SUBTEMA:
LOGISTICA PARA EL COMERCIO ELECTRÓNICO

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

Presentación del subtema 1

Fundamentación del módulo 1

¿Dónde nos encontramos en el curso? 1

Objetivo general 1

Objetivos específicos de aprendizaje 1

3. Logística para el comercio electrónico 2

3.1. Factores clave en la logística del comercio electrónico 2

3.2. Indicadores clave de desempeño en la logística del comercio electrónico 5

3.3. El costo logístico en el comercio electrónico 7

3.3.1. El almacenamiento 11

3.3.2. El manejo de stocks 14

3.4. La comunicación con los proveedores 18

3.5. La planificación de pedidos 20

3.6. El embalaje 20

3.7. Las opciones de envío y los plazos de entrega 21

3.8. Las devoluciones 24

3.9. Los seguros 25

3.10. ¿Qué aspectos son los más relevantes para que el comercio electrónico transfronterizo crezca? 26

Glosario 27

Referencias bibliográficas 28

Sobre PROMPERÚ 29

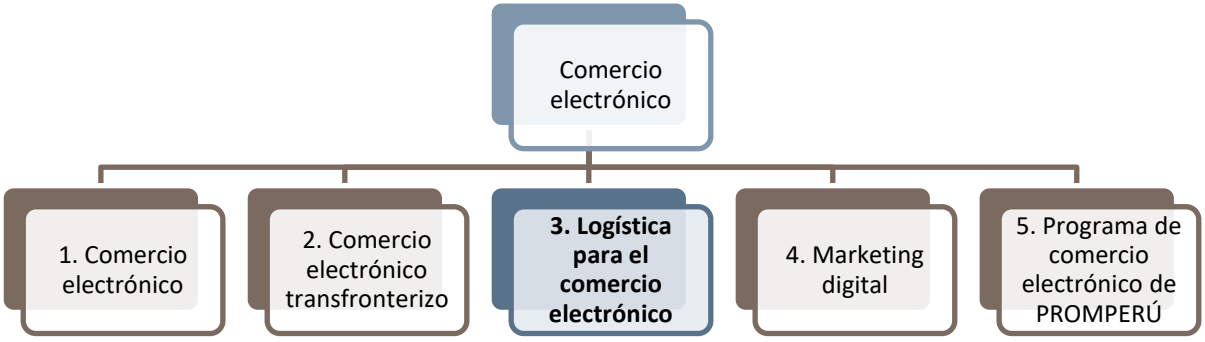
Contáctanos 29

Presentación del subtema

Amigo exportador:

Queremos que este curso sea didáctico y de gran utilidad, para ello necesitamos tu colaboración. Aquí te explicamos el marco general de este subtema.

¿Dónde nos encontramos en el curso?



Objetivo general

Este subtema te permitirá identificar los factores clave en la logística del comercio electrónico, los indicadores clave de desempeño, el costo logístico y las mejores prácticas a tomar en cuenta.

Objetivos específicos de aprendizaje

A través del desarrollo del subtema "Logística para el comercio electrónico", podrás:

- Identificar los factores clave en la logística del comercio electrónico.
- Identificar los indicadores clave de desempeño en la logística del comercio electrónico.
- Conocer el costo logístico asociado al comercio electrónico.
- Reconocer la comunicación con los proveedores, la planificación de pedidos, el embalaje y las opciones de envío y plazos de entrega como factores de éxito en el comercio electrónico.
- Identificar las acciones a tomar en relación a las devoluciones y los seguros.
- Identificar los aspectos más relevantes para que el comercio electrónico transfronterizo crezca.

3. Logística para el comercio electrónico

Tanto las operaciones de almacén como la distribución de la mercancía del B2C en el comercio electrónico son muy similares a las de la cadena de suministro B2B tradicional. Sigue existiendo un almacén, un stock, recursos humanos, materiales, compañías que realizan el transporte de larga y media distancia, y compañías encargadas de la distribución en última milla. Servir directa y adecuadamente al consumidor final requiere de la adaptación de los procesos logísticos. Por ejemplo, en los almacenes de comercio electrónico se da prioridad a la unidad de producto -frente a los grandes lotes de los almacenes tradicionales-, a la velocidad y precisión en el proceso de recolección de productos, y a su adecuado embalaje. De igual manera, modelos que en el B2B son escasos, en el B2C cobran mayor protagonismo, como son los casos de *cross-docking* y *drop-shipping*. Por su parte, la trazabilidad del producto a lo largo de los procesos logísticos y, especialmente, en su fase de transporte y distribución, adquiere una relevancia preponderante, toda vez que saber dónde está la compra y cuándo la recibirá es uno de los factores más valorados por el consumidor final. En efecto, el consumidor final, que en la cadena B2B es un receptor secundario, se reivindica aquí como el eje en torno al cual se organizan las operaciones logísticas, ejerciendo una influencia enorme sobre el resto de los actores, para configurar el servicio a su medida.

3.1. Factores clave en la logística del comercio electrónico

Los factores más importantes para que un consumidor elija al comercio electrónico como canal para realizar sus compras suelen ser:

a) Gastos de envio gratuito.
b) Facilidad en cambios y devoluciones.
c) Entrega rápida.
d) Mejores precios.

Los primeros tres factores (gastos de envío, cambios y rapidez) se encuentran directamente relacionados con la logística, mientras que el cuarto (precio) también está en cierto modo influenciado por la eficiencia de la operación logística, dado que almacenamiento, transporte y distribución constituyen una parte del precio final de los productos. Por ello, la logística es un elemento clave para el éxito del comercio electrónico. Además de los costos asociados, una mala experiencia en un envío puede ser percibida por el cliente como una mala experiencia de compra y, por tanto, redundar en un cliente perdido. En consecuencia, asegurar la satisfacción del cliente en cuanto al tiempo, costo y lugar de entrega del producto, a la vez que cumplir con los parámetros de eficiencia establecidos por la empresa, debe ser el objetivo principal de toda estrategia logística.

La mayor parte de las empresas considera que la logística es un factor importante de ventaja competitiva. En efecto, es mediante los procesos logísticos que el cliente puede disponer de su compra electrónica dónde y cuándo lo requiera. La experiencia que el cliente final tenga con el producto adquirido, especialmente en relación a su entrega, puede determinar que vuelva a utilizar la web como canal de compra e, incluso, que aumente la frecuencia y el monto de las compras realizadas.

La logística debe adecuarse a las particularidades de cada empresa. En especial, cada estrategia debe ser diseñada teniendo en cuenta tres factores principales: las características del producto; la cobertura geográfica del servicio, y las opciones de entrega.

Respecto a las características del producto, existen dos categorías:

a. Categoría A:
    - Frágil (por ejemplo, botellas de vino)
    - Voluminoso (por ejemplo, electrodomésticos)
    - Perecedero (por ejemplo, alimentación fresca)
    - Que necesita instalación (por ejemplo, aire acondicionado)
    - Que requiere control de temperatura (por ejemplo, parafarmacia y medicinas)
b. Categoría B:
    - Producto no perteneciente a la categoría A (por ejemplo, ropa)

Por su parte, la cobertura del servicio puede ser:

- Local
- Provincial
- Interprovincial
- Nacional
- Internacional

Finalmente, el tiempo de entrega puede abarcar desde pocas horas -incluso minutos- hasta varias semanas.

Todo diseño de una estrategia de logística de comercio electrónico comienza por analizar las características del producto ofrecido -categoría A o B- así como las de la demanda -el consumidor final- en cuanto a localización geográfica, valoración del tiempo y del producto, y disposición a pagar por una entrega más rápida, para así poder definir las operaciones de almacenamiento, manipulación y transporte más eficientes, a la par de los objetivos de negocio de la empresa. Dicha estrategia debe ser lo suficientemente flexible y permitir ir adaptándola a la experiencia del consumidor y a cualquier cambio en las características de la demanda. Dado que la logística es un costo importante dentro de la cuenta de resultados, es preferible comenzar con un modelo sencillo -por ejemplo, en cuanto a áreas de cobertura y opciones de tiempos de entrega-, e ir desarrollando y ampliando las opciones poco a poco. Como regla de máxima, tanto para las

empresas que ya operan en comercio electrónico como para las que todavía no lo hacen, debe siempre procurarse no prometer períodos de entrega que realmente no puedan alcanzarse y apostar a que el comprador tenga información en todo momento sobre el estado del pedido, incluidas opciones de preaviso en la entrega para evitar incidencias posteriores. En efecto, mientras que la entrega B2B presenta una efectividad próxima al 100% en el primer intento, en el B2C hay un promedio de 15% de entregas fallidas por ausencia del destinatario consignado. Las entregas fallidas afectan negativamente a todas las partes de una operación de comercio electrónico: **el consumidor no puede disponer de su compra, el transportista debe volver en otra ocasión para realizar la entrega y el vendedor puede perder ventas futuras como producto de la demora en la entrega.**

De acuerdo con experiencias relevadas recientemente, toda estrategia logística debe construirse en torno a conseguir y mantener la confianza del comprador en línea. Para ello, los envíos deben ser rápidos, eficientes y seguros, sin sorpresas ni cambios imprevistos, para lo cual se necesita cumplir con los siguientes factores clave de confianza:

a) **Información clara y precisa**: en la tienda en línea, no solo debe incluirse información veraz sobre las características del producto, sino también datos claros y precisos sobre los costos, plazos y condiciones de envío.
b) **Comodidad y flexibilidad**: en las modalidades y costos de envío, el momento de la entrega es un punto clave en la relación con el cliente, por lo que es deseable ofrecerle diferentes opciones en cuanto a la entrega de su pedido (domicilio particular, puntos de conveniencia, entre otros) y los costos de envío (tarifa plana, gratuito si la compra excede un cierto monto o si pertenece a algún programa de clientes, entre otros), a fin de que pueda elegir la combinación más conveniente de acuerdo con sus intereses.
c) **Seguridad**: la posibilidad de rastrear el envío en línea (mediante un número de referencia) es un elemento clave para dar mayor seguridad al cliente acerca del estado de su pedido. Los seguros de responsabilidad del transportista y los seguros específicos (por ejemplo, para pedidos urgentes y pedidos de alto valor) también contribuyen a brindar mayor confianza al comprador.
d) **Rapidez**: es importante que, apenas realizada la compra, se activen los procesos logísticos para la preparación y expedición del pedido, y se comunique al cliente (ya sea mediante la actualización de la información disponible al realizar el rastreo o mensajes personalizados) el estado del pedido y el plazo estimado de recepción. La efectiva y expedita orquestación de los procesos logísticos es clave para cumplir con los plazos prometidos al cliente.
e) **Atención al cliente**: incluye no solo la atención pronta y eficiente de las incidencias, sino también el acompañamiento en la compra (por ejemplo, mediante opciones de chat) y la comunicación para resolver dudas durante la expedición y luego de la recepción del pedido.

3.2. Indicadores clave de desempeño en la logística del comercio electrónico

Una vez definida la estrategia logística para el comercio electrónico, deben identificarse los indicadores clave de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés "*key performance indicator*") que ayudarán al monitoreo del cumplimento de los objetivos estratégicos. En particular, los KPI permiten medir el rendimiento de una operación frente a metas preestablecidas, evidenciando cualquier desvío y suministrando datos para tomar decisiones que permitan corregir tales desvíos, por ejemplo, en relación al tiempo de cada operación, los costos incurridos y los niveles de satisfacción del cliente. Para cumplir adecuadamente con su función, estos indicadores deben medirse con frecuencia y ser conocidos por todos los involucrados en las operaciones logísticas y de gestión de una empresa.

La correcta elección de un indicador depende de que este sea:

a) Sencillo y claro: permite a todos la identificación rápida de la información clave.
b) Fácil y rápido de elaborar: asegura su publicación regular.
c) Pertinente: contiene los datos relativos a las actividades estudiadas.
d) Adaptado a cada función, proyecto o, más generalmente, a cada necesidad.

En el caso de la logística de comercio electrónico, los KPI suelen estar ligados a evaluar tres procesos clave: almacenamiento, manipulación y transporte.

En América Latina y El Caribe se evidencia que una de cada tres empresas no posee o no utiliza KPI, y 17% de las empresas considera que no los necesita. Frente a estos datos, es alentador que 63% de las empresas sigan la buena práctica de utilizar estas métricas para monitorear su desempeño.

A continuación, se presentan algunos de los KPI más relevantes para disponer de un control exhaustivo de la logística de comercio electrónico.

a) <u>Entregas/Envíos:</u>

- ✓ **Porcentaje de incidencias vs. total de envíos realizados**: se considera una incidencia cuando una entrega no se efectúa, ya sea porque el destinatario estaba ausente, por un daño en el paquete, una recanalización o porque la falta de información hizo imposible la ubicación del punto de entrega. Este KPI se mide comparando el total de incidencias sobre la cantidad de envíos realizados. El resultado puede variar considerablemente en función de la tipología de cliente (B2B/B2C) y tipo de entrega (domiciliaria/punto de conveniencia), pero según comparadores internacionales, lo idóneo sería que no supere el 3%.

- ✓ **Porcentaje de envíos perdidos/robados vs. entregados**: este KPI permite conocer qué porcentaje de incidencias corresponde a una pérdida o robo sobre el total de entregados. Según comparadores internacionales, no debería ser superior a 0,5%.
- ✓ **Primera entrega vs. total de entregados**: toda entrega efectiva implica, en ocasiones, más de un intento de entrega. Este indicador arrojará qué porcentaje del total de entregados ha sido efectuado en el primer intento o primera entrega. Como en otros KPI, este también varía considerablemente en función del tipo de cliente y de entrega, pero, de acuerdo con comparadores internacionales, debería estar sobre el 92% para que la distribución en última milla sea eficiente.

b) <u>Transporte/Tránsito:</u>

- ✓ **Promedio de tiempo de tránsito por servicio (lead time)**: mide el tiempo desde el momento en que una compra se registró en el sistema hasta que ha sido entregada al consumidor. Es uno de los indicadores más importantes de la gestión logística, pues involucra todos los procesos que acontecen desde que se realiza la transacción en línea (recepción, preparación del pedido, recolección y entrega) y constituye uno de los factores de mayor sensibilidad por parte del cliente. De acuerdo con comparadores internacionales, lo idóneo es no superar las 12h desde que se realiza la transacción económica y el pedido sale del almacén. A ello, deberá añadirse el tiempo de tránsito según el servicio que haya escogido el cliente.
- ✓ **Promedio de tiempo de tránsito desde la recolección**: es importante saber cuál es el promedio de tiempo desde que el paquete ha sido recogido en el punto de envío hasta el momento de su entrega, pues permitirá conocer qué operadores son más eficientes y si se está cumpliendo el tiempo de tránsito que se ha pactado según el servicio.

c) <u>Servicio/Nivel de satisfacción:</u>

- ✓ **Porcentaje de satisfacción (*Net Promoter Score*)**: más allá de los esfuerzos reales que se realicen para gestionar los envíos, es de suma importancia conocer la percepción de este servicio por parte de los clientes. Este indicador puntúa el servicio ofrecido por el transportista desde un punto de vista cualitativo, estableciendo una puntuación del 1 al 10. Si la percepción del servicio es positiva, este valor siempre deberá situarse por encima de 0.
- ✓ **Porcentaje de entregas que cumplen con el acuerdo de nivel de servicio (SLA, por sus siglas en inglés "*service level agreement*")**: el acuerdo de nivel de servicio es un trato negociado con los operadores con quienes se trabaja, normalmente vinculado al tiempo de tránsito. De acuerdo con comparadores internacionales, debería situarse por encima del 90%.

- ✓ **Promedio de horas para resolver incidencias**: en el caso de que exista una incidencia, es importante disponer de un KPI que permita valorar la agilidad de su resolución. Una incidencia representa una oportunidad para fidelizar al cliente y es importante que la comunicación tanto con el departamento de atención al cliente, como con el operador logístico sea ágil, para reducir los tiempos de respuesta.

d) <u>Devolución:</u>

- ✓ **Porcentaje de devoluciones vs. total de envíos**: es la razón entre la cantidad de devoluciones y el total de envíos. Este KPI puede variar considerablemente en función del tipo de producto y la política de devoluciones del vendedor.
- ✓ **Porcentaje de devoluciones vs. entregados**: este indicador sirve para monitorear las devoluciones que tienen relación directa con el producto, a fin de identificar qué aspectos han ocasionado su devolución. Naturalmente, variará de forma considerable en función del producto y la política de devoluciones del vendedor.

Cada empresa debe elegir los indicadores que mejor se correspondan con sus características, su estrategia de negocio y la posibilidad de medirlos con relativamente poco esfuerzo, a fin de que provean información precisa, periódica y útil para identificar puntos críticos y apoyar la toma de decisiones.

Para obtener estos indicadores, es necesario contar con información cuantitativa, que usualmente proviene de herramientas de gestión y sistemas de información. Si el almacenamiento y/o el transporte se encuentran externalizados, se deberá solicitar esta información a los proveedores de tales servicios.

Compartir información con los socios logísticos es clave para monitorear el desempeño de los procesos, identificar puntos de mejora y coordinar acciones para incrementar la eficiencia de los procesos logísticos.

3.3. El costo logístico en el comercio electrónico

En América Latina y El Caribe, el 80% de empresas manifiestan que sus costos logísticos son inferiores al 10% sobre el valor de sus ventas. Estos valores coinciden con las cifras relevadas internacionalmente, según las cuales los costos logísticos totales suponen entre 6.5% y 7.5% del volumen de negocio.

Existe un grupo de KPI que tiene como objetivo medir y monitorear el costo logístico. En materia de transporte pueden utilizarse, por ejemplo, el costo de transporte medio unitario y el

porcentaje del costo de transporte sobre las ventas. Relacionado con el almacenamiento y la manipulación, puede emplearse el costo del metro cuadrado, el costo de unidad almacenada y de unidad despachada, y el costo medio de gestión por pedido, entre otros.

El costo logístico suele ser una de las principales fuentes de errores en el monitoreo del desempeño del comercio electrónico y las expectativas de rentabilidad de la empresa. Ello se debe, principalmente, a dos razones. Por un lado, muchas veces no se tiene la correcta valoración de los costos hasta el final de un proceso. Por otro, no se analizan los costos logísticos de forma integral, obviando los costos de almacenamiento y manipulación como parte de ellos. En este sentido, lo primero a destacar es que los costos logísticos incluyen los tres grandes bloques logísticos: i) almacenamiento; ii) manipulación, y iii) transporte.

La gran mayoría de los responsables de los negocios digitales ponen el foco en la fase de transporte, que suele ser el proceso más externalizado. Una estrategia usualmente empleada es encontrar los costos de transporte separados de los de adquisición del producto y ofrecer al comprador la opción de elegir el costo de transporte vinculado a la rapidez de la entrega seleccionada. Esta estrategia es habitual para presentar un precio de venta menor al consumidor y para separar la imagen del vendedor de la imagen del transportista, y así no verse perjudicados por entregas fallidas o tardías.

En cualquier caso, la empresa no debe desestimar los costos de almacenamiento y de preparación de pedidos como parte de los costos logísticos, ya que ello podría conllevar importantes errores en la estimación de la rentabilidad del negocio. Asimismo, en la mayoría de las situaciones, el cliente analiza la experiencia de compra de forma completa y valora la totalidad de los costos, la atención al cliente, los tiempos de entrega, entre otros, de forma integral. Por ello, los modelos de separación de costos no suelen ser muy efectivos de cara al cliente, salvo en el caso de que los costos de transporte varíen de forma muy radical entre un período de entrega *express* y otro más dilatado.

Los costos de almacenamiento y manipulación suelen estar mejor monitoreados cuando estos procesos se encuentran externalizados, por la simple razón de que la empresa debe pagar al proveedor por sus servicios. En la actualidad, existen dos tipos de operadores claves que brindan este tipo de servicios: i) servicios logísticos prestados por terceros (3PL, por sus siglas en inglés "*Third Party Logistics*"), que ofrecen servicios de almacenamiento, preparación de pedidos, gestión de logística inversa y transporte, con precios variables en función del volumen de pedidos, y ii) servicios logísticos prestados por cuartos (4PL, por sus siglas en inglés "*Fourth Party Logistics*"), que ofrecen servicios integrales de ***fulfillment***, gestionando desde los servicios logísticos hasta las necesidades de alojamiento de páginas web, mantenimiento de la tienda en línea y servicios de atención a clientes, todo ello con un margen sobre las ventas.

Para elegir el modelo logístico más costo-efectivo para una empresa, en primer lugar, debe definirse el modelo de servicio al cliente que quiere brindarse según el producto ofrecido y los

procesos logísticos necesarios. En segundo lugar, debe determinarse cuáles de los procesos son diferenciadores y, por tanto, clave, y cuáles no. Sobre esta base, la empresa podrá decidir qué procesos retener internamente, cuáles externalizar y qué nivel de servicio se espera de parte de los proveedores.

Los KPI son clave para establecer y monitorear el nivel de servicio brindado por los proveedores, vis a vis los parámetros especificados en el contrato con los mismos. Por ejemplo, tales indicadores pueden monitorear los plazos de servicio para:

a) Devoluciones.
b) Incorporación al stock de la tienda en línea.
c) Fiabilidad del inventario.
d) Gestión de las salidas, incluidas manipulaciones especiales, personalización, entre otros.
e) Plazo de transporte.
f) Volumen de negocio.
g) Plazo de comienzo de operaciones.

En la elección del proveedor logístico, deben valorarse aspectos como capacidades físicas, capital humano, estados financieros y seguros, disponibilidad de servicios de información y valor de la oferta. Como modelo general, se ofrece una tabla de valoración de las ofertas, cuyos parámetros pueden ajustarse según el peso que la empresa otorgue a cada categoría.

Recepción del producto	UM	% sobre el valor final	Oferta x	Oferta y	Oferta z
Financiero	**100**	**50%**	x	y	z
Costos logísticos	100		x	y	z
Administración y personal	**100**	**7%**	x	y	z
Referencia del mercado	30		x	y	z
Equipo de trabajo	30		x	y	z
Equipo de proyecto	20		x	y	z
Coberturas legales	20		x	y	z
Almacenamiento	**100**	**20%**	x	y	z
Características	30		x	y	z
Capacidad de respuesta	20		x	y	z
Métricas de gestión	20		x	y	z
Sistema de gestión de almacén	10		x	y	z
Localización	20		x	y	z
IT/Comunicaciones					
Tecnología	50		x	y	z
Seguridad de la información	20		x	y	z
Capacidad de respuesta	20		x	y	z
Otros	10		x	y	z
Capacidades	**100**	**7%**	x	y	z
Capacidad general	100		x	y	z
Seguro	**100**	**3%**	x	y	z
Características del seguro	100		x	y	z
Gestión de proyecto	**100**	**13%**	x	y	z
Información general	20		x	y	z
Relaciones estratégicas	20		x	y	z
Plazo y gestión del proyecto	40		x	y	z
Otros servicios	20		x	y	z

Fuente: Los desafíos del comercio electrónico para las pymes. Principales claves en el proceso de digitalización.

Este tipo de cuadro permitirá realizar una comparativa de las ofertas que se reciban, poniendo el acento en aquellos aspectos que se consideren más relevantes para el negocio. Por ejemplo, en el caso de una empresa de joyería, la evaluación de ofertas tendería a ponderar la seguridad de la mercancía y la información proporcionada a la empresa y a sus clientes sobre el estado de los envíos más que en otros sectores, dado el mayor valor de la mercancía y los mayores márgenes del sector, que permitirían pagar un precio del servicio más elevado, a fin de tener

mayor visibilidad y control sobre los procesos logísticos. En otras palabras, los productos de joyería, al tratarse de productos de mayor valor añadido, normalmente cuentan con un margen comercial mayor, lo cual permite que el costo logístico pueda ser asumido con más facilidad. Asimismo, el volumen del producto (el espacio que ocupa) tiende a no ser grande, por lo que el costo logístico, especialmente en la entrega a domicilio, no es un factor tan diferencial como en otros sectores. Por ello, en una tabla de valoración de proveedores, tendría menos peso. Sin embargo, el valor del producto es alto, lo que lleva a que el control y la seguridad sean muy relevantes en todo momento, requiriendo altos niveles de trazabilidad en el proceso logístico y la contratación de seguros en caso de pérdida, desperfecto o robo. Por ello, en una comparación de ofertas, estos aspectos deben ser valorados de forma especial.

Según el informe "Los desafíos del comercio electrónico para las pyme. Principales claves en el proceso de digitalización" las empresas de América Latina y El Caribe indican que los principales costos asociados al comercio electrónico son los costos de almacenamiento (incluido el stock) y manipulación (51%, sumados) y los costos de transporte (36%). De acuerdo con experiencias de los principales operadores de comercio electrónico internacionales, los costos de almacenamiento y manipulación suelen rondar el 40% de los costos logísticos totales, con el restante 60% correspondiente a costos de transporte. En este sentido, es evidente que existe margen para que las empresas disminuyan sus costos de almacenamiento y manipulación.

3.3.1. El almacenamiento

En lo que respecta al almacenamiento, las empresas pueden optar por tener almacén propio, o subcontratarlo:

Almacén propio	
Ventajas	**Inconvenientes**
• Mayor control de la operación. • Personal dedicado. • Mejores posibilidades para priorización de entradas y salidas. • Mejor adaptación del almacén al producto, especialmente para productos con condiciones especiales de manipulación o almacenamiento.	• Poca variabilidad en costos; prácticamente todos son costos fijos. • Menor adaptación a aumentos temporales de negocio. • Escalabilidad limitada. • Alta inversión.
Almacén subcontratado	
Ventajas	**Inconvenientes**
• Costos variables en función del volumen de negocio. • Gran adaptabilidad a aumentos temporales de negocio. • Gran escalabilidad. • No son necesarias grandes inversiones.	• Menor control de la operación. • Personal no dedicado y en ocasiones compartido con posibles competidores. • Procesos estándar, poco susceptibles de modificación o priorización. • Generalmente, los operadores ofrecen soluciones estándar no adaptadas para condiciones especiales de manipulación o almacenamiento.

Fuente: Los desafíos del comercio electrónico para las pymes. Principales claves en el proceso de digitalización. Elaboración propia.

Normalmente, muchas empresas eligen por comenzar con almacén y manipulación propias y, a medida que crece su volumen de ventas en línea, transfieren parte o la totalidad de estos procesos a un proveedor de servicios.

Las características del almacén dependerán especialmente del tipo de producto a ser almacenado y manipulado, así como de las áreas necesarias para recibir, preparar y expedir los productos. Por norma general, deberán considerarse, como mínimo, las siguientes áreas de almacén:

a) **Área de recepción de producto**: espacio necesario para descargar, controlar y adaptar el producto para su almacenamiento. En esta área, además, debería considerarse el espacio necesario para gestionar las devoluciones de producto a los clientes.
b) **Área de almacenamiento**: espacio donde se ubicarán los productos listos para la venta. En muchos casos, el área de recolección está dentro de este espacio de almacenamiento, aunque en algunos modelos hay una zona de recolección separada.
c) **Área de suministros y medios materiales**: en esta zona conviven tanto los suministros (cajas, envoltorios) necesarios para la operativa, como los medios

móviles auxiliares para poder desarrollarla (traspaletas, carretillas, elevadoras, entre otros).

d) **Área de preparación de pedidos**: en esta área se realizarán las tareas de etiquetado, embalaje, manipulaciones de valor añadido, entre otras, necesarias para la expedición del pedido.

e) **Área de expedición**: espacio donde los pedidos preparados y etiquetados esperan a ser cargados en los medios de transporte.

Considerando el flujo del producto a través del almacén, existen tres modelos generales de organización:

a) Almacén lineal

b) Almacén en "U"

c) Almacén en "T"

La elección del modelo dependerá en gran medida del tamaño de las distintas áreas, así como de la disposición de muelles, altura del almacén y elementos constructivos.

3.3.2. El manejo de stocks

Una vez determinado el modelo de almacén y, por tanto, el flujo de los productos, es conveniente analizar cuál será la ubicación de los productos, especialmente para evitar movimientos ineficientes. Para ello, debe realizarse el análisis ABC de los productos, donde la categoría A es la más importante. Hay muchas clasificaciones ABC de productos: por volumen, por precio, por movimiento de entrada, de salida. Para el almacén propio en comercio electrónico, la clasificación ABC más importante es por movimiento de salida, ya que determinará los recursos necesarios para la manipulación y expedición de los productos.

En efecto, en el comercio electrónico, es muy probable que los materiales se reciban en cajas, pero que tengan que ser expedidos en unidades, con lo que el impacto en recursos para la entrada suele ser mucho menor que para la salida.

Una vez detectados los productos de mayor movimiento de salida, deberán asignarse las ubicaciones de estos calculando el menor recorrido posible dentro del flujo de almacén, a fin de evitar realizar grandes recorridos para encontrar gran parte de los pedidos y acercar su almacenamiento al área de preparación.

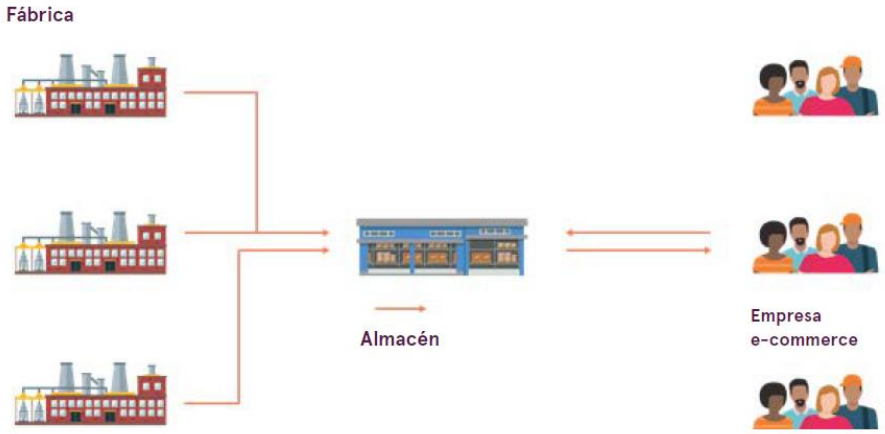
Un elemento clave en el proceso de almacenamiento es la gestión de stock o inventario. El modelo que se adopte en dicha gestión determinará también el tamaño del almacén y la estrategia de internalizar o no el almacenamiento.

Los modelos más usuales en comercio electrónico son stock centralizado, *cross-docking*, *drop-shipping* y *hub-and-spoke*.

Stock centralizado

De forma general, en la cadena de suministro tradicional, las empresas almacenan sus productos en uno o más almacenes centrales, a la espera de recibir los pedidos por parte de los mayoristas o minoristas. Al iniciar la actividad de comercio electrónico, la empresa tiene la opción de hacer llegar los productos desde sus almacenes directamente al consumidor final. Cuando la empresa tiene tiendas propias, posee la doble opción de preparar los pedidos en el almacén y expedir al cliente, o prepararlos en sus tiendas, donde podrá ir el cliente a recoger la mercancía.

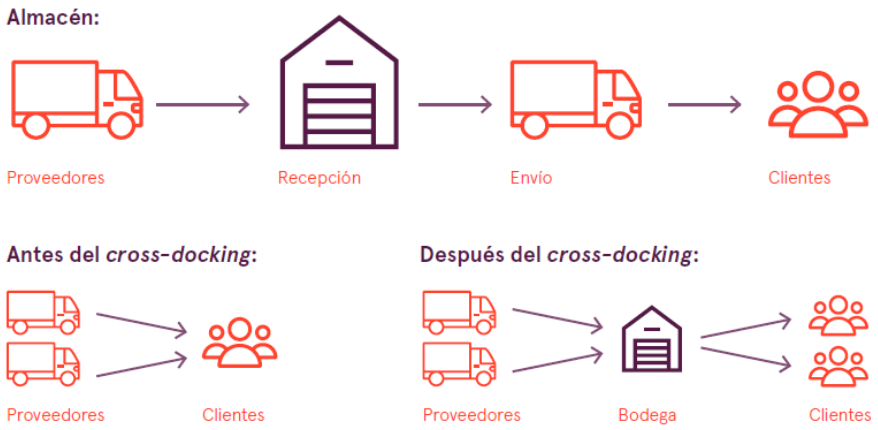
Cada vez con mayor frecuencia, las empresas que participan en comercio electrónico eligen tener o contratar el servicio de un almacén central o un sistema de almacenes centrales (también llamados *fulfillment* centers), desde los cuales se preparan y expiden los pedidos a zonas geográficas específicas, usualmente localizadas con cierta proximidad al almacén del que se trate. De acuerdo con una planificación de demanda esperada, las empresas envían sus productos a estos almacenes centrales, donde se almacena la mercancía hasta que se realice una compra en la tienda web. En ese momento se preparan los pedidos para los clientes y se entregan al transportista contratado.



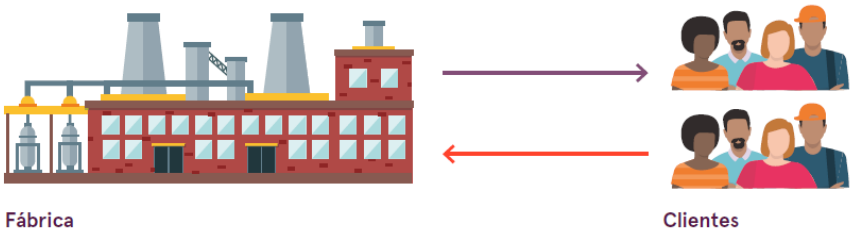
Ventajas	Inconvenientes
• **Entrega unitaria**: permite reunir la mercancía de diversos proveedores, por lo que permite la entrega unitaria de cualquier pedido. • **Rapidez del servicio**: solo se vende cuando se tiene la mercancía en el almacén, lo que garantiza que se pueda preparar en menos de 24 horas y hacer la entrega en el tiempo mínimo posible del transportista. • **Calidad del servicio**: permite controlar perfectamente el stock y todos los procedimientos relativos a la preparación del pedido, por lo que se reducen drásticamente los problemas de falta de stock. • **Costo en el aprovisionamiento**: permite optimizar los costos de preparación de los proveedores, por agrupación de pedidos y	• **Costo de almacenamiento y manipulación**: obliga a tener un costo elevado por el propio costo del almacén, y por el incremento de las manipulaciones de la mercancía a entregar (descarga, almacenamiento, preparación). • **Costo por el stock**: el hecho de trabajar contra stock físico y la propia complejidad de la estimación de la demanda en el comercio electrónico suelen generar problemas de obsolescencia del stock.

optimización de costos de transporte, ganando economías de escala. Se ajustan los costos de personal al poder establecer sinergias entre actividades. • **Costo en el transporte de entrega**: lo normal es ubicar el almacén central en un punto de gravedad equidistante de los clientes potenciales, por lo que la distancia hasta los clientes finales suele ser más reducida que desde los proveedores. • **Control y costos de la logística inversa**: permite tener bajo control todo el proceso de devoluciones y reducir los costos de transporte de devolución de los clientes.	

Fuente: Los desafíos del comercio electrónico para las pymes. Principales claves en el proceso de digitalización. Elaboración propia.

Cross-docking	
Una variante del almacén centralizado es hacer *cross-docking*. Es un modelo logístico en el que se trabaja sin stock, usualmente empleado por las plataformas de comercio electrónico. A medida que se tienen pedidos de clientes, se provoca la compra o el pedido de envío de la mercancía desde el proveedor/fabricante al almacén, con un servicio de entrega urgente al almacén, donde se podrá reunir con mercancía de otros proveedores.  	
Ventajas	**Inconvenientes**
• **Permite la entrega unitaria de mercancía de diversos proveedores/fabricantes.** • **Se reduce el costo y la obsolescencia del stock, al poder trabajar sin stock.** • **Mantiene las ventajas del almacén central sin tener el problema del stock.**	• **Mayor propensión a roturas de stock.** • **Variabilidad en los plazos de entrega** a los clientes finales, al tener que incluir en estos el plazo de preparación y entrega de los proveedores/fabricantes al almacén.

Fuente: Los desafíos del comercio electrónico para las pymes. Principales claves en el proceso de digitalización. Elaboración propia.

Drop-shipping	
Se conoce como *drop-shipping* al modelo logístico que hace llegar los pedidos de e-commerce al cliente final directamente desde el proveedor o fabricante de la mercancía. Este modelo es muy utilizado por las plataformas de comercio electrónico, dado que les permite reducir costos de almacenamiento y manipulación. Normalmente, tales plataformas poseen en su stock productos de categoría A, los cuales tienen un alto grado de demanda, y utilizan *drop-shipping* para productos de categorías B y C.	
	
Ventajas	**Inconvenientes**

• **Eliminación de stocks intermedios**: sirviendo directamente desde el proveedor, se evita tener stocks intermedios, dado que el stock puede ser mantenido por el proveedor directamente.
• **Rapidez del servicio**: dependiendo de la ubicación del proveedor, el tiempo de tránsito puede llegar a ser el mismo que desde un almacén central. En tal caso, el ahorro en los plazos de entrega puede ser considerable en modelos logísticos de comercio electrónico que se basan en tener stock virtual.
	• **Imposibilidad de entrega unitaria al cliente final para pedidos multiproveedor**: para pedidos de cliente que requieren mercancía de distintos proveedores (supermercados, marketplaces) normalmente se utiliza un almacén central donde poder consolidar la mercancía, para luego crear los pedidos multiproveedor. El modelo drop-shipping obvia este paso por lo que, salvo que el transportista sea capaz de consolidar los distintos pedidos, los clientes recibirán sus pedidos multiproveedor en varias entregas.
	• **Dependencia de la capacidad del proveedor para preparar envíos unitarios**: en muchos casos, los almacenes de los proveedores están optimizados para poder entregar los pedidos a la gran distribución o a sus tiendas, pero no están preparados para poder hacer preparaciones unitarias. La preparación unitaria requiere que tanto el sistema informático del proveedor como sus procesos permitan preparar unidad a unidad.
	• **Costo del transporte**: en el comercio electrónico, el costo de transporte del drop-shipping suele ser superior al normal porque:
	  ○ No aprovecha las economías de escala por el transporte agrupado de mercancías.
	  ○ No aprovecha el ahorro de costos por recolección en un único punto.

	○ Las distancias de los almacenes del proveedor hasta el cliente final suelen ser superiores a la de los almacenes centrales. • **Dificultad para controlar la calidad de preparación de los proveedores**: en ningún momento la mercancía o el pedido pasa por las manos de la plataforma de comercio electrónico, por lo que la calidad del servicio solo puede conocerse desde el punto de vista del cliente final. • **Dificultad para la logística inversa**: salvo que se llegue a un acuerdo con el proveedor para que acepte la entrega de las devoluciones de los clientes en sus almacenes, la logística inversa del comercio electrónico obligaría a la plataforma a tener instalaciones especiales para su gestión, incrementando los costos logísticos totales.

Fuente: Los desafíos del comercio electrónico para las pymes. Principales claves en el proceso de digitalización. Elaboración propia.

Hub-and-spoke
Son modelos de almacenamiento en zonas urbanas (generalmente, pequeños almacenes) que buscan acercar al consumidor final a una serie de referencias o productos más vendidos, con la posibilidad de ser entregados en poco tiempo. Este modelo lo usan principalmente las cadenas que disponen de establecimientos propios en áreas urbanas, como los grandes almacenes o las franquicias, así consiguen un reparto de proximidad, más económico y rápido. Por ejemplo, en el caso de una cadena de parafarmacia con puntos de venta en diferentes barrios de una ciudad, puede optarse por repartir las órdenes de pedido entre los establecimientos más cercanos a cada área postal, a fin de reducir el tiempo de entrega. También puede ser muy útil para las cadenas de alimentación que tienen tiendas físicas en diferentes puntos, ya que así pueden tener el almacén distribuido, mayor cercanía a las áreas de demanda y utilizar al personal propio de esas tiendas en la elaboración de los pedidos.

Fuente: Los desafíos del comercio electrónico para las pymes. Principales claves en el proceso de digitalización. Elaboración propia.

3.4. La comunicación con los proveedores

La tendencia de compartir información con los proveedores logísticos comenzó hace tiempo en la gestión del comercio tradicional (en superficies físicas), mediante la cual las marcas y sus distribuidores compartían información para así gestionar mejor los stocks, las preferencias de los consumidores, la mayor eficiencia de las acciones de marketing, entre otros. Esta tendencia está avanzando progresivamente en el mundo digital, ligada a la penetración de las nuevas tecnologías digitales, especialmente el *big data*, que permiten no solo el análisis masivo de información, sino múltiples interpretaciones agregadas y desagregadas, en busca de poder

realizar previsiones que optimicen y aumenten la rentabilidad de los procesos comerciales y logísticos.

Con particular referencia a los procesos logísticos, compartir información con los proveedores de servicios de almacenamiento, manipulación y transporte puede contribuir a mejorar significativamente la planificación de rutas, los tiempos de entrega, la gestión de incidencias, entre otros. Estas mejoras son clave en un contexto donde los márgenes de rentabilidad son cada vez más estrechos, por lo que es fundamental optimizar la eficiencia de cada proceso.

Los modelos de gestión de stock y almacenamiento como *cross-docking* y *drop-shipping*, altamente utilizados en el comercio electrónico, dependen del establecimiento de un buen sistema de comunicaciones con los proveedores/fabricantes, para poder transmitir los pedidos con urgencia y garantizar los plazos de entrega esperados por el cliente. Este sistema de comunicación entre proveedores/fabricantes, plataformas de comercio electrónico y empresas de servicios logísticos debe permitir:

a) Tener controlados los stocks de los proveedores, en sincronía con el stock visible en la plataforma de comercio electrónico.
b) Tener sincronizados el stock o maestros de artículos con los proveedores, de forma que la identificación de los productos a la entrada del almacén sea lo más fácil posible.
c) Controlar en todo momento la situación del pedido y sus posibles incidencias.
d) Asegurar la entrega de la mercancía en el día previsto.

Estas comunicaciones pueden realizarse a través de un sistema de interfaces o a través de una página web diseñada por la plataforma de comercio electrónico. De forma general, el sistema de interfaces debe permitir tener controlado los siguientes aspectos del negocio:

a) El stock (maestro de artículos).
b) Los pedidos de aprovisionamiento.
c) Los pedidos del cliente.

Por ejemplo, ante el escenario de diseñar ventas promocionales de un número concreto de prendas de ropa, se pueden lanzar comunicaciones masivas generales a todos los suscriptores para después ir personalizándolas en función de las ventas ya consumadas en cada área geográfica y ofreciendo promociones individuales a aquellos clientes que tengan un historial determinado con el negocio. Este modelo de comunicación puede venir asociado a compras realizadas y usar dichas comunicaciones personalizadas a cada cliente al recibir su pedido, por tanto, los modelos de comunicación de promociones deben estar unidos a las herramientas de gestión de clientes y este a su vez a las comunicaciones que incluya la logística entrega productos.

3.5. La planificación de pedidos

La mayor parte de las empresas de comercio electrónico de América Latina y El Caribe realiza algún tipo de planificación de envíos, y un 57% externaliza esta función al operador logístico. La especialización de tales operadores es una clara ventaja a la hora de escoger la manera de gestionar la planificación de envíos.

Muchos de ellos utilizan en sus almacenes diferentes soluciones prácticas y tecnológicas sincronizadas con la plataforma de comercio electrónico -incluida la identificación por radiofrecuencia (RFID, por sus siglas en inglés), *picking by voice* y *picking by light*-, para garantizar la fiabilidad del stock y la optimización de los procesos de almacenamiento y manipulación del producto.

Si bien existe una creciente tendencia a la externalización, lo cual puede ser la estrategia adecuada en diferentes casos, la empresa no debe descuidar la planificación de los envíos, procurando que existan sistemas para compartir información con el proveedor logístico en tiempo real y herramientas para monitorear que cumpla con el desempeño y los parámetros acordados en el contrato. Aspectos a acordar con el proveedor logístico son, por ejemplo, cuál es la hora de corte, cuándo comienza a contar el período de entrega prometido y qué prioridad de ordenación se establece. Mientras que la plataforma en línea puede recibir pedidos 24 horas al día, las operaciones logísticas suelen tener horarios más reducidos, por lo que la manera en que se organice la planificación de envíos desde el punto de vista logístico es clave para cumplir con las expectativas del consumidor. Como se mencionó anteriormente, el cliente percibe su experiencia de compra electrónica de manera integral, por lo que cualquier inconveniente con los proveedores de servicios logísticos también repercutirá negativamente en la imagen de la empresa.

3.6. El embalaje

En relación con la programación de pedidos, la cantidad y calidad adecuada del embalaje del producto es un elemento que no debe descuidarse por varios factores: i) es el que asegura que el producto no sufra daños durante su distribución; ii) es el encargado de llevar la información del pedido, y iii) es el reflejo de la tienda, y cumple una labor de marketing importante. La labor de protección del producto es clave dado que, en el comercio electrónico, un producto pasa por diferentes etapas hasta llegar al consumidor final: transporte de media distancia, plataformas de cruce, cintas electrónicas transportadoras y clasificadoras, diversos vehículos (tráileres, motocicletas, furgonetas, aviones, barcos), agencias de transporte locales, entre otros. Por esa razón, el embalaje es vital para proteger al producto y evitar devoluciones por daño. Asimismo, si hay dedicación y cuidado en la manera en que se empaqueta el producto, esto será percibido por el comprador como una correcta atención al cliente, lo que se traduce en una buena experiencia de compra.

Cabe tener en cuenta que el embalaje usado es también un costo. Depende de cada empresa determinar cuánto se invertirá y cómo se optimizará este proceso. Lo ideal es que el embalaje se pueda armar, llenar y cerrar fácilmente, para reducir los tiempos de manipulación. Si el tamaño de los productos del catálogo no varía mucho, se puede considerar comprar un número limitado de tipos de embalaje, que sea válido para las diferentes tipologías de productos. Ello puede contribuir a ahorrar costos, dado que se estaría realizando un pedido mayor de material. También la complejidad a la hora de preparar pedidos disminuye. Para productos más pequeños de los tamaños de embalaje adquiridos puede utilizarse relleno, evitando así el movimiento del producto y asegurando su mejor protección. Ahora bien, debe sopesarse que el relleno es un gasto directo más y que el peso volumétrico mayor puede conllevar mayores costos de transporte, por lo que la empresa debe realizar una adecuada calibración de las diferentes variables, para encontrar el punto óptimo del tamaño del embalaje y los costos de materiales y transporte. Para los productos de categoría A, nunca debe olvidarse procurar el material adecuado para su empaquetado (por ejemplo, en el caso de productos que requieran refrigeración) y colocar, según el caso, las etiquetas de frágil, posicionamiento del producto y/o material peligroso. Un caso muy destacado es el transporte de botellas, donde se debe proteger el traslado de las mismas con formatos de protección especial y donde el espacio juega como protector ante golpes y roturas.

3.7. Las opciones de envío y los plazos de entrega

Los *lockers* y puntos de conveniencia son opciones de envío hoy disponibles para disminuir el número de entregas fallidas y ofrecer un servicio de distribución a la medida de las necesidades del cliente. En efecto, diferentes estudios de mercado del sector muestran que el usuario de comercio electrónico busca cada vez mayor flexibilidad y cobertura en sus compras en línea, por lo cual se ponen a disposición múltiples opciones de servicio. Las principales son:

a) **48/72 horas**: servicio adaptado al modelo de suscripción o menos urgente, que da un margen a las compañías de transporte para gestionar las rutas y envíos, pudiendo estos últimos ser entregados en un plazo de tiempo mayor.
b) **24 horas:** el servicio por excelencia usado en el comercio electrónico, por el cual un pedido realizado hoy es entregado a lo largo del día siguiente.
c) ***Same day***: suele ofrecerse un servicio con horario de recolección en el proveedor a la mañana y entrega al cliente a lo largo de la mañana o de la tarde.
d) **Entrega en 2h**: servicio dedicado a las entregas urgentes a nivel local, siempre y cuando la logística del cliente sea capaz de adaptarse a las necesidades de preparación del envío.
e) ***Click and collect***: solicitud de un pedido en línea con la posibilidad de poder recogerlo en la tienda más próxima a los intereses del cliente.

f) ***Pickup point***: los puntos de conveniencia son una opción cada vez más solicitada y usada y permite la recolección y devolución del producto en un punto cercano a los intereses del cliente. La presencia de estos puntos es un elemento clave para reducir el número de incidencias y agilizar la logística inversa.
g) **Entrega dedicada**: servicios personalizados adaptados a cada una de las necesidades, tanto del producto a entregar como del cliente que recibirá la mercancía.

Las diferentes preferencias del consumidor determinan la preponderancia de uno u otro tipo de entrega. Por ejemplo, mientras que el 52% de los argentinos escoge retirar el producto en el punto de venta o en alguna empresa logística, en Brasil o Chile casi el 90% de los pedidos son entregados directamente a domicilio.

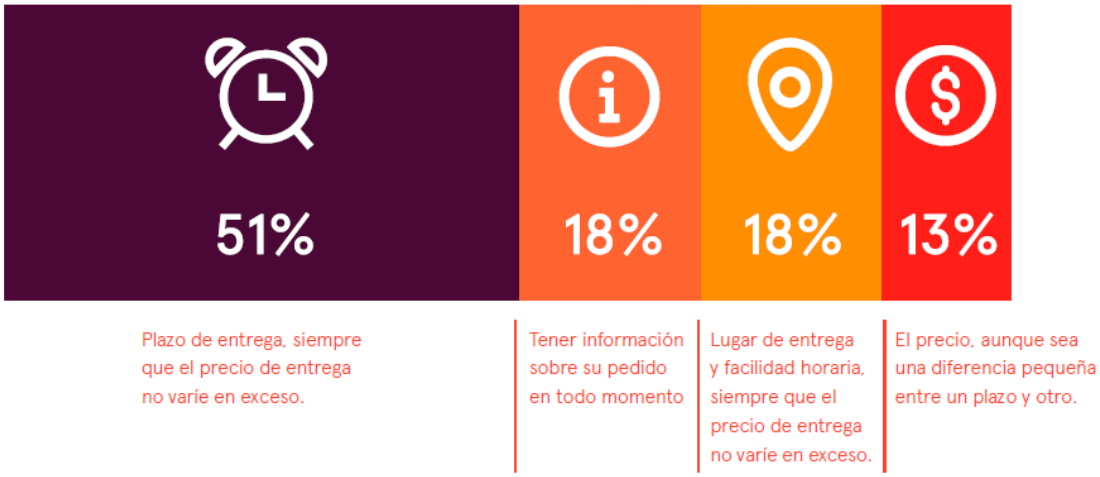
El amplio rango de modalidades de entrega ha facilitado el surgimiento de una gran cantidad de empresas que realizan las tareas de distribución, algunas con servicios más a nivel local o regional, y otras que, además de cubrir tales áreas, tienen capacidad nacional e internacional. En este contexto, ha emergido una nueva tipología de operadores logísticos: el *multi-carrier*, con la premisa de que no todas las compañías pueden ofrecer un estándar de calidad de servicio igual en toda la propuesta de valor adicional a través de la solución *best fit carrier*, que ofrece una solución adaptada al cliente no solo por tipología de bulto, producto o tipología de servicio, sino por zona y niveles de calidad de entrega.

Dentro de las modalidades de entrega, los puntos de conveniencia están adquiriendo gran relevancia. En América Latina y El Caribe, el 57% de las empresas indican que están evaluando la utilización de tales puntos. La inclusión de esta modalidad corresponde a la necesidad de disminuir el número de incidencias en la entrega del producto al consumidor final ocasionadas, por ejemplo, por la ausencia del destinatario o por el robo de paquetes. La solución de los puntos de conveniencia, bien sean atendidos por personas, o bien sean a través de pequeños almacenes automatizados, es la solución más efectiva, ya que siempre están disponibles y permiten asegurar la trazabilidad del proceso de entrega. El vendedor tiene información de dónde está su producto, el operador logístico puede certificar que su trabajo ha sido realizado a tiempo, y el cliente final sabe cuándo está disponible su producto.

Por ejemplo, si un cliente ha solicitado libros mediante comercio electrónico, pero desconoce la hora exacta de entrega o coincide con la jornada laboral, puede optar porque sean entregados en un área de servicio (gasolinera) que actúe como punto de conveniencia y, en la ruta de regreso a su domicilio, poder pasar a recogerlos, con la seguridad de que han sido entregados en un lugar donde hay personal operativo para la recepción de los mismos.

En concordancia con tendencias internacionales, el plazo de entrega es clave para que un comprador en línea decida confirmar su compra. En efecto, si bien los consumidores en línea buscan la mejor relación calidad-precio a la hora de comprar, no están dispuestos a sacrificar

plazos de entrega, a menos que eso sea compensado con otra ventaja adicional suficientemente atractiva como, por ejemplo, fuertes campañas de descuentos.



Fuente: Los desafíos del comercio electrónico para las pymes. Principales claves en el proceso de digitalización.

Dado que en comercio electrónico normalmente alguno o todos los procesos logísticos se encuentran externalizados, es prioritario que el vendedor tenga visibilidad sobre el estado de los pedidos en las fases de almacenamiento, manipulación y transporte. Para ello, se requieren sistemas de información compartidos con los socios logísticos, que permitan disponer de información en tiempo real. Lo mismo aplica a los proveedores logísticos, los cuales dependen de la recepción del producto en el tiempo acordado con el vendedor para poder cumplir con los plazos de entrega esperados por el cliente final o de la disponibilidad de información sobre demoras para poder reaccionar frente a imprevistos. Por su parte, es importante que el cliente pueda realizar la trazabilidad de su pedido, el cual es otro de los aspectos más valorados por los compradores en línea.

La experiencia del cliente es clave en todo el proceso vinculado al negocio digital. Un error frecuente es considerar la atención al cliente como un servicio orientado exclusivamente a resolver incidencias cuando, en realidad, se debe entender como un servicio que impulse las ventas: antes y después de concretarlas. Desde que el cliente potencial entra en un sitio de comercio en línea, ya se ha activado la relación con él. Si se le ofrece un chat -herramienta cada vez más frecuente a partir del desarrollo de *chatbbots*- para que consulte sus dudas sobre los productos que está visualizando, se le impulsa a cerrar la compra.

Una vez confirmada, se le pueden ofrecer servicios de seguimiento de su pedido, ya sea a través de la web, o con sistemas de alertas, de mensajería instantánea, entre otros. Más adelante, se le puede enviar también información sobre productos y servicios, promociones, entre otros, de modo que la entrega del producto adquirido no discontinúe la relación con el cliente.

Asimismo, es clave evitar errores que minan la confianza del consumidor, tales como la ausencia de canales para resolver dudas, fallos en el servidor de la plataforma e información incompleta o poco clara sobre devoluciones y cancelaciones de pedidos. También puede irse un poco más allá y buscar formas de crear una experiencia de compra memorable para el cliente. Esto puede conseguirse con pequeñas acciones que sorprendan al cliente, como enviar un regalo a los que realizan pedidos superiores a un determinado monto.

3.8. Las devoluciones

Se entiende por logística inversa el retorno de mercancía al almacén por desistimiento o no conformidad por parte del cliente. Este retorno de producto tiene dos aspectos, ambos muy importantes:

a) Tratamiento del producto para su reincorporación al stock, o reparación en su caso.
b) Devolución del importe de la compra al cliente.

Como ejemplo, cada vez es más frecuente que un cliente, especialmente en el mundo de la moda, compre un determinado producto en varias tallas, ya que no sabe cuál es la que se ajusta más a su gusto. Si se tarda mucho tiempo en gestionar la devolución de la talla incorrecta, el activo se encuentra paralizado y puede aumentar la necesidad de stock para otras ventas. Por eso, una buena práctica es establecer períodos máximos para realizar la devolución de la mercancía adquirida.

En general, el porcentaje de compras en línea que se ven inmersas en estos procesos puede alcanzar hasta el 18% ó 20%, variable según el sector, y es siempre más alto de lo deseable. Asimismo, la gestión de las devoluciones es uno de los aspectos que más impacto tiene en la satisfacción del cliente y en la recurrencia de compra. Aproximadamente el 16% de las quejas relacionadas con la logística de los consumidores en línea están representadas por las devoluciones. Datos para la región muestran que el 58% de los compradores no está satisfecho con la facilidad de hacer devoluciones de compras en línea. El 63% de los latinoamericanos revisa las políticas de devolución antes de hacer la compra. El 48% de los compradores comprarían más si los comerciantes en línea ofrecieran devoluciones sin complicaciones. Para evitar incidencias, es importante establecer claramente cuál será la política de devoluciones, así como también el procedimiento para llevarlas a cabo.

Existen diferentes soluciones al problema de las devoluciones. Hasta ahora, la mayoría de los proveedores y las plataformas de comercio electrónico incorporaban la opción de recolección a domicilio. Sin embargo, esta opción presenta una eficacia de recolección baja y un costo elevado. Por eso, es cada vez más frecuente la utilización de la modalidad *drop-off*, que requiere al cliente depositar el paquete en un punto de conveniencia. Esta opción mejora la experiencia del cliente

y, además, es más económica que la recolección a domicilio. Los beneficios particulares de esta modalidad son:

a) Conveniencia y privacidad: no es necesario concertar un horario de recolección.
b) Experiencia de usuario: proceso amable, fácil, sin colas y rápido.
c) Calidad: no hay clientes ausentes y se reducen las incidencias drásticamente.
d) Capacidad: la mejor respuesta a los períodos de alta demanda logística.
e) Eficiencia: consolidación de varios paquetes en un transporte.
f) Sostenibilidad: reducción del uso de vehículos.

El *label-free* es otra solución para mejorar la experiencia del consumidor respecto a las devoluciones. Ello implica la eliminación de la etiqueta en el proceso de logística inversa, por lo que los clientes únicamente necesitan un código de devolución con el que acuden a un punto de la red de puntos de conveniencia y dejan allí su paquete, sin más.

Finalmente, el *reverse* ***fulfillment*** es una solución integral al problema de las devoluciones, donde se cuenta con almacenes habilitados específicamente para su gestión. Normalmente, las empresas contratan estos servicios a través de proveedores logísticos. En tales almacenes, se realiza la verificación del contenido contra una autorización de retorno de mercancía (RMA, por sus siglas en inglés), y se constata la integridad de la mercancía o, en caso de daños, que sea acorde con la política de devolución. Una vez realizada la verificación, se procede a devolver el importe al cliente. Por último, la mercancía es clasificada según corresponda, ya sea para devolverla al vendedor, reacondicionarla para otros pedidos o descartarla en el caso de daños graves.

3.9. Los seguros

Los operadores logísticos tienen la obligación por ley de cubrir determinadas responsabilidades respecto de la mercancía que transportan, desde el momento en que el cargador (personal que realiza la recolección efectiva de la mercancía) la carga en su vehículo hasta que la entrega al receptor en el destino. El seguro sobre las mercancías es más importante cuanto mayor sea el valor de la mercancía, independientemente de si se trata de una mercancía muy frágil, o de un contenedor metálico. Toda mercancía transportada por una empresa de transporte, un operador logístico o una mensajería puede sufrir un daño.

En general, existen dos modalidades de seguros. Normalmente, la ley de cada país obliga a la empresa de transporte o mensajería a contratar seguros para cubrir ciertas responsabilidades; por ejemplo, seguros sobre el valor de la mercancía, que bien puede ser un seguro general que engloba una estimación igualitaria independientemente del contenido, o bien el operador puede

optar por ofrecer un seguro específico para diversos tipos de mercancías, como joyería o vino, donde el valor del producto puede ser muy elevado. Asimismo, puede contarse con una cobertura puntual (sobre un solo envío), una genérica (sobre un tráfico puntual y en un espacio de tiempo concreto) o una general (un seguro flotante que cubra todos los envíos). Por otra parte, las empresas de transporte pueden ofrecer sus propias coberturas de seguro. El valor de cobertura de este seguro quedará establecido en el contrato entre la empresa y el transportista.

3.10. ¿Qué aspectos son los más relevantes para que el comercio electrónico transfronterizo crezca?

En el contexto de crecimiento del comercio electrónico en la región, uno de los principales objetivos de negocio de las empresas es aumentar la cantidad de productos ofrecidos por este canal, a fin de atraer más tráfico a sus páginas web o a las plataformas de comercio electrónico donde venden. Ahora bien, una mayor oferta implica también la necesidad de contar con una mayor capacidad de almacenamiento propia o mediante proveedores de servicios, así como mejorar el desempeño en la manipulación de los productos (recolección y preparación de pedidos).

Existen diferentes modelos de gestión de almacén y manipulación (propio, terciarización, *cross-shipping*, *drop-shipping* y *hub-and-spoke*) que pueden contribuir a mejorar el desempeño de estos procesos logísticos, de acuerdo con la estrategia y los productos que la empresa quiera vender mediante comercio electrónico. Propuestas específicas para empresas con almacén propio (usualmente empresas muy pequeñas o muy grandes) y para proveedores de servicios de almacenamiento y manipulación incluyen:

a) Optimizar la disposición del almacén, siguiendo la clasificación ABC de productos, para evitar la pérdida de tiempo buscando determinados productos por desconocer dónde se ubican realmente, así como la repetición de movimientos y acciones a la hora de la recolección.
b) Utilizar sistemas de trazabilidad de los productos (desde los simples códigos de barra y la cada vez más accesible tecnología RFID), para monitorear todos sus movimientos dentro del almacén, facilitar su rápida localización, evitar fallos y errores al identificar productos y mejorar los tiempos de realización y control de inventario.
c) Cuando se trate de almacén propio, mejorar la comunicación con otros departamentos, como los de compras y marketing, o con los encargados de tales tareas cuando tales departamentos no existan. Cuando se trate de servicios externalizados, será clave contar con un sistema de información compartido entre la empresa y el proveedor de servicios. Muchos productos quedan obsoletos o se olvidan por desconocer lo que se almacena y dónde se almacena.

Glosario

- **3PL**: Servicios logísticos prestados por terceros (por sus siglas en inglés).
- **4PL**: Servicios logísticos prestados por cuartos (por sus siglas en inglés).
- **Fulfillment**: El cumplimiento de pedidos es, en el sentido más general, el proceso completo desde la consulta en el punto de venta hasta la entrega de un producto al cliente.

Referencias bibliográficas

Fernández Díez, María Carmen; Puig Gabarró, Pau (2020) Los desafíos del comercio electrónico para las pymes. Principales claves en el proceso de digitalización. Estados Unidos: Banco Interamericano de Desarrollo (https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Los-desafios-del-comercio-electronico-para-las-PyME-Principales-claves-en-el-proceso-de-digitalizacion.pdf) (páginas 64-105)

Sobre PROMPERÚ

La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo-PROMPERÚ tiene como visión posicionar al Perú en el mundo a través de la promoción de su imagen, sus destinos turísticos y sus productos de exportación con valor agregado, contribuyendo al desarrollo sostenible y descentralizado del país.

En el campo de las exportaciones PROMPERÚ ofrece una amplia gama de servicios que promueven la internacionalización de las empresas peruanas:

- Orientación e información: servicios de orientación personalizada e información especializada sobre exportaciones e internacionalización empresarial.
- Capacitación: la más variada oferta de talleres y seminarios sobre comercio internacional que le permitirán fortalecer y ampliar sus conocimientos para exportar.
- Asistencia empresarial: asistencia técnica especializada y herramientas de adaptación del producto, gestión empresarial, facilitación y calidad que le permitirán dar el gran salto hacia la exportación de sus productos y servicios.
- Promoción: herramientas de promoción y contacto con compradores internacionales que permitirán ampliar su cartera de clientes con una mayor exposición de sus productos.

Contáctanos

Plataforma de atención al exportador
Av. Jorge Basadre 610 - San Isidro - Lima – Perú

WhatsApp: (+51) 990 060 194
Aló Exportador: (+51) 604-5601 | 604-5602
Correo electrónico: exportaciones@promperu.gob.pe
TelExportemos: solicita una cita virtual en https://bit.ly/3rtjSQh

https://www.facebook.com/promperu
https://www.youtube.com/@promperu
https://twitter.com/Promperu

www.promperu.gob.pe