona o no, lo que no cometen el error de producir miles de prendas que se saben que costara vender, el ser más flexible, Zara produce en 15 días algo que salió a la moda en ese momento, a comparación de las otras empresas que tardan un año en fabricar, todo esto hace que Zara venda mucho más, más caro ya que tiene menor cantidad de ropa en rebajas, y por este motivo los clientes van varias veces y la probabilidad de compra es altísima.

Como se describió, Inditex comprende la mayor parte del proceso productivo: diseña, produce, distribuye y vende. Casi todo el mundo conoce la historia del grupo Inditex. La aventura empresarial de un desconocido Amancio Ortega, ahora uno de los tres hombres más ricos del mundo, que fue capaz de convertir una pequeña tienda gallega en el mayor imperio textil del mundo. También se sabe que la clave de todo fue que el propio Ortega inventó el concepto de fast fashion¹⁰², logrando que las prendas rotaran en las tiendas cada dos semanas, y consiguiendo que el cliente se convirtiera en un comprador compulsivo. Gracias a ello, Inditex es actualmente la empresa española con mejores perspectivas de futuro. Tanto es así que resulta muy difícil encontrar algún texto en el que alguien sea capaz de poner algún pero a esta compañía cuyas ventas, beneficios y capitalización crecen sin parar.

El e-Commerce para esta empresa no es otra cosa que no quedarse afuera del nuevo sistema de comercialización, no todos los países donde Inditex se encuentra, está presente esta modalidad. Sin embargo, es el sitio PREMIER con mayor facturación en el mundo, moviendo unos 15 mil pedidos online diarios. El éxito se debe a la posibilidad que le dan al cliente de hacer recogida del pedido por la tienda, evitando costos extras. Dando la posibilidad de cambios gratuitos por mensajería o directo en la tienda.

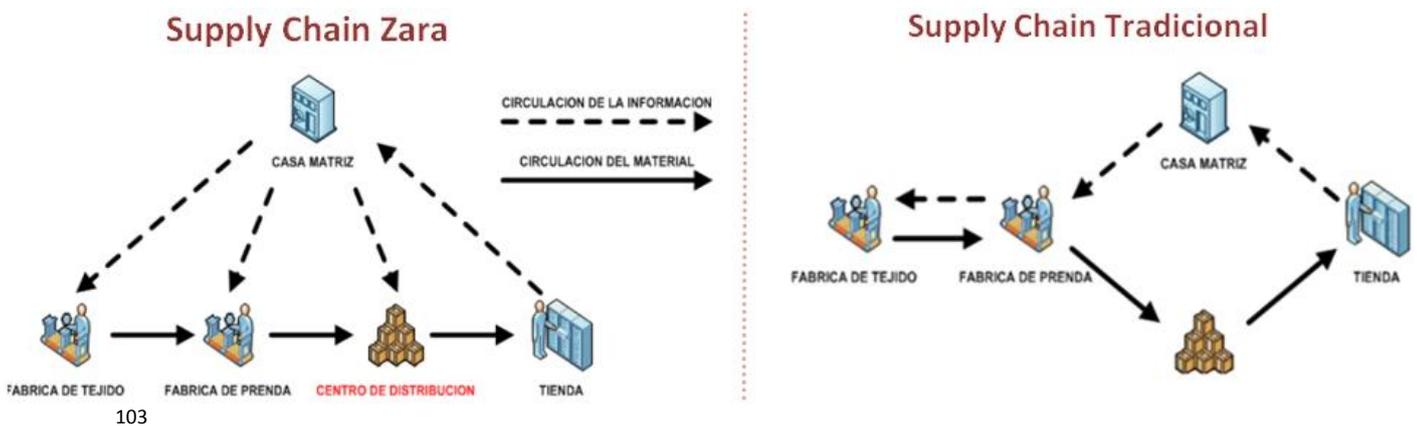
El último paso para que Zara esté presente en todo el mundo es la venta online, la cual tiene un óptimo funcionamiento. En el 2012 su implementación en países como Alemania, España, Italia, Estados Unidos, es impecable logrando envíos promedios de no más de 4

¹⁰² Fast Fashion: Ver Glosario.

días.

Se debe admitir que la competitividad es muy alta, tanto en precio, calidad, diseño y marketing. Zara presenta oportunidades que toma provecho en cuando a los continuos avances tecnológicos que permiten crear sistemas de intercambio de información más rápidos, mantener la producción just in time con maquinas y sistemas de logística más compleja.

La empresa se destaca por la ubicación estratégica de los puntos de venta en las principales calles comerciales del mundo, con la apertura de nuevas tiendas online, el ritmo de crecimiento es mayor. Por lo que los clientes no solo visitan con alta frecuencia la tienda física, sino también la virtual que le permite comprar en cualquier momento del día, permitiendo una mayor facturación y rotación de activos.



103

El proceso de compra se realiza observando imágenes de la ropa, caracterizados por la simpleza de la marca, para poder tomar una decisión de compra. Entregar los productos en casa de un cliente implica dedicarse a un negocio distinto: la logística. El proceso de entrega tiene una ventaja competitiva a comparación de los e-Commerce comunes ya que Zara posee alternativas que son muy acertadas, recogiendo buenas prácticas del sector. El cliente puede recogerlo en cualquier tienda en un plazo de 5 días (esto da la opción a minimizar para Zara las devoluciones e, incluso, plantear estrategias de crossselling a los clientes); también puede pedir el envío a su domicilio y a su vez, solicitar el envío exprés en el que, pagando un suplemento, se recibe el paquete en 24-48 horas. En fin, se ofrecen alternativas, algo que los clientes siempre valoran.

¹⁰³ Elaboración propia.

En la práctica el concepto de servicio que posee Zara es una de las propuestas ganadoras en su oferta. El cliente dispone de 30 días para devolver en cualquier tienda o solicitar que, de forma gratuita, se recoja el pedido en casa. Zara es una empresa sólida, y sin miedo a seguir innovando, por lo que aprovechar el potencial de la red para vender en países donde les permite llevar a cabo este modelo de negocio, es sin lugar a duda una manera más de ser competitivo. Confían en que su capilaridad en tiendas, la legión de fans de la marca (que basan su proselitismo en el precio) y el hecho de haber copiado (nadie dijo que copiar fuera malo) las mejores prácticas de otros comercios on-line, sean elementos suficientes para que esta nueva línea de negocio triunfe.



104

Como conclusión del análisis de esta empresa en el mundo del e-Commerce podemos decir que sus puntos más importantes son:

- El diseño a buen precio, por más que la ganancia es alta ya que vende su mayor cantidad de stock fuera de las liquidaciones, los precios al público son muy bajos en comparación a los competidores.
- Renovación de las colecciones cada dos semanas creando la cultura de compra instantánea y haciendo sentir al consumidor la necesidad de compra y no poder esperar las rebajas, esto ocurre también en su tienda online, aumentando el tráfico

¹⁰⁴ Imagen desde Zara.com

contante y las compras.

- La ropa que no se vende se retira de las tiendas y se reutiliza. (Logística inversa)
- Integración vertical.
- Just in time: permite una alta rotación del producto y no tener stocks, con el consiguiente ahorro en almacén.
- Fuerte sistema financiero en un grupo homogéneo.
- Tiendas físicas como elemento clave.
- Adaptación al cliente.

105

FODA ZARA 2.0



11.1.c-. Casos de éxito: Tercerizadoras logísticas.

A continuación se desarrollarán dos empresas tercerizadoras de éxito, la extranjera Logisfashion y la nacional, Oca.

❖ **Logisfashion: “El 1re operador logístico de la Industria de la moda y textil”**

La empresa Logisfashion es el operador logístico de la industria de la moda con mayor renombre. El e-Commerce da cuerpo al sector textil, la industria de la moda se enfrenta a nuevos retos. Para no quedarse fuera del mercado, las compañías están obligadas a tener

¹⁰⁵ Prezi.com

presencia con tiendas físicas y online, lo que complica la logística. Deben encontrar la manera operativa de ambos modelos de comercio sea eficiente en los procesos de almacenaje, transporte y logística inversa para que no existan sobrecostos.

En la actualidad, Logisfashion cuenta con seis centros logísticos 100% equipados para la manipulación y distribución textil con más de 80.000 m² de superficie y una capacidad total de almacenado de 3.000.000 prendas colgadas; situados en Santa María de Palautordera (Barcelona, España), Cabanillas del Campo (Guadalajara, España), Santiago de Chile (Chile), México DF, (México), Shanghai y Shenzhen (China).¹⁰⁶

La actividad del sector textil ha disminuido considerablemente en los últimos años y los fabricantes están adaptándose a nuevas formas de venta, como el comercio a través de Internet. El CEO de Logisfashion, Juan Manzanedo, afirma que "la bajada de la actividad nos ha afectado de una forma muy directa en los últimos años. Desde que empezó la crisis, hemos adaptado nuestro negocio a un nuevo servicio enfocado al único canal de venta que crece año tras año a pesar de la crisis: el e-Commerce. Junto a nuestro clientes hemos reorientados nuestro negocio hacia este canal"¹⁰⁷

También encontramos a Joachim Hesse, director general de Logwin Solution Spain, opina que "en los últimos años, el sector textil europeo, al igual que el español, ha experimentado un descenso en el volumen de sus ventas, lo que ha motivado un descenso en la producción de muchos de nuestros clientes, e incluso la desaparición de algunos clientes con la que llevábamos trabajando durante años. Sin duda, esta situación ha llevado consigo una disminución en nuestro volumen de negocio. Afortunadamente, también hemos incorporado nuevos clientes, aunque la fuerte presión de la competencia. Los precios de los servicios, han hecho bajar el margen pero manteniendo el mismo nivel de calidad."

¹⁰⁶ Logisfashion.com

¹⁰⁷ Revista Logística Profesional, N 188. Julio/Agosto 2013

Los clientes demandan a la empresa Logisfashion nuevos mercados para crear mayor consumo. Por esta razón ofrecen servicios en aquellos países de exportación para las empresas textiles españolas con muy buenos resultados. A su vez muchas empresas españolas que no apostaron en su momento por el canal de venta online, hoy tienen en él su mejor tienda. Por ellos uno de los servicios más demandados por las marcas es la gestión logística de e-Commerce que nada tiene que ver con la gestión de venta tradicional.

Característica principal de Logisfashion

- Variedad de servicios.
- Exigencias de los puntos de venta. Flexible.
- Innovador: único operador especializado en prenda colgada.
- Control de calidad según el tipo de cliente (alta costura/ básico).
- Almacén virtual.
- Cuenta con una tecnología y maquinaria especializada.
- Dos almacenes propios.

Otro servicio con más demanda de Logisfashion es el soporte logístico en Latinoamérica, así como los controles de calidad en Asia y la logística en origen hacia países Latinoamericanos.

El mercado se inclina por una disminución de costos logísticos y de producción, márgenes muy ajustados y una decidida apuesta por la venta directa a cliente a través de Internet. Es un entorno enormemente competitivo, donde el precio es el principal fundamento para muchos clientes, que demanda precios más bajos pero manteniendo el mismo nivel de calidad en todos los servicios. También se observa que muchas empresas han reducido sus costos y, por tanto, sus ventajas competitivas, al optar por el transporte de su prenda en caja en lugar de transporte de prenda colgada.

La crisis ha empujado a muchas empresas del sector textil, que antes de la crisis ni se lo planteaban, a externalizar algunos de sus servicios logísticos, con el objetivo de convertir sus costos fijos en variable y aumentar así su producción y competitividad en el mercado actual. Son las Pymes las que más han optado por este sistema, porque las grandes compañías, controlan cada vez más su propia logística. La misma es clave para el éxito de cualquier fabricante textil y en el pasado muchos de ellos han gestionado internamente su logística con buenos resultados. Pero ahora en la coyuntura económica en la que se encuentra, muchas firmas se ponen en contacto con Logisfashion para externalizar su logística. Los motivos principales que impulsan esta decisión son los elevados costos de gestión que conlleva mantener una estructura rígida 12 meses del año y la continua

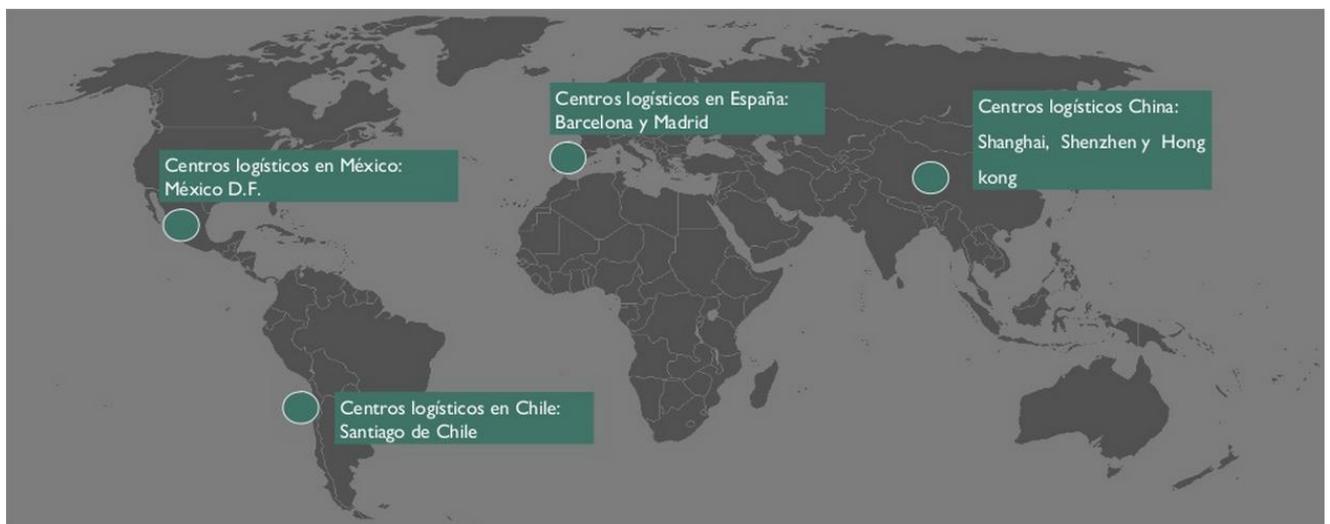


inversión en instalaciones o equipos. Por esta razón, contratando los servicios que ofrece la empresa, saben que el costo es totalmente variable y tendrá uno pactado por prenda/unidad.¹⁰⁸

Como diferenciar una buena logística: un buen operador es todo aquel que invierte en tecnología y gestiona correctamente la tecnología de la información, la estructura de recursos humanos y la gestión operativa, sin olvidar su estructura financiera. Los aspectos en los que deben fijarse son la especialización del operador en cada sector, sus certificados de calidad y su estructura organizativa que permitirá ofrecerle soluciones desde el país de producción hasta el país de destino ofreciendo un buen soporte. Asimismo, es importante la capacidad de adaptación a la necesidad que cada sector exige particularmente a cada cliente.

¹⁰⁸ Imagen de depósito de Logisfashion. Extraída de Logisfashion.com

Hasta hace poco, Asia era el gran referente en la fabricación, especialmente en material textil pero la subida de los costos de mano de obra, del transporte, de los aranceles y las materias primas en China está provocando que los fabricantes se estén desplazando a otras zonas para reducir precios, o que estén regresando a sus países de origen. Aunque Asia sigue siendo el gran referente, parece que actualmente las marcas de moda europeas, en general, están desplazando su producción a otros países, para dar respuesta a una demanda de moda cada vez mas cambiante, que exige unas producciones más cortas y flexibles que garanticen poder dar una rápida respuesta a una demanda de moda cada vez mas cambiante. Para conseguir una rotación de las prendas en las tiendas acorde a la demanda, necesitan tener su producción en pases más cercanos.



El incremento del consumo en China, y por lo tanto de la demanda interna, ha generado un aumento de los costos de producción. Anteriormente, casi el 100% del servicio de Logisfashion para empresas europeas se fabricaban en China. No obstante, se espera un incremento importante de las operaciones con destino al interior, ya que es un país ávido de marcas extranjeras que tiene allí una oportunidad de negocio y que, desde luego, difícilmente van a tener en Europa.¹⁰⁹

El líder mundial en logística global, DHL Supply Chain y ThinkTextil, compañía alemana con sede en España, especializada en manipulado, acabado y logística de prendas textiles, calzado y complementos, han firmado un acuerdo mediante el cual unen experiencia,

¹⁰⁹ Gráfico logisfashion.com

capacidad y recursos para garantizar el éxito de sus clientes en el sector de Retail & Fashion. La colaboración entre estas son empresas es un paso decisivo para crear una plataforma logística de primer nivel con capacidad para gestionar anualmente la entrada y salida de más de 10.000 contenedores y superar los 30 millones de prendas manipuladas en el mercado ibérico. DHL Supply Chain aporta a la alianza un trato personalizado para cada cliente, la más vanguardista innovación en logística aplicada a la cadena de suministros para el sector textil, recursos expertos en gestión de proyectos y diseño de soluciones, la ejecución y coordinación del transporte de mercancías y una red de más de 70 instalaciones con una superficie operativa que supera el millón de m². Por su parte, ThinkTextil proporciona su experiencia en la realización de operaciones de alto valor añadido para el sector de Retail & Fashion con actividades claves como descarga de contenedores (convirtiéndose en una extensión aduanera de los clientes), control de calidad, gestión de stock, preparación de pedidos, plancha, embolsado, alambrado, etiquetado y clasificación de prendas y complementos, entre otras muchas cosas.

ThinkTextil es el partner perfecto, según Ruben Aliseda¹¹⁰, para reforzar la posición en el sector Retail & Fashion y ayudar a los clientes a migrar hacia un modelo basado en canales cruzados de distribución, de alta velocidad y con una visión holística e integral de la cadena de suministro, de principio a fin. Solo así ganarán la funcionalidad, agilidad y eficiencia necesaria para competir en un mercado en el que las preferencias de compra del consumidor cambian continuamente.

Entre los modelos más novedosos que aporta el acuerdo, se incluye el sistema PSPR (Produccion Sobre Pedidos Reales), se trata de un sistema desarrollado e implementado por ThinkTextil que consiste en recepcionar toda la mercancía en cajas y transformarla en prenda colgada y/o acondicionarla (etiquetada, alarmada, emperchada etc.) según las necesidades de cada cliente y departamento, en menos de 24 horas, con una capacidad productiva superior a las 50.000 unidades diarias.

Descrito anteriormente, el incremento del consumo en China es muy interesante para empresas europeas. Actualmente, alrededor del 25% de las operaciones en China son

¹¹⁰ Ruben Aliseda, director de Desarrollo de Negocio de DHL Supply Chain.

para servicios de distribución y logística interna en ese país. Uno de los servicios que se han puesto en marcha y más son demandados por los clientes con producción en Asia, es la preparación de pedidos en origen y la posterior gestión en España desde un almacén DDA (deposito distinto del aduanero) o DA (Deposito aduanero). De este modo, se evita la demora de la devolución del IVA tras la exportación a otro país. La necesidad de financiación de la industria la moda hace que se consideren muchos de sus procesos logísticos. Logwin Solution Spain como nueva actividad de negocio, y siguiendo la evolución del mercado, ofrece todos los servicios relacionados con el comercio en línea. Según el sistema de módulos, sus clientes pueden elegir que servicios quieren y como desean combinarlos.

El comercio electrónico es el canal de venta que más crece y se va imponiendo al comercio tradicional. La moda y los artículos para el hogar son los sectores con mayor crecimiento en este campo, y por tanto, requieren una evolución constante en los procedimientos logísticos operativos. Para ello, Logisfashion ha dotado todos sus procesos de la más alta tecnología, y da respuesta a las necesidades productivas de la venta on-line de las marcas o retailers, así como a las necesidades de los principales portales de venta outlet on-line de las principales marcas.¹¹¹

La logística específica para el e-Commerce contempla:

- Gestión de Stocks muy precisa.
- Verificación de estado del producto y capacidad de recuperación de producto (re-etiquetado, planchado, embolsado, etc.)
- Picking orientado a pedidos pequeños (Pocas referencias y pocas unidades por pedido).
- Packaging especial adaptado a tipología de producto (pequeños y de calidad).
- Servicios adicionales: servicio al cliente, facturación, sistemas de avisos de estado, gestión de incidencias, etc.
- Integración de los sistemas informáticos.
- Tratamiento de devolución (verificación, comunicación, recuperación de producto).
- Automatización de procesos.

¹¹¹ Logisfashion.com

CONTROL DE CALIDAD Y OPERACIONES EN ASIA¹¹²:

Las operaciones logísticas y el control de calidad en origen son servicios claves para dar respuesta a las necesidades del sector textil en toda la cadena de suministro. Este servicio engloba también el control y seguimiento de la producción si el cliente lo requiere.

Control de calidad: Logisfashion cuenta con la colaboración de 450 inspectores textiles distribuidos en los principales países productores: China, India, Bangladesh, Camboya, Vietnam, Tailandia, Indonesia, Turquía, Túnez, Marruecos y Rumania.

- Auditoría y apoyo durante el inicio de la producción: cumplimiento de los requisitos legales y sociales del país.
- Formación del personal según los estándares del cliente.
- Control de proveedores y gestión de problemas de aprovisionamiento.
- Validación de prototipos y muestras.
- Control de calidad: inspecciones en la línea de producción, inspecciones finales y en plataforma.
- Control de la “responsabilidad social” de las fábricas.
- Test de producto: test de lavado, secado, abrasión, elasticidad, cremallera, botones,
- Gestión de rechazos: reparaciones, destrucción.
- Reparación de productos: manchas, etiquetas, planchado.

Operaciones logísticas en origen:

- Recogida de mercancía en fábricas.
- Pick and pack: preparación de pedidos por tienda, plataforma, país o tipo de producto.
- Suministro de materias primas a proveedores desde almacén aduanero o doméstico.
- Almacenamiento para corto/medio/largo plazo en prenda colgada y plegada.
- Gestión de tejidos y accesorios.
- Operaciones de valor añadido: re-packing, co-packing, etiquetado, embolsado, código de barras, reparaciones...
- Gestión de stocks para distribución.
- Carga en contenedores por tipo de pedido y optimización de cargas.
- Operaciones en depósito aduanero para exportaciones a múltiples países de destino.

¹¹² Texto extraído de Logisfashion.com

Transporte intercontinental:

Gestión de transporte oceánico:

- Transporte a destino, aéreo y marítimo (incluido transporte en GOH).
- Grupaje o contenedores enteros.
- Gestión de aduanas.

Transporte al punto de venta:

- Plazos de entrega garantizados
- Seguimiento informático de todos los envíos.
- Pago de una única factura, ya que el cliente sólo tiene como interlocutor a Logisfashion.

LOGÍSTICA INVERSA¹¹³

- Gestión y tratamiento de devoluciones de campaña y saldo de los clientes.
- Verificación de cantidades y del estado de las prendas comercializadas tanto en canal retail como en e-Commerce.
- Clasificación de las prendas por modelo, talla y color, así como en función de su estado.
- Operaciones de recuperación: planchado, re-etiquetado y embolsado de la prenda/Calzado o complemento.

Resumen de actividades integradas:



¹¹³ Logisfashion.com

114

¹¹⁵ Marcas de prestigio que manipula Logisfashion:

En el 2013 Logisfashion se ha adjudicado la gestión logística para algunos nuevos clientes como Kling, MBT, el Ganso, Chaps, Express, y ha desarrollado proyectos inhouse (en casa del cliente) lo que le ha permitido instalarse en Guadalajara (México).

Asimismo, durante el ejercicio 2013 Logisfashion aumentó exponencialmente los proyectos e-Commerce y su división especializada supone ya el 30% de la facturación en España con clientes como Amazon Buy Vip, Tupelucasa o FCB. El operador logístico especializado en la industria de la moda y textil, ha firmado un acuerdo con FCB Merchandising para la gestión de los pedidos del portal online de ropa deportiva, accesorios y complementos del Fútbol Club Barcelona. Con este acuerdo, Logisfashion se convierte en el socio tecnológico y logístico de la tienda online del FCB, para mejorar la eficiencia de sus operaciones logísticas con el consiguiente ahorro de costos y mejora en la competitividad.

La tienda FCB Merchandising ha iniciado su actividad en el 2013 y actualmente centra su actuación en el territorio español. Sin embargo, entre sus objetivos destaca la expansión geográfica y, por tanto, poder suministrar a diferentes países de Europa. Gracias a este nuevo acuerdo, Logisfashion, que ya dispone de seis centros logísticos repartidos por distintos puntos del mundo, suministrará este servicio para distribuir los pedidos del portal online a nivel mundial de forma eficaz y ágil.

Ante el crecimiento de esta división, y para poder atender y dar servicio a los clientes de e-commerce, Logisfashion ha invertido en la puesta en marcha de un sistema de reparto automatizado de pedidos, Put to light, con capacidad para 10.000 pedidos/día en el centro de Cabanillas del Campo. Otra de las inversiones llevadas a cabo en 2013 en relación con la tecnología ha sido la puesta en marcha de un nuevo sistema informático 100% en la nube, lo que permite la conexión en tiempo real desde todos sus almacenes.

El primer operador logístico de moda, cerró el 2013 con una facturación superior a los

¹¹⁴ Grafico elaboración propia.

¹¹⁵ Gráfico: logisfashion.com

14,6 millones de euros, el 60% de la cual corresponde a la actividad que ha desarrollado en España. Esta facturación supone un crecimiento respecto al 2012, debido en gran parte al aumento significativo de la actividad en México y China, donde Logisfashion cuenta con centros logísticos y de almacenamiento.

Mientras que el crecimiento en España ha sido del 5%, alcanzando los 9,5 M€ de facturación, en China el crecimiento ha sido del 22% con una facturación de 1,3 millones de euros, y en México ha sobrepasado ligeramente el 60% con una facturación de prácticamente 3 millones de euros. El crecimiento total de facturación a nivel global ha sido del 12%, mientras el crecimiento de Ebitda respecto al anterior ejercicio ha sido del 46%.

Entre sus objetivos para el ejercicio del 2014, Juan Manzanedo, CEO de la compañía señala: “Seguimos apostando por Latinoamérica con crecimientos estimados para México del 20%. En España estamos previendo crecimientos por debajo del 10% y creemos que debemos tender a la consolidación en torno a las empresas líderes pues cada vez es más importante el acceso a tecnología que permiten las economías de escala. Por eso, estamos abiertos a operaciones corporativas que nos permitan crecimientos más importantes. Por otro parte, prevemos crecimientos importantes en proyectos Inhouse, como el que tenemos en Guadalajara, México, que supone la gestión del almacén del cliente.”

FODA Logisfashion

FORTALEZAS

- Sistema informático de avanzada.
- Almacén multicliente.
- Operatividad diaria.
- Marca establecida, con clientes de gran importancia en la Industria.
- Gestión integral de toda la cadena logística.
- Eliminación de costes operativos ocultos e indirectos

DEBILIDADES

- Complejidad del negocio, amplia cantidad de CD, hace más compleja la distribución.
- Exigencias a corto plazo.
- Alta inversión.

OPORTUNIDADES

- Llegada a más países.
- Necesidad constante de su servicio por parte de más empresas.
- Obtención de depósitos aduaneros.

AMENAZAS

- Dependiendo de vendedores.
- Debe cumplir los tiempos de entrega de los pedidos, por lo tanto mantiene un inventario riguroso, esto la pone en riesgo ante cambios de la demanda y ciclos de productos.

❖ **Oca: “La elegida por las empresas e-Commerce en Argentina”**

Uno de los aspectos más importantes de un sitio e-Commerce es el envío de los productos que se venden en la plataforma online. Hay varias opciones para enviar los productos, las más comunes tercerizadoras de envío en la Argentina, son Correo Argentino, Andreani, DHL y OCA.



De estos tres, OCA tiene uno de los servicios más utilizados y mejor integrados para un sitio de comercio electrónico en la Argentina y además es el único servicio de envíos que habla directamente sobre la posibilidad de despachar las ventas de e-Commerce con ellos.¹¹⁶ El 70% de las empresas del país utilizan su servicio para la entrega de sus productos de ventas por Internet, según lo indica el Estudio Integral de Comercio Electrónico y Consumo en Argentina 2013, de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE).¹¹⁷

El informe¹¹⁸ presenta datos precisos sobre la evolución del comercio electrónico en el país y brinda información determinante para la toma de decisiones y planificación estratégica de una empresa de *e-Commerce*.

Hace más de tres años que Oca detectó la necesidad del mercado por contar con soluciones que se adapten a los requerimientos de vendedores y compradores *online*. Por eso desarrolló su plataforma de *e-Logística* www.enviosoca.com.ar que permite la gestión de envíos y facilita la administración del vendedor, potenciando su negocio gracias a la capilaridad en todo el país. Por último, el informe de CACE destaca el 48,5% de crecimiento que registró el comercio electrónico en la Argentina durante 2013, alcanzando ventas por \$24.800 millones.

A su vez este estudio señala que el 38,1 % de los usuarios del sistema de las empresas consultadas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires eligió los servicios de OCA, en tanto que del GBA lo hicieron el 35%, y del interior del país el 47,4 %.

¹¹⁶ <http://radmkt.com/>

¹¹⁷ www.mercado.com.ar

¹¹⁸ Estudio Integral de Comercio Electrónico y Consumo en Argentina 2013, de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE)

Al servicio le colocaron el nombre de "e-Pak OCA" cuyo objetivo es brindar la solución logística de manera integral, basada en una plataforma web que permite la gestión "punta a punta" del envío de paquetería a todo el país. Los clientes administran el envío de sus productos en forma completamente online, desde el retiro en el local de ventas o depósito hasta la entrega en destino.¹¹⁹

OCA amplió su cartera de servicios y se orientó a la logística para el comercio electrónico por dos motivos:

En primer lugar el mercado postal convencional se está reduciéndose, y esto sucede en todo el mundo, los correos están convirtiendo su modelo de negocios, orientándolos hacia la logística. En segundo lugar, el comercio electrónico es uno de los segmentos de nicho de mayor crecimiento en la logística. Como contrapartida al pensamiento común de que la eliminación de la carta de papel llevó a la contracción del mercado postal, este crece como consecuencia de las campañas que generan los bancos con sus clientes, los envíos de resúmenes de cuenta y las ventas por internet.

La compañía factura 1.500 millones de pesos al año. El e-commerce es un negocio que inició hace menos de dos años¹²⁰. Todavía no ha tenido una gran participación, ya que este tipo de negocio no ha crecido mucho en Argentina, pero considerando los 53 años que posee la empresa en el rubro, presento un crecimiento del 500% del primero al segundo año de trabajo.¹²¹

Todo el sistema informático para la logística que utiliza OCA fue desarrollado por la propia compañía. Para su unidad de comercio electrónico fue desarrollado también un sistema a medida.¹²²

La unidad de negocios de comercio electrónico dentro de OCA es una unidad independiente, no solamente desde el punto de vista de comunicación, sino también desde la fuerza de ventas, el producto y lo operativo. "Nació como una unidad exclusiva, porque

¹¹⁹ <http://www4.oca.com.ar/ocaepak/>

¹²⁰ Considerando esta investigación en el año 2014.

¹²¹ webpicking.com

¹²² Idem 49

entendemos que el sector del comercio electrónico requiere soluciones personalizadas y customizadas".¹²³

El factor diferencial de este tipo de logística reside en su integración con la plataforma de las ventas. Al analizar la cadena de valor del e-Commerce, se puede encontrar fundamentalmente cuatro procesos: generación de tarjetas de crédito y de identificación en general; sitio web, medio de pago y el envío.

OCA tiene estructura propia en todo el país, si un comprador quisiera enviar su paquete al exterior, la empresa tiene una red de partners a través de cual se puede hacer el envío. De ser a la inversa, la persona compra un producto en el exterior y debe ser entregado en la Argentina, también ofrece hacer frente a la solicitud gracias a la estructura nacional que posee. La ventaja principal que posee la empresa es el ahorro en la transacción de pago junto con el envío. La mayoría de las empresas que no se manejan con un sistema así, recurren enviar el producto y que el cliente abone el costo al operador logístico, el famoso contra reembolso.

El servicio integral de logística y distribución de envíos para tiendas online hacia todo el país, es el factor competitivo de OCA. Dependiendo el segmento en que se encuentre el sitio e-Commerce, algunas empresas requieren que el servicio logístico sea solucionado de manera integral, mientras que otros ya preparan sus pedidos y solo tercerizan la distribución. El proceso logístico previo incluye, por ejemplo, el ingreso de los productos, el almacenamiento y el pickeo.

Características del servicio de valor agregado:

- Almacenamiento y gestión de inventario.
- Orden Picking y Packaging.
- Devolución de Remito conformado.
- Seguro s/valor declarado.
- Cobranza contra-reembolso.
- Pago en destino del envío.

¹²³ Silvina Reyes, gerente de Marketing y Comercio Electrónico en OCA.

- Envases estandarizados.
- Insumos sin cargo.
- LOGÍSTICA INVERSA: en caso que se requiera OCA puede ir a domicilio donde se entregó el producto y devolverlo nuevamente al lugar de origen.
- LOGISTICA DESCENTRALIZADA: Se puede realizar envíos desde cualquier domicilio hacia cualquier punto del país.

Además de servicios opcionales de contrareembolso, seguro, pago en destino y devolución de remitos conformados, la compañía ofrece tres diferentes modalidades de entrega en la Argentina:¹²⁴

- *Puerta a puerta:* OCA realiza el pick up de los envíos en el domicilio en fecha y hora programada registrando el pedido de retiro desde su sitio web para lo cual se deberá contar con opciones de envío previamente convenidas. El envío será entregado en el domicilio de destino donde la persona lo solicite.

- *Entrega en sucursal OCA:* OCA realiza el pick up de los envíos del cliente en su domicilio en fecha y hora programada registrando el pedido de retiro desde su sitio web, para lo cual se deberá contar con opciones de envío previamente convenidas. El envío podrá ser retirado por el destinatario directamente en la sucursal OCA que la persona haya elegido. El destinatario recibe una notificación por e-mail / SMS en el momento en que se encuentre disponible su paquete en la sucursal.

- *Desde sucursal OCA a destino:* El destinatario puede solicitar como opción, la entrega del envío a su domicilio por un cargo adicional en el momento de su entrega.

Para ofrecer un esquema de precios competitivos, OCA desarrolló un tarifario bajo el concepto de escala de peso del envío y ámbito geográfico de distribución. A partir de un calculador de costos de envíos se puede obtener la tarifa tan solo introduciendo el peso de la carga y los respectivos códigos postales de los domicilios de salida y de destino.

¹²⁴ Propuesta Comercial Estándar OCA 2014.

La compañía definió cuatro ámbitos geográficos (4 bandas de distancia concéntricas a partir del punto de imposición): Gráfico extraído desde oca.com

- Local: Hasta 50 Km. contados a partir de la sucursal OCA de imposición.
- Regional: Desde 51 hasta 350 Km. contados a partir de la sucursal OCA de imposición.
- Nacional1: Desde los 350 y hasta los 800 Km. más las principales ciudades hasta una distancia de 1250 Km. contados a partir de la sucursal OCA de imposición.
- Nacional2: Localidades que se encuentren a más de 800 Km. del punto de imposición y no se encuentren incluidas en la clasificación anterior.



PROCESO DE COMPRA:

- 1.-Los clientes compran en su Tienda Online, seleccionando el método de entrega, en domicilio o en Sucursal Oca.
- 2.-Prepara el pedido y carga la orden de retiro u admisión a través del Panel de Control e-Pack.
- 3.-OCA retira los pedidos en el domicilio o se despacha por una sucursal.
- 4.-La empresa y los clientes pueden seguir el pedido de forma online. OCA informa acerca del estado de los envíos en todo el país, con estructura nacional propia.
- 5.-OCA entrega los pedidos a los clientes. Se puede consultar el remito conformado en formato digital.
- 6.-OCA puede brindar servicios adicionales: pago contra-reembolso, seguro, devoluciones, etc.

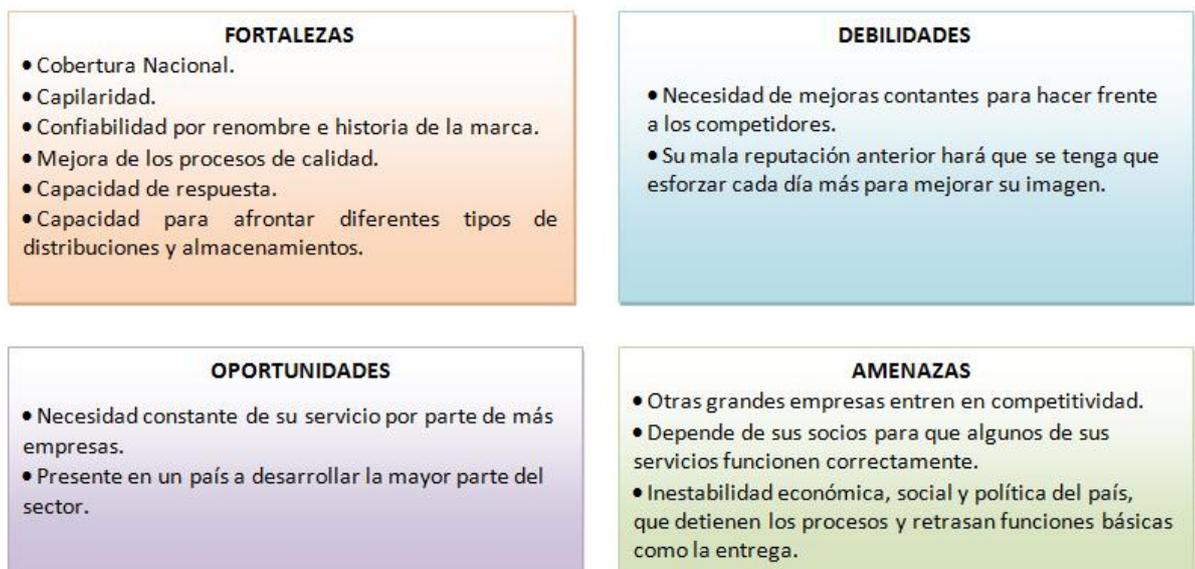
OCA a su vez, realizó una alianza con MercadoLibre para sus servicios de logística que reduce los costos de envío. La nueva unidad de negocios llamada "MercadoLibre Envíos" es un acuerdo de cooperación logística en el que se integran el servicio de logística para e-commerce de OCA y el market place del sitio de ventas online. Los usuarios de

MercadoLibre.com cuentan con una aplicación web, que les permite gestionar online la entrega de sus productos a domicilio o en la sucursal OCA más cercana.

Los vendedores también cuentan, con herramientas online que facilitarán el envío del producto a sus compradores, y podrán solicitar en línea el retiro de productos, calcular el costo y hacer seguimiento del envío. Además, los compradores son informados por e-mail o SMS cuando el producto está disponible en la sucursal, informaron. De esta manera, MercadoLibre avanzó hacia nuevas soluciones de envíos para sus vendedores, que, junto con la gestión de pagos por Internet a través de su plataforma MercadoPago, son oportunidades para avanzar hacia un modelo de comercio electrónico que sea 100% online.

Además, con el acuerdo, que incluye tarifas corporativas y preferenciales para los vendedores del sitio, se beneficiará el tráfico entre la Capital y el interior del país.

FODA OCA



Como conclusión esta empresa con mucha historia nacional está logrando ser un proveedor clave para la industria del e-Commerce, aprovechando alianzas y partners que la hacen más competitiva. La nueva gerencia de la empresa OCA ha hecho resurgir de las cenizas a una empresa que cada vez cumplía menos las expectativas de los clientes, y como todo se renueva, lo hizo de la mejor manera.

12. Beneficios y Desventajas de utilizar e-Logística:

Beneficios y Desventajas de Utilizar e-logística



Beneficios para la Tienda Online: desde mejorar la imagen de la empresa, acortar los tiempos entre producción y venta, agilización de pagos y facturación, desarrollo web, y fidelización de los clientes y proveedores.

Beneficios para el Operador Logístico: Aunque existe rutas de entrega más complicadas y tiempos más acortados esto permite la eliminación de pedidos no entregados, y una logística inversa facilitada.

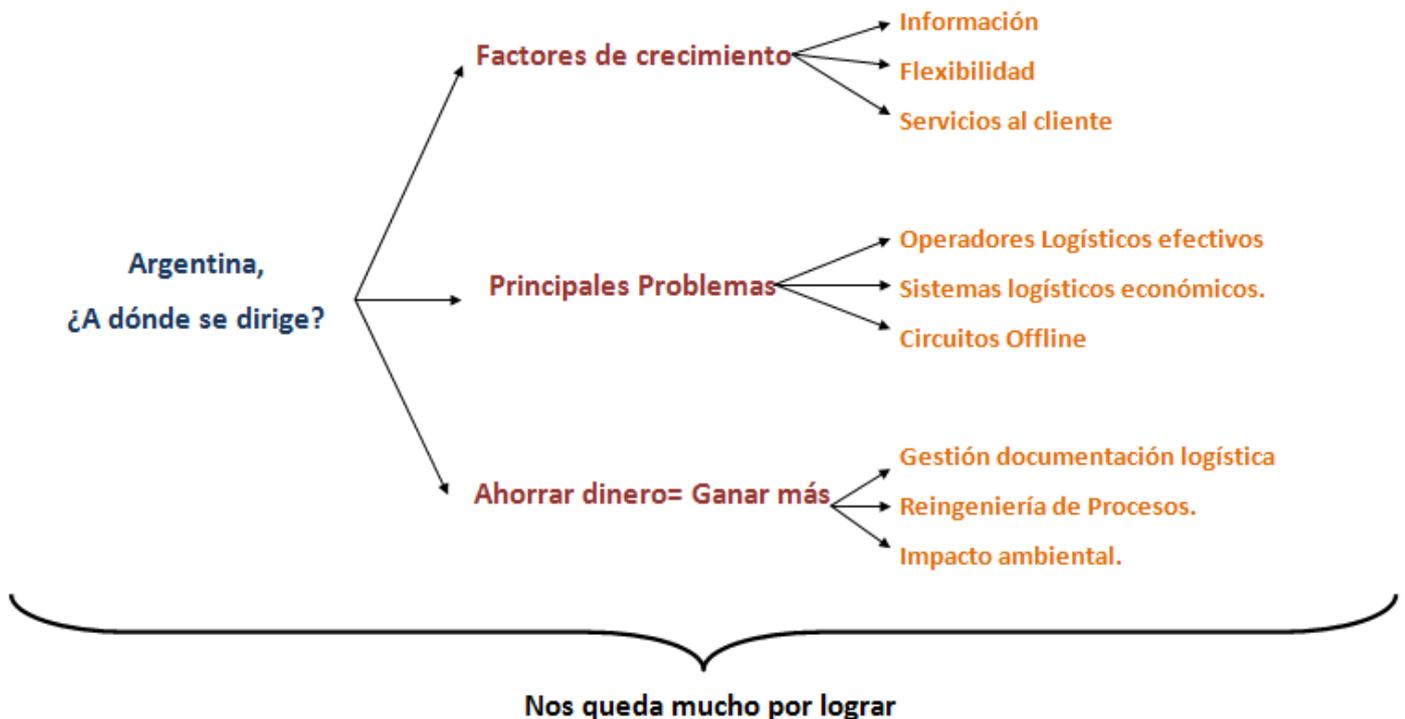
Beneficios para el cliente: no tiene que salir de su casa para realizar las compras, tiempos cada vez más competitivos, y devoluciones afrontadas por el vendedor.

Desventajas: el pago anticipado detiene muchas veces la venta, el tiempo de entrega si no se respeta puede ocasionar clientes insatisfechos, para esto hay que elegir un buen

proveedor, poner en la balanza los costos logísticos de los proveedores de forma integral.

13. Aprovechamiento logístico en el e-Commerce en Argentina.

¿Cuáles son los principales punto a analizar?



Al investigar las diferentes empresas y startups que comienzan con una actividad referente al comercio de forma electrónica, los “expertos” y emprendedores te dirán que los principales puntos para tener éxito son por ejemplo el diseño, la interactividad de la pagina, el contenido específico que presenta, la diferenciación de servicio y la optimización SEO, y mucho trabajo por supuesto, pero se olvidan del principal y fundamental punto problemático que encuentran a la hora de llevar a la realidad: el aspecto logístico, principalmente la distribución y entrega de productos físicos, y la efectividad del sistema de internet a nivel nacional para los servicios. Son factores que la mayoría de las empresas no puede controlar y amenazan el futuro y hasta la puesta en marcha de todo el negocio.

El “e-commerce” en la Argentina creció durante el año 2013 un 48,5% respecto al año anterior. Esta cifra surge del relevamiento anual que realiza la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) encargado a la consultora Prince Consulting. Conforme a los resultados del estudio, el comercio electrónico alcanzó en 2013 ventas por 24.800 millones

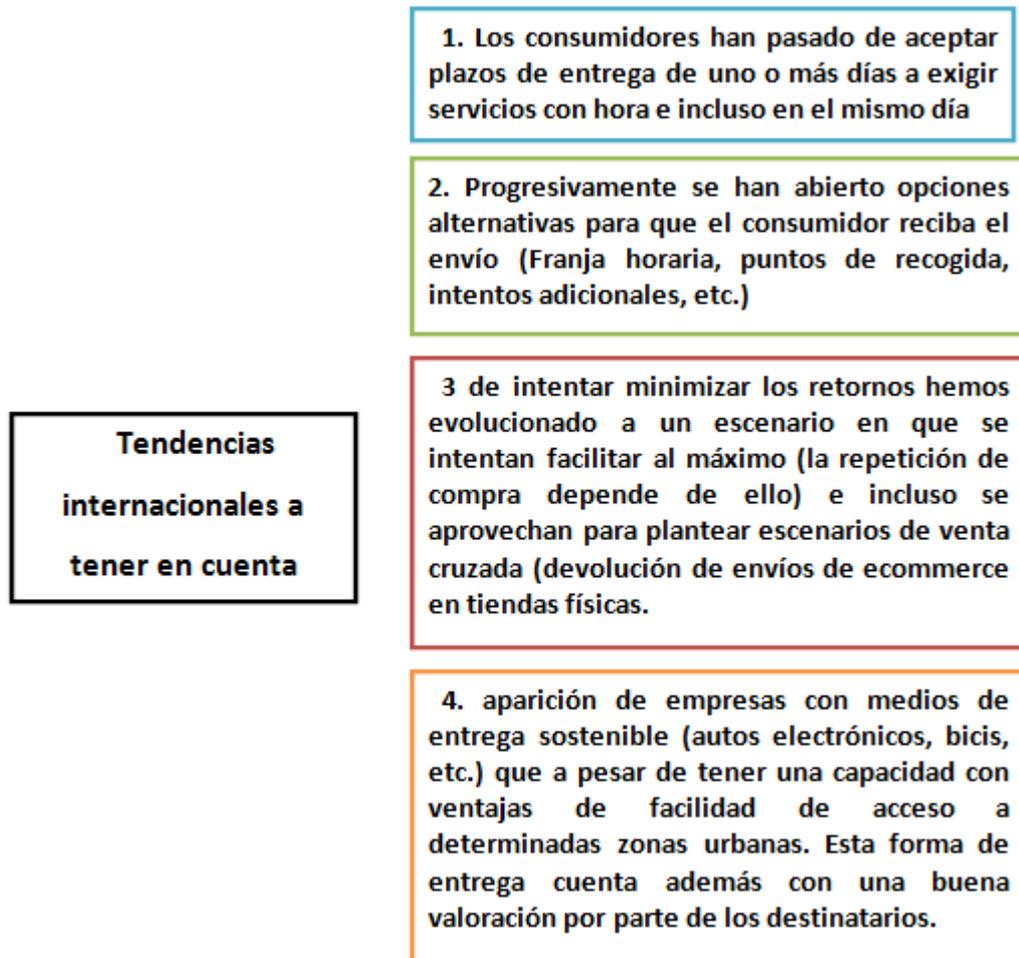
de pesos (excluyendo IVA), 23.000 millones bajo la modalidad empresa a consumidor (Business to consumer o B2C) y 1.800 millones en operaciones entre consumidores (Consumer to consumer o C2C). Según el consultor Alejandro Prince, esas consultas antes de las compras representan unos 200 mil millones de pesos.

Los compradores en línea en 2013 representaron el 38,8 % de los usuarios de Internet, es decir, más de 12 millones de personas. “El comercio electrónico en Argentina sigue creciendo a tasas muy importantes alcanzando un crecimiento en pesos mayor al 48 % y ventas por 24.800 millones de pesos. El efecto total, directo e indirecto, de Internet en la actividad comercial del país es del orden de un 18,1% del PBI nacional”, explicó en una conferencia de prensa Patricia Jebson, presidenta de CACE¹²⁵.

¿Dónde trabajarán para captar aunque sea una parte de esos 200 mil millones de pesos que tienen una génesis en línea pero se concretan fuera de computadoras, celulares o tabletas? Jebson dijo que se enfocarán en mejorar la infraestructura y la logística de entrega de productos.

A pesar que dentro de las estadísticas Argentina aparece como uno de los países con mayor consumo en Latinoamérica en compras online, le falta mucho para lograr tener la operatividad que se encuentra en los países de primer mundo. El comercio electrónico va llenando el hueco que deja el mercado convencional, en claro descenso por la crisis económica actual del país. Pero se debe distinguir la falta de aprovechamiento en comparación al sistema logístico desarrollado en países Europeos y de Norte América.

¹²⁵ <http://www.cace.org.ar/>



Muchas empresas delegan la oportunidad de vender online de forma exclusiva en sus propias páginas al no convenir por los altos costos logísticos que se presentan y por ende no es rentable, pero para no perder la oportunidad venden sus productos a empresas que venden online y así se ven desafectadas del problema logística, pero a su vez ingresando al mundo virtual y venden por este medio. Un ejemplo de esto son empresas de indumentaria como Yagmour que no posee tienda virtual propia, sino que vende sus productos a empresas como Dafiti o Fotter, y ellos venden sus prendas virtualmente.

Una nota escrita por Cesar Dergarabedian¹²⁶ detalla los **factores de crecimiento y los principales problemas en el comercio electrónico en Argentina:**

Factores del crecimiento: Varios elementos se conjugaron en los últimos años para el crecimiento del comercio electrónico:

¹²⁶ <http://www.iprofesional.com/>

- El continuo incremento del número total de usuarios de Internet en el país: de 7,6 millones de usuarios en 2004 a 31,9 millones a fin de 2013.
- El aumento sostenido de la proporción de usuarios de la Red que realizan compras en línea: de un 10% aproximado en 2001 al 38,8% en 2013.
- Un fuerte crecimiento de la variedad de rubros, productos y servicios ofrecidos, y aumentos en la cantidad de artículos comercializados en línea. Por ejemplo, en el rubro de indumentaria y accesorios de vestir, en los dos últimos años se incorporaron marcas famosas a esta modalidad de venta, y surgieron diversas plazas de negocio multimarca.
- Expansión de las conexiones de Internet: de 130 mil conexiones en 2001 a 6,6 millones de banda ancha fija paga en 2012.
- Crecieron exponencialmente las conexiones de banda ancha móvil alcanzando los 16 millones al finalizar 2013.
- La mejora en la confianza y percepción de seguridad de las transacciones por parte de los usuarios de Internet, así como de la satisfacción con las operaciones realizadas y esta modalidad de compra. Al respecto, Jebesen destacó que la mayoría de las consultas de los consumidores se refieren a la logística y la entrega del producto comprado más que la seguridad de la transacción en línea.
- Durante el año 2013 continuó el efecto de los planes de cuotas sin interés y atractivos descuentos, aunque esta situación podría revertirse este año debido a la situación macroeconómica.
- Mejoró la seguridad implementada por los sitios de la oferta sectorial pero sobre todo aumentó la confianza de los usuarios en esta seguridad, por efecto positivo de la curva de experiencia y contagio.
- En los últimos dos años se incrementó la bancarización en más de un 16% así como el parque de tarjeta-habientes en más del 15%.
- El crecimiento de los dispositivos móviles (tabletas y "smartphones") y de la banda ancha o conectividad móvil que amplía los lugares y momentos de uso de internet y de las aplicaciones y servicios.
- Aumento de los usos y consumos lúdicos.
- Ingreso de nuevos usuarios de niveles socioeconómicos medios-bajos.

- Se consolida el efecto de las innovaciones en los servicios de los medios de pago y de las empresas de logística. Por ejemplo, el retiro en sucursal local.

Subas y bajas: Algunos datos del informe confirmaron la declinación de las cuponerías o clubes de descuento: mientras en 2012 el 54,5% de los comercios encuestados los había incluido en su oferta, el año pasado cayó al 36,5%, debido al escaso margen de ganancia que dejaban.

Pese al crecimiento de Internet móvil, sólo el 35,7% de los comercios encuestados ofrece comercio móvil, y la cantidad de operaciones concretadas por ese canal no llega al 10% del total de ventas en ninguno de los segmentos analizados.

Pasajes y turismo fue el rubro que movilizó más dinero 6.600 millones de pesos (28,7% del total de ventas), seguido por equipos y accesorios de electrónica, tecnología y telefonía, con 2.500 millones de pesos (10,9%), y alimentos, bebidas y artículos de limpieza, con 1.800 millones de pesos (7,8%).

La tasa de conversión entre cantidad de visitas y compras es de apenas 2,1%, es decir, de cada cien visitas a un sitio web de comercio, sólo un par finaliza en compra.

El gasto anual promedio por comprador es de 2 mil pesos. Una de las variables que en la CACE prestan más atención es la frecuencia de las compras. El 55,2% realizan entre 2 y 6 compras anuales. Y el 17,7%, entre 7 y 12 veces al año. ¿Y por qué compran por Internet? Aquí no hay novedades: el 48,8% elige la opción de la comodidad, y recién el 30,8% porque es más barato, y un 23,7%, el ahorro de tiempo. Los medios de pagos principales utilizados por los compradores son las tarjetas de crédito y débito (56,2%), seguido por el pago en efectivo al retirar o recibir el producto (34,4%).

Ciber Monday: La edición 2013 del Ciber Monday, una jornada especial de ofertas en línea, trajo dolores de cabeza en la CACE, por los problemas de infraestructura y logística que impidieron la concreción de operaciones generadas en varios sitios. Mientras tanto la empresa Falabella en su sede Argentina multiplicó la facturación diaria normal, en el último

Ciber Monday, confirmado por Jebesen a cargo de las operaciones en línea de la cadena chilena.

Argentina logro grandes pasos en cuestiones de volúmenes manejados, pero no en cuestiones de servicio. Hay tres puntos principales que tiene que evaluar, no dependiendo a que rubro la tienda virtual abarque:

- **Encontrar un operador logístico efectivo**, que de soluciones a medida para cada empresa: de los sitios de internet argentinos el 80% opta por tercerizar la distribución de sus ventas. Los proveedores habituales son las empresas de correo, tales como Correo Argentino, OCA y Andreani por nombrar algunas. Al momento de contratar la distribución deben tener en cuenta: el costo del servicio; el alcance de la red de distribución; los costos adicionales de empaque y seguro; los tiempos de entrega prometidos y; la política de la empresa ante los posibles problemas de entrega.

Todas las empresas o startups que comiencen con el e-Commerce deberían buscar un experto que se especialice en la parte de la logística, más que nada porque todos los mercados verticales ven el modelo de negocio pero un operador especializado lo vera de manera integral. No es lo mismo comenzar una tienda online un retail de gran dimensión, donde generalmente ya tiene armada una estructura y alianzas con operadores logísticos que cumplen sus expectativas, a un emprendimiento solo en el mundo online. En Argentina el rol que cumple un operador logístico se extiende a todos los modelos de e-Commerce, el servicio logístico es exitoso cuando el mismo se concreta, no solo cuando lo intenta. Los operadores logísticos del país deben concientizarse en cumplir este objetivo, ya que si el cliente no recibe su producto lo más probable es que nunca más compre en el e-Commerce. En este negocio, el 'boca a boca' es potente y la mala propaganda que recibe la tienda en particular y el e-Commerce en general es muy fuerte. Hay muchas cosas que uno tiene que entender antes de empezar a vender. Para eso están las empresas de logística.

- **Sistemas logísticos económicos y funcionen mejor.** El desafío de la entrega

y distribución como se describió, es en punto crítico, las entregas, los gastos de envío y la 1° devolución si son gratuitos, da confianza al cliente y mayor reputación a la empresa. El retraso en la entrega de los productos esta dentro de los motivos más mencionados en las encuestas sobre las desventajas de comprar en Internet. A su vez los sistemas logísticos deben funcionar acorde a respetar la calidad del producto ofertado y la entrega del mismo en las condiciones acordadas con el cliente. **Si las empresas argentinas logran reducir los costos y hacerse cargo del envío, por lo menos desde cierto monto, y en la medida que entreguen rápido y bien, se tendrá mayor cantidad de clientes que compren más por este canal.** Esto lleva un riesgo a tomar por parte de las empresas, pero garantiza que los clientes no abandonen los carritos de compra al ver sumado el gasto de empaquetado y envío.

El sistema logístico debe estar acompañado por un sistema de políticas de ventas y envíos que decida la empresa con anterioridad, ya que es la decisión más importante que se debe tomar. Hay varias alternativas, pero lo fundamental es aclarar el valor distinguido por ese servicio. Por ejemplo, si una empresa vende electrodomésticos de gran volumen el generar una política de envío conlleva agregar un valor si se debe hacer cargo de subirlo hasta el departamento o solo lo entrega hasta la puerta, la empresa debe tomar una buena decisión en la política, sabiendo que mientras mayor gasto se coloque, también dará mayor satisfacción al cliente.

A su vez, hay ciertos productos que, por su formato de comercialización y por lo que conlleva la logística, los envíos son muy complicados de bonificar. Toda tienda online argentina antes de comenzar a vender debe dedicarle el tiempo que corresponda para diseñar las políticas de envío, incluido el tiempo de entrega. La dimensión geográfica nacional hace que los destinos puedan ser muy alejados, no es lo mismo entregar en CABA que en Ushuaia, y es para tener en cuenta.

El comerciante argentino debe ser inteligente y creativo a la hora de saber cómo bonificar estos costos de envío, las grandes cadenas como Dafiti.com hace envíos gratis a partir de \$399, lo que es muy accesible, pero los e-commerce más pequeños se les complica tomar gratis este servicio, deben decidir por ejemplo, que ocurre si

tientan al cliente en comprar mayor volumen, o realizar un regalo con la compra que no sea significativo en valor para la tienda pero que esto haga que el envío se le cobre al cliente, éste tipo de estrategias son simples y ayudan a la hora de costear la distribución y la incidencia en la logística del producto a vender.

- **Se debe tener un círculo online** en perfecto sinergia con el offline de modo que el comprador obtenga información actualizada de su pedido cuando lo quiera. Lo ideal para un e-Commerce es prever desde el principio de la cadena y comenzar desde una base sólida llamada plataforma. En la misma se ve el stock presente y el seguimiento del pedido. La plataforma es una página online que permite generar una tienda online, llegan a ser tan básicas que hasta páginas como Facebook permiten crearlas. Lo fundamental es tener una tienda online que permita vender, pero a su vez disponer de una integración de los procesos, el pago, el almacenamiento y la distribución.

127

Problemas que presenta la Industria con respecto a la Logística



Desconfianza de los usuarios



La no entrega o entrega defectuosa



Grado de satisfacción de los clientes



Errores y demoras de entregas

Hay tres aspectos básicos en la buena gestión de las empresas logísticas: información, flexibilidad y servicio al cliente. Las buenas empresas logísticas son las que proporcionan a sus clientes una información rápida y fiable de sus operaciones y se adaptan a los

¹²⁷ Gráfico elaboración propia.

requerimientos de cada uno de sus clientes de forma ágil y eficaz. Todo ello, enmarcado en unos precios competitivos que permitan, a su vez, una reducción en los costos globales del cliente.

Los estándares argentinos sobre el e-Commerce tienen una diferencia abismal en comparación a los mercados europeos, como se ha descrito en las tiendas anteriormente, son mucho más desarrollados a nivel adquisitivo pero también a nivel cultural. La logística en un claro ejemplo de lo mucho que falta para lograr llegar a un pequeño porcentaje de lo hecho en otras partes del mundo. ***El objetivo de toda empresa es tener mayor rentabilidad y para esto deberán:***

- Utilizar la logística y las operaciones como pilar estratégico fundamental en la visión de la empresa y como arma competitiva y diferenciadora de la competencia.
- Esa situación obliga a las empresas proactivas a realizar reingenierías completas de sus operaciones para tener preparado el camino del futuro.
- De igual forma requiere de partners con una visión más global que puedan comprender el sector, sus retos y entender cada negocio antes de implementar cualquier sistema intralogístico.
- Aumento de las soluciones más heterogéneas, la logística en el comercio electrónico debe ayudar a aumentar la rentabilidad del negocio, la tasa de conversión hacia el e-Commerce, debe ayudar a mejorar la experiencia de compra, debe colaborar en la resolución de reclamos e incidencias, reducir los costos operativos, optimizar la operación del negocio y permitir que éste sea escalable.

¿Hacia dónde va el futuro de la distribución e-Commerce?, desde el punto de vista operativo, el tiempo en preparar una orden o pedido se puede reducir al máximo siempre y cuando estén desarrolladas las integraciones entre la web sobre la que el comprador (e-shopper) ejecuta su compra y el operador logístico, pero esto no es gratis y tiene alto costo de desarrollos y mantenimiento que no todas las marcas podrán acometer. En la parte de entregas o "última milla", considero que aquellos operadores que sean capaces de utilizar redes existentes con rutas ya optimizadas con otras actividades, serán los ganadores a mediano plazo. Desde ahí, las empresas Argentinas deberán ponerse a innovar, tomando siempre ya casos de éxitos comprobados, o en su defecto a prueba y error. El sector girará a

utilizar la logística tradicional moldeándola a una nueva época, con clientes nuevos, diferentes y exigentes, donde las claves logísticas para fidelizarlos serán: packaging como experiencia de compra; calidad del servicio; y capacidad de soluciones multicanal.

e-Commerce: Principales Retos Logísticos

- *¿Qué servicios se requiere? ¿Estrategia multicanal? ¿m-Commerce?*
- *Trazabilidad, ¿Hasta qué nivel?*
- *Flexibilidad y personalización: Tipología del producto.*
- *Expectativas muy altas del servicio: horarios, calidad de entrega, embalaje, devoluciones, preavisos, pagos contra reembolso...*
- *Soluciones eficientes de costes.*
- *Gestión y Mantenimiento de Stock.*
- *Soluciones Integrales.*

128

Dentro de esta innovación en el formato comercial, que como se describió afecta notablemente las actividades empresariales y por lo que la logística debe adaptarse, las empresas deberán tomar soluciones integrales, con esto me refiero a convergir en una inevitable sinergia entre diferentes y variadas empresas para realizar proyectos de manera conjunta. Estos socios, serán inevitablemente los que permitan mantener una solvencia económica. La reformulación hace que se deban custometizar los productos vendidos, dentro de esto **la logística se cambiará al modificarse el cliente del que "quiere lo nuevo", al "quererlo ya"**, no en su casa o su dirección de trabajo, sino donde se encuentra en éste mismo momento, este sin lugar a dudas será el futuro dentro de las entregas de las ventas online.

La innovación hace que el 80% de los productos que se encuentran a la venta en la actualidad sean nuevos, lo que quiere decir que conllevan cortos plazos de planificación y aun más de fabricación, a esto **los procesos de la cadena de suministros son muy rápidos y**

¹²⁸ Gráfico elaboración propia.

deben ser exactos. No se debe cometer el error de creer que internet y el Social Media es solo para las empresas de e-Commerce, son para las tradicionales también, aunque las mismas no tengan en enfoque de realizar ventas por el momento. La realidad que la era de la información pasó a ser la de la comunicación, lo que los consumidores recurren a páginas de opinión para ahorrarse el trabajo de leer grandes textos descriptivos, un ejemplo de esto es tripadvisor.com donde las experiencias de clientes sobre hoteles y servicio turísticos son calificados y descriptos según la experiencia vivida, lo que ahorra en tiempo de decisión a futuros clientes.

e-Logística: Características

Almacenaje:

- *Sistema de preparación de pequeños pedidos.*
- *Packaging de calidad (Embalajes y etiquetas).*
- *Preparación y expedición sin errores.*
- *Elevado número de pedidos.*
- *Manejo de alto referenciado, muy variable.*
- *Tiempos de respuesta cortos.*
- *Gestión de stock multicanal.*
- *Gestión de devoluciones.*
- *Sistema de información: Informes de actividad.*

Dentro de las innovaciones que pueden realizar los operadores logísticos se pueden **obtener ahorros** que siempre son bienvenidos desde cualquier parte donde provengan:

1. Gestión documental logística: la cantidad de papeles que un transportista debe realizar puede ser reducido con una correcta gestión.

2. Reingeniería de procesos: utilizando nuevas tecnologías.

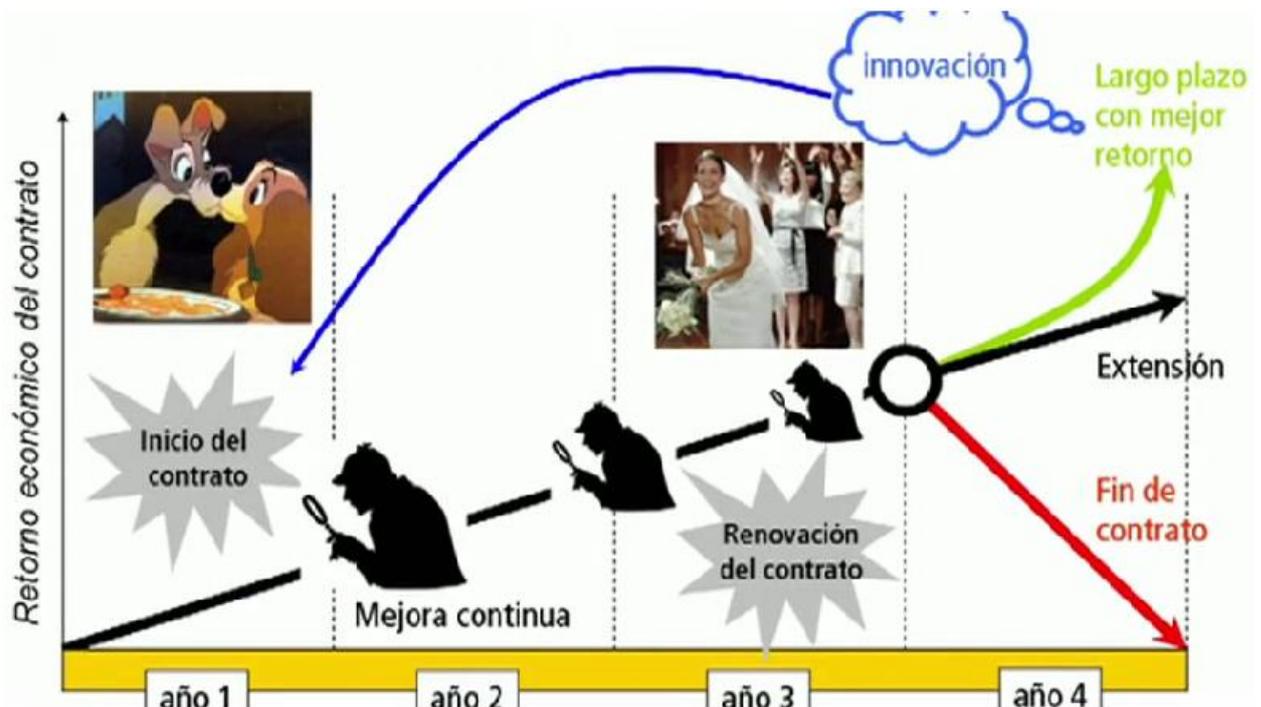
3. El impacto ambiental de las actividades que realiza.

Cuando una empresa de e-commerce realiza un contrato con un operador, lo primero que debe tener es una infraestructura que permita afrontarlo, segundo prever del personal especializado para cada almacén, y por ultimo convenir el formato de contrato que se tendrá. En Argentina es muy complicado este punto, generalmente los contratos son con tarifas en metros cúbicos o por pallet, y aumentan por la inflación de manera constante. Pero en países de primer mundo y con otro tipo de estructura económica y cultural las

empresas realizan un contrato “open book”, caracterizado por la transparencia de los costos y ganancias de ambas empresas, y si algún punto del servicio se modifica, sube o baja el costo del mismo. Este método de contrato entre empresas y operadores logísticos no serán muy populares en Argentina ya que el mismo permite definir los costos y optimizar las actividades sabiendo los números y balances exactos del otro.

Las empresas argentinas deberían generar acuerdos que permitan obtener beneficios mutuos, y que los costos se vayan reduciendo a medida del contrato. Esto es tener un espíritu de ahorro y mejora continua.

La logística no es un sistema del A a la B, ni tampoco solo el transporte y distribución de productos. Es común que un cliente crea que el servicio de un operador es solo el transporte, pero en realidad lo que se paga más alto son los gastos que conlleva tener el personal que te manipula ese producto a transportar. Se necesita tener estrategias de innovación que dependen de las restricciones de los clientes que generan en la actualidad un flujo tenso, solo se pide lo que se vende para tener cero stock, lo que le da más requisitos a la cadena de suministros. Por su puesto que la misma depende del sector que se estudie, no es lo mismo la cadena de suministros de un auto a la de una empresa de cosméticos.



Los fabricantes de servicios y productos deben generar esa oferta demanda a nivel online en el sistema electrónico argentino. No se encuentra todo lo que los clientes buscan y necesitan, y esto debe ser aprovechado por las diferentes empresas para lograr mayor satisfacción y propia rentabilidad.

La persona que va a lo virtual para comprar generalmente lo hace buscando una diferencia de precio, por lo que una propuesta que se pueden realizar a las grandes empresas, como por ejemplo a las de electrométricos es que analicen el costo logístico elaborar una página con otro nombre al de la tienda física pero con precios más bajos, lo que garantizara las ventas para la misma empresa.

Argentina necesita mejorar el transporte y la logística, ya que presenta elevados costos que afrontar por parte de las empresas, a su vez de fortalecer estructuras institucionales con respecto a los objetivos en ventas online. Se puede llegar a entregas en 24hs, envíos de email y sms de seguimiento, varios intentos de entrega, integración tecnológica de plataforma eCommerce sin costo para el cliente y posibilidad de horario de entrega por parte del destinatario, ¿Cuándo se podrá ver esto? Dentro de unos cuantos años, considerando la falta de inversión en el país.

El sector está lleno de retos y desafíos continuos pero todos y cada uno de ellos se superan entendiendo la globalización de la cadena de suministros como clave dentro de las empresas.

¹²⁹ Grafico: elaboración propia.

14. Conclusiones:

Durante los próximos años aumentará el desarrollo del comercio minorista de forma electrónica, la logística tendrá que desempeñar un papel fundamental en la prestación de servicios de gestión de la cadena de suministros, la que evolucionará a partir de los cambios de hábito de compra que tengan los consumidores. Tanto mercados desarrollados como los emergentes deberán crear la infraestructura que permita a los operadores logísticos desempeñar de forma efectiva su función y faciliten el crecimiento de este negocio.

El uso de Internet permitirá mayor visibilidad a lo largo de la red logística, una planificación y gestión integrada de las actividades y procesos en la red logística que conducirá a un óptimo servicio al cliente y por consiguiente la obtención de ventajas competitivas para las empresas. También, como se ha marcado en el trabajo, la importancia de una integración entre las empresas, del operador logístico con la empresa que venda de forma online, potenciará el valor de la red logística dentro de la gestión empresarial al que se seguirá la colaboración entre empresas. Con una colaboración entre empresas se logrará obtener una integración en la utilización de la información y las tecnologías de forma general para la aplicación de acuerdos estratégicos y políticas de empresas con vista a integrar toda la cadena logística. Para el cliente final, lo único importante es que todo funcione rápido, y una red logística entre las empresas provocará una única empresa que funcione en armonía.

La importancia de la logística en el mundo del comercio electrónico es tan grande que las empresas colocarán las actividades de la red logística como un pilar del futuro. El e-Commerce provocará el crecimiento de la logística, por como las ventas a través de Internet aumentan y ganan terreno sobre el mercado con respecto las compras tradicionales. El sector logístico cuenta con un excelente presente y un mejor futuro, dado que asumirá el suministro directo al cliente desde la plataforma o el punto de venta hasta el domicilio de cada consumidor.

La logística del futuro será una mezcla de nuevas tecnologías no solo físicas, sino de información y de comunicación, que producirán nuevos modelos para su gestión. Se verán las actualizaciones constantes en un mundo que cambia y se adapta constantemente, y que todo es logística.

15. Bibliografía:

Libros consultados:

- “Aprender a Emprender”; Ariel Arrieta, Ed. Atlantida. 2013.
- “El nuevo juego de los negocios” Roberto Serra, Ed. Grupo Norma. 2000.
- “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”, Stephen Covey. Ed Paidós, 2009.
- “Administración” 8va edición, Robbins/Coulter, Ed. Pearson- Prentice Hall. 2005.
- “Logística del Comercio Electrónico: Cuál es el papel de la logística en los new ebusiness models. Diferencias entre la Logística Tradicional y la del Comercio electrónico”, Motjé, Jorge, Ponencia, VI Congreso Nacional de Usuarios de Internet, Febrero 2001, Madrid.
- “El libro completo del e-commerce” Reynolds, Janice, Ed. DEUSTO.
- “e-logística. En La logística empresarial en el nuevo milenio”, Lourenço, H.R. Ed. Gestión 2000, Barcelona. (inSpanish) pp. 88-116. 2005.
- “Libro Blanco de Comercio Electrónico”, 2da Edición, Asociación Española de la Economía Digital. 2012.

Revistas consultadas:

- Revista Logistec: <http://www.revistalogistec.com/>
- Revista Logística Profesional. www.logisticaprofesional.com
- Revista Logistica 360.
- Revista Logistica, Perú.
- Revista Ingound Logistics Latam; www.il-latam.com
- Revista Ecommerce News.
- Revista Ecommerce Magazine España.

Páginas web:

- Asociación Española de Comercio Electrónico <http://www.aece.org>
- Council of Logistics Management <http://www.clm1.org/>
- E-Logistics magazine <http://www.elogmag.com/>
- El portal del transporte <http://www.telecotrans.es/>
- El portal del transporte y la logística <http://www.logisticaytransporte.es/>
- Electronic Commerce Europe <http://www.ec-europe.org>
- European Logistics Association <http://www.elalog.org/>
- Forrester <http://www.forrester.com>
- Fundación ICIL <http://www.icil.org/>

- Indicadores de utilizadores de Internet <http://www.internetindicators.com>
- La logística en Internet <http://www.logisnet.com>
- Programa de Innovación Logística <http://www.logispilot.com/>
- Puntolog <http://www.puntolog.com/>
- Supply-Chain Council <http://supply-chain.nidhog.com/>
- Oca: www.oca.com.ar
- <http://www.logisticasud.enfasis.com/notas/68808-el-e-commerce-supone-una-nueva-logistica>
- http://www.webpicking.com/contenidos/alejandro-rinaldi-logistica-transporte-comercio_exterior-supply_chain.htm
- <http://www.monografias.com/trabajos13/lasdiez/lasdiez.shtml>
- <http://www.ingenieriacomercial.com/?p=1267>
- http://www.econ.upf.edu/~ramalhin/PDFfiles/2005_elogistics.pdf
- <http://www.iprofesional.com/>
- <http://www.norbert-dentressangle.be/>

