

# TRABAJO DE INVESTIGACION FINAL

## E-commerce en multitienda de retail

Autor/es:

Del F , Aixa – LU: 1060667

Dapena Garay, Valentín – LU: 1012481

Muñoz, Gastón – LU: 1052952

Carrera:

Licenciatura en Administración de Empresas

Tutor:

De Arteche, Mónica Regina; Sosa, Federico

Año: 2018

### **Agradecimientos**

El Trabajo de Investigación Final, T.I.F., resume todo lo que fue nuestro paso en la formación universitaria. Es por eso que queremos agradecerles a todos los profesores que participaron en este trayecto en una u otra medida; principalmente a nuestros tutores: Dra. De Arteche, Mónica Regina y al Lic. Sosa, Federico no solo por su colaboración desde lo teórico, sino que también por el apoyo emocional para no bajar los brazos.

Una especial mención merece D'allorto, Marcela gracias a quien pudimos llegar a nuestros tan importantes entrevistados: Fernandez Marron, Paula, Landesman, Lucas y Rodriguez Boido, Gonzalo quienes cumplieron un papel fundamental.

Por último, queremos agradecer también a nuestras familias por el apoyo incondicional en todo momento.

## **Resumen ejecutivo**

El siguiente Trabajo de Investigación Final tiene como objeto describir y dar a conocer cómo una importante cadena de retail, gestiona la logística de ventas a través de e-commerce.

En la primera parte de este trabajo, se plantea la problemática principal, los objetivos de investigación y el alcance de la misma. Luego, en la segunda parte, se desarrolla el marco teórico, el cual se subdivide en tres capítulos y aborda los temas principales como el concepto y estructura del e-commerce, estadísticas actuales sobre esta nueva modalidad, servicio al cliente y logística.

En el trabajo, de investigación descriptiva y de paradigma mixto, es decir de métodos tanto cualitativos como cuantitativos, se refleja el análisis de la información obtenida a través de encuestas realizadas a personas seleccionadas aleatoriamente, con el fin de conocer sus opiniones respecto a la empresa.

Por otro lado, se analizan las entrevistas realizadas a tres (3) personas con cargos jerárquicos, que forman parte de la empresa elegida, como parte de la investigación. Continuamente, se presenta una reflexión sobre un caso de estudio realizado por Stanford Graduate School of Business, de la empresa zappos.com.

Por último, se presentan las conclusiones e implicancias de esta investigación. Detallando que el sistema de logística por ventas en e-commerce para la empresa en cuestión se basa en un proceso automatizado, de modelo de distribución mixto trayendo consigo como principales problemáticas quiebres de stock de productos e incumplimientos. Por su parte, la satisfacción del cliente para con la empresa y su servicio se ubica en estándares promedio en la industria.

Palabras Clave: E-commerce - Satisfacción del cliente - Logística.

## **Abstract**

The purpose of the following Paper is to describe how an important retail company manages its sales logistics through e-commerce.

In the first part of this investigation are determined the main problem, the research objectives and the scope of the investigation. Then, in the second part, the theoretical framework is developed, which is subdivided into three chapters and addresses the main topics such as the concept and structure of e-commerce, current statistics on this new modality, customer service and logistics.

In the work, of descriptive research and mixed paradigm, that is to say of both qualitative and quantitative methods, the analysis of the information obtained through surveys made to randomly selected people is reflected, in order to know their opinions about the company.

Also, the interviews are analyzed by three (3) people with hierarchical positions, who are part of the chosen company, as part of the investigation. Continuously, a reflection is presented on a case study carried out by the Stanford Graduate School of Business, of the company zappos.com.

Finally, the conclusions and implications of this investigation are presented; detailing that the logistics system for sales in e-commerce for this company is based on an automated process, of a mixed distribution model bringing with it as main problems breaks of stock of products and non-compliance. Customer satisfaction with the company and its service is located in average standards in the industry.

Keywords: E-commerce - Customer satisfaction - Logistics.

## Índice

<b>Agradecimientos</b> .....	i
<b>Resumen ejecutivo</b> .....	ii
<b>Abstract</b> .....	iii
<b>PARTE 1: INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1. Justificación .....	1
1.2. Pregunta de investigación.....	4
1.3. Hipótesis .....	4
1.4 Objetivos.....	4
1.5. Alcance .....	4
<b>PARTE 2: MARCO TEÓRICO</b> .....	5
<b>Capítulo 1: El mundo del Comercio Electrónico, pasó a paso</b> .....	5
2.1.1. El diccionario del marketing on-line .....	5
2.1.2. ¿Por qué tu marca debe incorporar e-commerce? .....	7
2.1.3. Guía para trabajar sobre el comercio electrónico .....	12
2.1.4. Pequeños y conocidos caminos para tener éxito en tu negocio on-line	14
2.1.5. Comercio electrónico y su estructura perfecta.....	15
<b>Capítulo 2: El arte de generar satisfacción en el cliente</b> .....	17
2.2.1. ¿Cómo ganar la confianza de los usuarios?.....	17
2.2.2 Los mejores trucos para medir las expectativas de tu cliente.....	19
2.2.3. Caso de éxito Pompeii.....	22
<b>Capítulo 3: Todo lo que debes saber sobre logística en e-commerce</b> ...	23
2.3.1 Logística, ¿de qué se trata? .....	23
2.3.2. El secreto más importante sobre logística .....	25
2.3.3. Actividades de la gestión logística .....	26

2.3.4. La gestión de almacenes.....	28
2.3.5. La gestión del transporte .....	29
2.3.6. Todo lo que logística debe aprender sobre e-logistics .....	30
2.3.7. Canales de distribución .....	32
2.3.8. Clasificación de los canales de distribución.....	34
2.3.9. Caso de estudio.....	36
<b>PARTE 3: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN Y TRABAJO DE CAMPO</b>	<b>38</b>
3.1. Metodología de Investigación .....	38
3.2. Trabajo de campo .....	42
<b>PARTE 4: CONCLUSIÓN E IMPLICANCIAS.....</b>	<b>56</b>
4.1. Conclusión .....	56
4.2. Implicancias .....	56
<b>PARTE 5: ANEXOS.....</b>	<b>58</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>76</b>

## **Índice de figuras**

Figura 1: Datos última investigación de CACE.....	2
Figura 2: Estadística de usuarios digitales.....	10
Figura 3: Top de compradores.....	11
Figura 4: Consejos para crear una buena plataforma de e-commerce. ....	14
Figura 5: Triángulo de servicios.....	18
Figura 6: Actividades de la gestión logística.....	27
Figura 7: Proceso e-logística.....	30
Figura 8: Canales de distribución de bienes de consumo.....	34
Figura 9: Triangulación.....	40
Figura 10: Cuadro de metodología.....	41
Figura 11: Cuadro Osgood.....	48
Figura 12: Gráfico de Osgood.....	49
Figura 13: Gráfico de Osgood.....	49
Figura 14: Tipo de producto.....	51
Figura 15: A la hora de realizar una compra on-line.....	51
Figura 16: Evaluación experiencia Falabella.....	52

## **PARTE 1: INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Justificación**

Guttal (2007) utilizó el concepto de “globalización” para describir una variedad de cambios económicos, culturales, sociales y políticos que han modificado al mundo en los últimos años, partiendo desde la muy celebrada revolución de la tecnología de la información hasta la disminución de las fronteras nacionales y geo-políticas, en la cada vez mayor circulación transnacional de bienes, servicios y capitales. Llevando así a la creciente homogeneización de los gustos de los consumidores, la consolidación y expansión del poder corporativo y el fuerte aumento de la riqueza y la pobreza.

A través de la globalización y avances tecnológicos, han nacido nuevos canales de venta, con el objetivo de facilitar y disminuir el tiempo invertido en el proceso de compra a consumidores de diversos segmentos. Uno de los últimos canales desarrollados es el e-commerce, también conocido como negocio on-line o comercio electrónico. Este consiste en la compra y venta de productos o servicios a través de medios electrónicos.

En diferentes partes del mundo su crecimiento fue exponencial, mientras que en Argentina, su crecimiento fue paulatino. Si bien sus inicios datan del siglo XXI, recién en el año 2010 tuvo mejoras significativas. Las mismas debido a la difusión de smartphones y redes sociales. Estos dispositivos tecnológicos provocaron no sólo cambios en los medios de comunicación, sino también un importante cambio en los métodos de compra. Llegando a observarse, a través de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), que realiza anualmente investigaciones para comprender y conocer cuál es la situación de e-commerce, cómo en el año 2016 se registraron un 70% más de ventas que en 2015.

Ya para el primer semestre de 2017, la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) registró un aumento del 20% de las transacciones electrónicas en comparación con el mismo período de 2016. Durante ese primer semestre se superaron los \$58.000 millones, que representó el 57% de lo facturado durante todo 2016 y los usuarios se mostraron mucho más activos en las tiendas on-line. La cantidad de sesiones se incrementó un 14% en

relación con el año anterior y la CACE aseguró también que el 90% de las personas que usan internet en el país ya realizaron al menos una compra online, lo que revela la madurez del mercado argentino y lo coloca al frente de la industria del e-commerce en el continente.

Figura 1: Datos última investigación de CACE



Fuente: Cámara Argentina de Comercio Electrónico

En relación con las proyecciones del comercio electrónico en el territorio nacional, el panorama es sumamente alentador. Según sostiene el informe anual Global Payments Report (2016), elaborado por la empresa de procesamiento de pagos Worldpay, Argentina va a ser uno de los países con mayor crecimiento en comercio electrónico: Pasará de los U\$8.000 millones de facturación de 2016 a U\$20.000 millones en 2021.

De esta manera, se prevé que nuestro país se convierta en uno de los protagonistas del e-commerce y m-commerce, presentando un 24% de crecimiento promedio anual por lo menos hasta 2021.

Además, en la última investigación de mercado de la CACE, se obtuvo como resultado que cada vez son más los que eligen hacer compras por este medio. Tal es así, que la facturación en e-commerce creció un 52% con respecto al 2017, generando \$156.300 millones, compuesto principalmente por los siguientes rubros: turismo, celulares y accesorios, artículos para el hogar, bebidas y electrodomésticos. Logrando así la venta de 96 millones de productos a través de 60 millones de órdenes de compra, un 28% más que en 2016. Destacando un promedio de compra de \$ 2.600, que corresponde a un aumento del 19% con respecto al año anterior.

Partiendo de la premisa en la que se basó la segunda edición del ciclo dirigido a empresas, desarrolladores y proveedores de servicios, Rodríguez & Cecchi (2018), plantearon que el liderazgo lo tiene el consumidor y exige que las empresas se adapten; razón por la cual los datos mencionados anteriormente son importantes, dado que otorgan una oportunidad de negocio a las empresas dedicadas a venta de productos retail. Por lo tanto, estas empresas, nacionales como internacionales, con sede en Argentina, toman la decisión de adaptarse e implementar nuevas estrategias, de Marketing, generando plataformas para realizar compras on-line, como así también ampliando sus canales de distribución provocando un gran desafío para Gerentes de Comercialización, Sistemas y Logística.

El último estudio realizado por la CACE (2017), arrojó que una de las desventajas del comercio electrónico establecida es la logística y los tiempos de entrega del producto, pero de alguna manera se remedió con el fuerte crecimiento del retiro en puntos de venta; teniendo solo en cuenta la entrega de mercadería por transacciones por e-commerce (B2C).

En 2017 esta modalidad de retiro por el punto de venta superó al envío a domicilio (50% sobre 44%), y apenas 6% para el retiro en la sucursal del operador logístico.

Es por esto y debido a lo mencionado anteriormente, que buscaremos determinar si nuestro caso de investigación, una importante empresa de retail, supo adaptarse e implementar correctamente un sistema de distribución acorde a las necesidades de sus clientes. Partiendo de la premisa que el incumplimiento en los plazos de entrega pactados genera insatisfacción en el consumidor teniendo como consecuencia una pérdida de confianza y fidelización en el usuario.

El presente trabajo de investigación tendrá como caso de estudio a una importante empresa de venta por menor de productos de retail. Haciendo foco en el análisis de negocios en internet, a través de su plataforma, desde la perspectiva de la logística.

## 1.2. Pregunta de investigación

¿Cómo gestiona, esta importante tienda de retail, la logística de ventas a través de e-commerce?

## 1.3. Hipótesis

De acuerdo a nuestra experiencia en el mercado de e-commerce, creemos que dicha empresa de retail se maneja a través de dos (2) canales de distribución: Por un lado, le traspasa la logística al cliente, ofreciéndole el retiro directo por la sucursal más cercana; y por el otro, terceriza el servicio de flete, trasladándole al cliente el costo del envío.

## 1.4 Objetivos

1. Identificar y describir el proceso de compra por E-commerce en la importante tienda de retail.
2. Analizar cómo la tienda de retail, lleva a cabo la logística de sus ventas por e-commerce.
3. Evaluar el grado de satisfacción del cliente con el proceso logístico de la tienda de retail.
4. Determinar las principales fallas y falencias en el sistema de logística actual y proponer mejoras

## 1.5. Alcance

En el presente Trabajo de investigación nos proponemos analizar cómo gestiona, una importante tienda de retail, la logística de ventas a través de e-commerce.

Aunque somos conscientes que estos son factores que podrían afectar los resultados, la investigación no se enfocará en costos y marco legal, como tampoco, en cultura organizacional, tamaño y micro y macro-entorno de la empresa. Cabe destacar que fenómenos naturales que pudieran afectar la gestión y procesos de fusión tampoco fueron tenidos en cuenta.

## **PARTE 2: MARCO TEÓRICO**

El marco teórico del presente trabajo de investigación está compuesto por tres capítulos.

El primer capítulo, llamado “El mundo del Comercio Electrónico, paso a paso”, hace referencia a su historia, crecimiento y las diversas etapas que componen el proceso de compra de e-commerce en tiendas de retail.

Por su parte, el segundo capítulo desarrolla y analiza la temática de satisfacción del cliente, denominándolo, “El arte de generar satisfacción en el cliente”.

El tercer capítulo, consiste en ver cómo es el sistema de logística de las empresas de retail y cómo afecta el e-commerce a este.

### **Capítulo 1: El mundo del Comercio Electrónico, pasó a paso**

#### **2.1.1. El diccionario del marketing on-line**

Para introducirnos en tema, ¿qué mejor que comprender el significado del término, algunas de sus diferentes definiciones y características?

Electronic Commerce, mayormente conocido como e-commerce, es un término en idioma inglés, que puede ser traducido como Comercio Electrónico o Negocios por Internet.

El libro Blanco de Comercio Electrónico describe que “El comercio electrónico se puede definir como la compra-venta de productos y servicios a través de sistemas electrónicos, principalmente Internet” (Asociación Española de la Economía digital, 20120, p.14).

Mientras que el Equipo de E-commerce News (2013) establece que un comercio electrónico es el escaparate que refleja la pasión que alguien pone tras ello para mejorar o resolver una necesidad a un grupo de personas.

Por su parte, establecieron que “Es el uso de internet, de la World Wide Web (web) y aplicaciones de software para hacer negocios. Dicho de manera más formal, comprende las transacciones comerciales digitales que ocurren entre organizaciones, entre individuos y entre organizaciones e individuos”. (Laudon y Traver, 2013, p.12).

Además, estos autores establecen que, en ocasiones, la literatura profesional, se refiere a comercio electrónico como “comercio digital”, en parte para reflejar el hecho de que en 2012 las aplicaciones representaban una cantidad pequeña pero creciente de ingresos en el comercio electrónico. Determinan la importancia en distinguir el Comercio Electrónico de Negocios en línea, definiendo al segundo como:

Habilitación digital de transacciones y procesos dentro de una empresa, lo cual incluye los sistemas de información controlados por la empresa. Desde nuestra perspectiva, los negocios en línea no incluyen las transacciones comerciales que implican un intercambio de valores entre las fronteras organizacionales (p. 13)

Por último, la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), Asociación Civil sin fines de lucro constituida en el año 1999 con el propósito de divulgar y promover el uso y desarrollo de las nuevas tecnologías aplicadas al trabajo, comunicaciones, comercio y negocios electrónicos, define al comercio on-line como una nueva forma de interacción entre individuos y empresas, constituyéndose en una eficaz herramienta para el desarrollo social y económico de la República Argentina y sus economías regionales.

En lo que respecta a las particulares del e-commerce, Traver (2013) determinó ocho características únicas de la tecnología del comercio electrónico y la importancia que tienen para el negocio, siendo las mismas: Ubicuidad, Alcance global, Estándares universales, Riqueza, Interactividad, Densidad de la información, Personalización y educación y Tecnología social.

Se entiende por ubicuidad a que la tecnología de internet y la web esté disponible en todas partes. El mercado se extiende más allá de los límites tradicionales. Se crea un “MarketSpace” y se puedan realizar compras en cualquier parte. Sumándole que mejora la conveniencia para el cliente y se reducen los costos de compra.

El alcance global se extiende más allá de las fronteras nacionales. El mercado virtual incluye a miles de millones de clientes y millones de negocios potenciales en el mundo.

Por su parte, los estándares universales son: base tecnológica común, económica y global para que la utilicen las empresas.

Riqueza se entiende a la posibilidad de transmitir mensajes de video, audio y texto. Estos se integran en un solo mensaje de marketing y experiencia de consumo.

Siendo la interactividad la función a través de la interacción con el usuario. Los consumidores entablan un diálogo que ajusta dinámicamente la experiencia para el individuo y hace del consumidor un copartícipe en el proceso de distribución de bienes en el mercado.

La densidad de la información refiere a la reducción costos de la información y mejora de la calidad mientras que la personalización y adecuación permite enviar mensajes personalizados tanto a individuos como a grupos.

Por último, la tecnología social es la generación de contenidos del usuario y redes sociales. Los nuevos modelos social y de negocios por internet permiten que el usuario cree y distribuya su propio contenido, y dan soporte a las redes sociales.

### 2.1.2. ¿Por qué tu marca debe incorporar e-commerce?

Según Kuldeep (2017), existen seis tipos de comercios electrónicos establecidos y, los mismos, serán de vital importancia para comprender el desarrollo de la investigación: B2B (el negocio se enfoca en vender a otros negocios), B2C (los negocios tratan de llegar a los consumidores individuales), C2C (ofrece a los consumidores una manera de vender a otros consumidores, con la ayuda de un generador de mercado en línea), Comercio electrónico social (aquel que se hace posible mediante redes sociales y relaciones sociales en línea), Comercio electrónico móvil (uso de dispositivos móviles para realizar transacciones en la red) y comercio electrónico local (forma de comercio electrónico que se enfoca en atraer consumidores con base en la ubicación geográfica real).

Se entiende a los primeros años del comercio electrónico, cerca de 1990, como un periodo de visión, inspiración y experimentación empresarial.

Laudon (2013) desarrolla que, desde sus inicios en 1995, el comercio electrónico en Estados Unidos ha pasado de un comienzo estable a ser un negocio de \$362.000 millones en ventas al menudeo, viajes y medios, y \$4100 billones en transacciones de negocio a negocio, lo que ha provocado un enorme cambio en empresas comerciales y mercados, y en el comportamiento del consumidor. Las economías y empresas de todo el mundo se están viendo afectadas de la misma manera. Sin embargo, estableció que en los años 2000-2001, hubo un periodo de reducción y revaluación, el cual provocó la caída de la bolsa y el valor accionario del comercio electrónico, las telecomunicaciones y otras acciones relacionadas con las tecnologías se desplomaron más de un 90% en el intervalo de un año. Pero, las empresas que sobrevivieron perfeccionaron su modelo de negocio, lo que provocó un crecimiento de 25% al año, durante el periodo 2002 y 2008.

Por lo tanto, en el 2012, se consideró que la revolución del e-commerce recién estaba comenzando y a través de diversos estudios se obtuvieron los siguientes resultados:

- En Estados Unidos, al menos 150 millones de usuarios de internet hicieron por lo menos una compra al año (eMarketer Inc, 2012, National Retail Foundation)
- En Europa, el comercio electrónico B2C creció más de un 18% , en comparación con las ventas a menudeo (Internet Retailer, 2012)
- Brasil, presentó un crecimiento del 22% (eMarketer Inc, 2012, National Retail Foundation)

En la actualidad, estamos en medio de otra transición: un nuevo y vibrante modelo social, móvil y local de comercio electrónico que crece junto al modelo de comercio electrónico de ventas al menudeo más tradicional, ejemplificado por Amazon. Impulsada por el crecimiento explosivo de los teléfonos inteligentes como Iphones y Androids, tablets y netbooks, está surgiendo una nueva plataforma de comercio electrónico llamada comercio electrónico social porque está estrechamente ligada a las redes sociales, la computación móvil y, hasta ahora, las relaciones sociales privadas.

Sin embargo, Wolfgang Digital, en su estudio realizado en el 2016 en Estados Unidos, determinó que el número de usuarios desde los dispositivos móviles está aumentando, pero este no genera la conversión deseada por las empresas. El documento identificó que el 42% de las personas ven los sitios web desde su celular, el 41% desde computadores portátiles o de escritorio y el 17% desde tablets. Al comparar las fuentes generadoras de ingreso y ROI, vemos que 63% proviene de las conversiones desde computadores portátiles o de escritorio, seguido del 21% desde celulares y el 17% desde tablets.

En conclusión, Wolfgang Digital, determinó que hay que ser omnicanal y atacar los celulares generando alto tráfico, desarrollando experiencias y recordación, para poder utilizar retargeting, hacer seguimiento con procesos de email marketing automáticos que impulsen la compra mejorando la experiencia del usuario.

En Argentina, en cambio, el comercio electrónico comenzó a dar frutos cerca del año 2015, debido a que la sociedad empezó a incorporar a sus vidas los smartphones y utilizar con mayor frecuencia las redes sociales. En cinco años, el comercio electrónico experimentará un crecimiento de más de 100%, al pasar de una facturación de u\$s8.000 millones en 2016 a uno que superará los u\$s20.000 millones en 2021. Argentina será el tercer país de más rápido crecimiento, luego de Colombia y Nigeria

La Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), realiza anualmente un estudio para determinar el comportamiento y variaciones producidas en el comercio electrónico. En su último estudio, como metodología, utilizaron: por el lado de la demanda, se hicieron un millar de encuestas en línea, a personas de entre 18 y 65 años de un espectro de niveles económicos y sociales amplio en todo el país que hayan comprado aunque sea una vez en el último semestre de 2017 y por el lado de la oferta, se encuestó a 150 empresas socias de la CACE, de distintos rubros que realicen ventas por Internet y se obtuvo como resultados que 8 de cada 10 usuarios web adquirieron algún producto o servicio a través de Internet, además, la muestra analizada nos cuenta que el 90 % de los adultos con acceso a Internet compran on-line al menos una vez y más de la mitad en los últimos meses.

A su vez, se determinó que los rubros que generan mayores ventas son:

- Pasajes y Turismo \$17.309 Millones de pesos (+73,3%)
- Equipos y accesorios de electrónica, TI y Telefonía \$8.013 M (+77,1%)
- Alimentos, Bebidas y Artículos de Limpieza \$3.591 (+42,5%)
- Electrodomésticos \$3.284 (+71,9%)
- Bicicletas y accesorios \$3.101M (+69,7%).

Estos datos dan cuenta no solamente de la penetración del e-commerce en la sociedad argentina conectada, sino que, además, muestra posibilidades de crecimiento con respecto a las personas que actualmente no están conectadas.

Figura 2: Estadística de usuarios digitales



Fuente: <https://puntorojo.agency/estudio-cace/>

El punto más alentador para la industria es la asunción cada vez mayor del hábito de comprar on-line.

Figura 3: Top de compradores



Fuente: <https://punto rojo.agency/estudio-cace/>

La Cámara Argentina de Comercio Electrónico concluyó que las empresas deben estar completamente actualizadas para satisfacer las necesidades de sus cada vez más exigentes clientes, debido a que 7 de cada 10 compradores realizan una investigación sobre el producto antes de comprar. Los sitios deben posicionar (a través de información de calidad) en cada una de las instancias del proceso de compra (antes, durante y después).

Las organizaciones perciben al comercio electrónico como un mecanismo para llegar a sus stakeholders de manera directa, y, de este modo, facilitar el éxito de la transacción desde cualquier punto del mundo (Guzmán, Gil y Carot 2013).

Para lograrlo, es importante conocer las nuevas tendencias del 2018 que las empresas deberían implementar para generar mayores ventas y relaciones con el cliente a largo plazo. Las cuatro tendencias del comercio electrónico establecidas por La Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME) son, el comercio móvil, (las personas que hacen compras en sus teléfonos móviles no son novedad. pero sí los espacios para vender digitalmente en 2018 se volverán más diversos.

En primer lugar, mediante el uso de asistentes de voz en el hogar, en segundo lugar, mediante el uso de realidad aumentada (AR) y, en tercer lugar,

también (quizás un poco más en el futuro) abarcando el potencial que la realidad virtual (VR) aporta a los espacios comerciales en línea).

En segundo puesto, se encuentra la automatización en la atención al cliente. Con suerte, los chatbots ahorrarán a muchas personas tiempo y dinero, pero las máquinas no son conocidas por su adaptabilidad o empatía. Uno de los desafíos que surgen es que los chatbots estén equipados para tratar apropiadamente con los humanos y aseguren que todos sean tratados con respeto cuando hablan con un bot.

Como tercer punto, hacer que las compras sean cada vez más fluidas, y por último, entregas sumamente rápidas. (“4 Tendencias del Comercio Electrónico en 2018”, 2018)

### 2.1.3. Guía para trabajar sobre el comercio electrónico

Porter (2009), establece que gracias al sector del comercio electrónico se puede lograr una ventaja competitiva dándose a conocer en internet, de esta manera se pueden identificar las oportunidades que brinda el sector. Para ello, se debe:

Primero, estudiar el mercado y mejorarlo: hay aspectos de los mercados que no son perfectos, aunque a priori así lo parezcan. Estudiar bien el sector y analizar qué cosas se pueden cambiar y en qué se puede mejorar los servicios ofrecidos.

Segundo, divisar clientes insatisfechos: una de las mayores oportunidades que se debe reconocer son los clientes insatisfechos. Si se tiene conocimiento de que el mercado en el que se opera ofrece productos que no terminan de responder a las necesidades de los consumidores, se debe aprovechar esta variante para acercarse a ellos y ofrecer uno que sí cumpla con las expectativas.

Tercero, crear nuevos segmentos de mercado: no hay un mercado definido por completo, siempre surgen avances en todos los campos, por lo que pueden surgir nuevos canales para redirigir nuestro negocio on-line. Por otro lado, también existen otros aspectos a los que orientar el negocio, ya sean

geográficos, demográficos o de otro tipo. la identificación de estas posibilidades te dará una ventaja añadida con respecto a la competencia.

Cuarto, usar bien las nuevas tecnologías: Se debe crear una buena estrategia de marketing para potenciarse dentro del mercado. Consta de analizar siempre el público al que dirigimos y comprobar si resulta viable reforzar este campo. Si el comercio on-line está centrado a una zona geográfica concreta, poner foco en las redes sociales ayudará a expandir el campo de acción. Por otro lado, si solamente una página web, debemos analizar si es viable tenerla optimizada para el móvil, ya que cada día son más los usuarios que compran a través dispositivos y así generar una oportunidad mayor de convertir a ventas que si debe operar solamente en la web.

Por último, observar otros mercados internacionales: quedarse conforme solo a la tienda on-line con la que se opera es un error, se debe buscar y rastrear en la red la forma que tienen de hacer negocios empresas internacionales del sector. De esta manera, se pueden tomar ideas para orientar la estrategia y conseguir mejorar oportunidades de negocio que si solamente abarcan las opciones que te brinda nuestro entorno.

Además, La Cámara Argentina de Comercio Electrónico, determinó que una de las claves para generar más ventas es brindar mayor y mejor información mediante imágenes, textos afines y reviews, para así diferenciarse de la competencia, puesto que el hábito predominante, cuando la oferta es agresiva y variada, es comparar una y otra vez. En este sentido, no podemos olvidar que las mujeres millenials son quienes más compras realizan, lo cual podría determinar el target de estrategias de contenido.

Figura 4: Consejos para crear una buena plataforma de e-commerce.



Fuente: <https://puntorojo.agency/estudio-cace/>

#### 2.1.4. Pequeños y conocidos caminos para tener éxito en tu negocio on-line

Otro de los aspectos que pueden ayudar a identificar las oportunidades del negocio dentro del comercio on-line es la creación de un DAFO. El análisis DAFO, tal y como sus siglas indican, se denomina así por las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y las Oportunidades que puede experimentar tu e-commerce. Las debilidades y las fortalezas pertenecen a los agentes internos que pueden influir en la empresa. En cambio, las amenazas y las oportunidades son los agentes externos que afectan al negocio, es decir, su papel con respecto a su sector de actuación. Así, establece Porter (2009) que la creación de esta matriz nos ayudará a elegir las estrategias de marketing más adecuadas:

**Debilidades:** Son varios los factores que pueden entrar en este marco, como, por ejemplo, los tiempos de espera de las entregas, los problemas para realizar los pagos a través de la red o la gestión de los pedidos. Analizar bien en qué es más débil el negocio.

**Amenazas:** Aunque pensemos que se tiene una idea innovadora, hay que tener muy en cuenta a la competencia. En el mercado on-line es muy común que en poco tiempo aparezcan empresas que intentan acaparar nuestro campo de actuación, así que no conviene perderlas de vista.

**Fortalezas:** Pensemos en lo que nos hace más fuertes en el mercado y enfocarlo a lograr oportunidades sólidas de negocio que nos ayuden a ser más fuertes dentro del sector. Utilicemos nuestra diferenciación como una ventaja competitiva con respecto a otras empresas de nuestro mercado.

**Oportunidades:** Analizar el sector y ver en qué podemos mejorarlo nos ayudará también a crear oportunidades que debemos tener en cuenta. El uso de la información que nos brinda el Big Data, el posicionamiento SEO o las propias redes sociales nos pueden orientar para saber qué camino tomar en este sentido y responder a las necesidades de nuestros consumidores.

Después de analizar todo el entorno y divisar las oportunidades que ofrece el sector, se debe tener en cuenta que el comercio electrónico es un mercado en continua evolución, por lo que se deberá analizar el ámbito de actuación con frecuencia para no perder las oportunidades de mercado que nos han hecho obtener una ventaja respecto a la competencia. Solamente se deberá mantener en constante actualización para obtener un e-commerce de éxito.

#### 2.1.5. Comercio electrónico y su estructura perfecta

Ramirez (2016), miembro del grupo Entrepreneur, determina según su criterio, cuáles son los pasos a seguir para incorporar el comercio electrónico a tu negocio:

El primero de ellos es determinar el tipo de producto que uno va a vender, debido a que no todos los productos son susceptibles de venderse en línea. Luego, Ramirez establece la importancia de buscar un proveedor especializado en ofrecer soluciones completas a empresas interesadas en hacer comercio electrónico que garantice transacciones seguras y confidencialidad en la información.

Como tercer punto destaca la importancia del cuidado en el diseño deberá contener espacios atractivos para ofertas o promociones actualizables y definir la manera en que se puede navegar por tu sitio.

Asegurar la producción es el cuarto paso a tener en cuenta, donde hay que tener en cuenta la utilización de fotos para promocionar los productos, y asegurarse la disponibilidad en inventarios.

Seguido a esto, planear la logística, si la entrega es tercerizada, es recomendable elegir una empresa que brinde cobertura y genere confianza.

El sexto paso, establecer un plan de cobranza, tres formas de asegurar el pago seguro de una venta electrónica otra forma de pago involucra el uso de una tarjeta de crédito

Por último, no perder de vista a tus clientes; dar seguimiento a todos los e-mails, mensajes en redes sociales o llamadas de consulta que genere tu página. los consumidores registren sus nombres junto con otra información

En cambio, Blog de logística español (2016) determinó que Los expertos hablan de 5 pilares fundamentales en el e-commerce:

- Infraestructura: otorga seguridad en consumidor

- Marketing: las acciones para afianzar las ventas de la tienda on-line, son una prioridad en el plan de negocio. Muchas veces la mezcla de acciones offline con acciones on-line, da resultados positivos. Todos los negocios en Internet deben contar una fuerte inversión de lanzamiento a nivel on-line que les permita alcanzar a su target y así, conseguir un alto número de visitas. Pero para que los que lleguen, se queden, es importante el siguiente punto

- Medios de pago: incorporar variedad en modalidad de pago.

- Seguridad: 8% de las ventas se pueden caer por miedo al fraude electrónico. Soporte técnico adecuado y la transparencia en la comunicación con el cliente

- Logística: La logística interna (el picking, packing, slotting, etc.) así como la externa, son los baluartes sobre los que se desarrollará el negocio y le permitirá responder a los tiempos ofrecidos de entrega, devolución y recambios.

## Capítulo 2: El arte de generar satisfacción en el cliente

### 2.2.1. ¿Cómo ganar la confianza de los usuarios?

En la actualidad, la satisfacción al cliente se ha convertido en uno de los principales objetivos de empresas. Aumentar la participación de los clientes, provoca un incremento en la lealtad del cliente y por tanto, en las ventas directas a ese cliente y en las ventas indirectas a través de la promoción. Comprender los distintos instrumentos que contribuyen a incrementar el compromiso y la lealtad entre los diferentes grupos de clientes debe ser el punto de partida para el desarrollo de una estrategia de retención y desarrollo de clientes, estable Sargeant y West (2001)

Una definición del concepto de "Satisfacción del cliente" es posible encontrarla en la norma ISO 9000:2005 (2005), "Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario", que la define como la "percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos"

Kotler (1996), define la satisfacción del cliente como el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

La calidad en el servicio se traduce como la satisfacción de las distintas necesidades de los clientes con base a sus requerimientos y llegar a superar sus expectativas. Para definir la calidad en el servicio, es necesario recalcar que existen brechas entre quien provee el servicio, los involucrados en el servicio y el cliente, como se muestra a continuación:

Figura 5: Triángulo de servicios



Fuente: Kotler (2004)

En conclusión, la satisfacción del cliente es la percepción que los usuarios externos tienen acerca de los productos y servicios que proporcionan las empresas. Es decir, que las variables y parámetros son claves para medir su desempeño y así, poder llevar a la empresa a un estado de excelencia.

Para C.A.C.E. (2015), el 92% de los consumidores, considera recibir un producto sin errores, en perfecto estado y en el plazo de entrega acordado, como aspectos que marcan la diferencia ante un negocio y su competencia.

RMT logistics (2017), considera que es fundamental las operaciones de logística para lograr satisfacer las necesidades del consumidor que realiza compras por e-commerce y, las empresas deben incorporar a su modelo de negocio que el consumidor tenga la opción de poder decidir dónde, cómo y cuándo recibirán el producto, además tener envíos rápidos, poder recibir los productos el mismo día o incluso en fines de semanas son ejemplos que impulsan las ventas en los e-commerce, así como no añadir costes a las devoluciones y tener una logística inversa efectiva.

De acuerdo con Cámara Dionisio (2010), alcanzar la satisfacción de los clientes es uno de los factores críticos para toda organización que pretenda diferenciarse de sus competidores y obtener mejores resultados en el negocio,

presenta un decálogo de ideas para meditar como ser: El Compromiso con un servicio de calidad (toda persona de la organización tiene casi la obligación de crear una experiencia positiva para los clientes), conocimiento del propio producto o servicio (transmitir claramente conocimientos de interés para el cliente acerca de las características del propio producto o servicio ayuda a ganar la confianza de éste), conocimiento de los propios clientes (aprender todo lo que resulte posible acerca de los clientes para que se pueda enfocar el producto o servicio a sus necesidades y requerimientos), tratar a las personas con respeto y cortesía (cada contacto con el cliente deja una impresión, sin importar el medio utilizado (e-mail, teléfono, personalmente, etc.)). Esta impresión debe denotar siempre corrección en el trato), nunca se debe discutir con un cliente (desde luego que no siempre tiene la razón, pero el esfuerzo debe orientarse a recomponer la situación. Muchos estudios demuestran que 7 de cada 10 clientes harían negocios nuevamente con las empresas que resuelven un problema a su favor), no hacer esperar a un cliente (los clientes buscan una rápida respuesta, por lo que es fundamental tratar ágilmente las comunicaciones y la toma de decisiones), dar siempre lo prometido (una falla en este aspecto genera pérdida de credibilidad y de clientes. Si resulta inevitable un incumplimiento, se debe pedir disculpas y ofrecer alguna compensación), asumir que los clientes dicen la verdad (aunque en ciertas ocasiones parezca que los clientes están mintiendo, siempre se les debe dar el beneficio de la duda), enfocarse en hacer clientes antes que ventas (mantener un cliente es más importante que cerrar una venta. Está comprobado que cuesta seis veces más generar un cliente nuevo que mantener a los existentes) y la compra debe ser fácil (la experiencia de compra en el punto de venta, página web, catálogo, etc, debe ser lo más fácil posible, y debe ayudar a los clientes a encontrar lo que están buscando).

### 2.2.2 Los mejores trucos para medir las expectativas de tu cliente

El portal de Tienda Nube (2012), reconoce metodologías que ellos implementan para medir la satisfacción del cliente. La primera de ellas es la encuesta por mail. Cuando el usuario realiza la compra, este está obligado a

dejar su correo electrónico. Estas suelen ser breves y realizan preguntas sobre lo que les pareció la experiencia de compra, qué opinan de la empresa, qué le cambiarían al producto/servicio. Por otro lado, incorporan un formulario de sugerencias o consultas dentro de la tienda on-line. Seguido por el teléfono, reuniones con el cliente y, por último, las redes sociales; consultarles sobre la satisfacción que tienen con el producto o servicio, o para darle exposición a alguna encuesta. Esto también le da transparencia a la empresa al permitir que otras personas lean los comentarios.

En contraparte, Reichheld (2006), las mediciones de la voz en línea del cliente (VoC, por sus siglas en inglés), son útiles para examinar las emociones en línea del cliente. La puntuación neta de promotores (PNP o NPS), es un ejemplo de VoC, esta consiste en la medición del número de partidarios de una empresa (o sitio web) que la recomendaría en comparación con el número de detractores.

Reichheld (2006), explica que el proceso para determinar la PNP consta de tres pasos. El primero es clasificar sistemáticamente a los clientes en promotores (leales), pasivos (amigos en los buenos tiempos) o detractores (adversarios). Seguido por, crear procesos en circuito cerrado de manera que los empleados adecuados investiguen directamente las causas de que los clientes entren en esas categorías. Y por último, hacer la creación de más promotores y menos detractores, es una de las principales prioridades de manera que los empleados de toda la organización tomen medidas con base en los resultados de estas investigaciones de las causas.

Para una mejor comprensión se establece el siguiente ejemplo expuesto por Reichheld (2006): Se realiza la siguiente pregunta a una serie determinada de clientes: ¿Usted recomienda X marca? Con respuestas en una escala entre 0 (no es probable en absoluto) y 10 (es muy probable). La puntuación real se calcula restando el porcentaje de detractores (los que dan respuesta de 0 a 6) al de promotores (9 a 10). La sección del medio, entre 7 y 8, son los llamados pasivos. Estos no suman ni restan.

También, podemos destacar, como metodología de evaluación de satisfacción programa CSAT (por sus siglas en inglés Customer Satisfaction),

establecido por AVAYA (2005), es un indicador de rendimiento clave que rastrea qué tan satisfechos están los clientes con los productos y servicios de una organización. Consiste en establecer el promedio de las respuestas de los clientes. Como métrica, la satisfacción del cliente se mide frecuentemente sobre la base de encuestas con clientes y puede representarse de varias formas. Por ejemplo, puede ser un número entre 1 y 5, que indica qué tan satisfechos están los clientes con un producto o servicio. Incluso puede ser un porcentaje del total de los clientes satisfechos con un producto o servicio.

Check Market (2016), expone diversos métodos que las diversas empresas pueden adoptar para medir la satisfacción de sus clientes. Uno de ellos es, el índice Customer Effort Score (CES). Consiste en medir el esfuerzo que tuvieron que invertir para que su problema o inquietud fuera resuelta, generalmente en una escala de 1 (muy poco esfuerzo) a 7 (muchísimo esfuerzo). Según CEB, el 96% de los clientes con un alto puntaje de esfuerzo demostró una reducción de la lealtad a futuro, mientras esto sólo sucedió con el 9% de los clientes que reportaron bajos índices de esfuerzo. Los autores encontraron que el alivio de resolver los problemas fácilmente es un mejor pronóstico para la satisfacción del cliente que la superación de sus expectativas. Mejora la experiencia del cliente haciéndole la vida más fácil a tus clientes.

Como segundo método a utilizar, Check Market (2016), recomienda el Social Media Monitoring. Las redes sociales ofrecen una plataforma que puede llegar potencialmente a millones de personas, entonces, son el lugar perfecto para informarte sobre lo que realmente piensan sobre la empresa, por lo tanto, es ideal contar con herramientas adecuadas para realizar un seguimiento. Ejemplo de ellas son: Google Alerts (envío de notificación cuando tu marca aparece en un lugar destacado), Mention (notificada cada vez que tu marca es mencionada) y Socialmention (analiza las menciones en redes sociales de tu marca en la web).

Como última mención, Check Market (2016) nombra el programa Things gone Wrong (TGW-Las cosas fueron mal), nace del enfoque Lean Six Sigma. mide el número de quejas, o "cosas que han salido mal", por 100, 1000, o

hasta 1.000.000 unidades de respuestas de la encuesta, unidades vendidas, u otros. El enfoque estándar para medir el TGW es a través de las secciones de queja en encuestas a los clientes, pero también puedes mantener métricas internas. En el peor de los casos tu puntuación es 1 o un número superior, lo que significa que recibes al menos una queja por unidad escogida.

### 2.2.3. Caso de éxito Pompeii

Pompeii, una e-commerce creada el 2014 de la mano de 4 veinteañeros. Se trata de un proyecto universitario que se convirtió en un proyecto real de comercio electrónico. Consiste en la comercialización de unas zapatillas diseñadas por y para nativos digitales. Actualmente se encuentra en crecimiento e incluso se están planteando abrir las fronteras de su ambicioso negocio.

Este crecimiento ha venido acompañado de una evolución del modelo logístico. Gracias a los nuevos modelos y software surgidos a partir del desarrollo tecnológico, han permitido que los productos sean escaneados a partir de códigos de barras que retienen la información en el sistema. Gracias a esta recogida de información realizada y comunicada a través de terminales WiFi en los diferentes procesos (de recepción, ubicación, picking, packing y reposición), se han optimizado los recorridos reduciendo así las posibilidades de error y se ha integrado al partner de transporte durante todo el proceso mediante comunicaciones on-line automatizadas. Como consecuencia, Pompeii puede conocer en tiempo real sus existencias, los pedidos preparados, los pedidos pendientes, la carga de trabajo, las reposiciones necesarias, etc.

En cuanto a la atención del cliente, esta marca le da un papel muy relevante, especialmente cuando se trata de resolver problemas derivados de la logística. Por eso, han renovado el concepto de “atención al cliente” y lo han substituido por “Happiness”, a través del cual pretenden que todos los usuarios que interactúan con la empresa se vayan siempre contentos.

## **Capítulo 3: Todo lo que debes saber sobre logística en e-commerce**

### 2.3.1 Logística, ¿de qué se trata?

Para poder centrarnos en el principal tema a tratar podríamos comenzar por dar una definición específica del término en cuestión: La logística.

Según La Real Academia Española (2018) es definida como “3. f. parte de la organización militar, atendiendo al movimiento y al mantenimiento de sus tropas”. Como segunda definición, la describe como el “4.f. Conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio, especialmente de distribución”. Siguiendo esta línea, Cedillo expone en el año 2008 que la logística es la disciplina encargada de gestionar flujos de materia, energía e información; a un sistema que debe proveer los recursos necesarios para prestar el servicio o llevar el producto: en la cantidad requerida, con la calidad exigida, en el tiempo exigido, a un bajo costo y en beneficio de la comunidad social. Siendo la logística fundamental para el comercio, ya que las actividades logísticas conforman un sistema que es el enlace entre la producción y los mercados que están separados por el tiempo y la distancia.

En el ámbito empresarial existen múltiples definiciones del término logística, que con el correr del tiempo han evolucionado. En 1998, el profesor Lambert, integra el término logística en otro más general y la define como la parte de la gestión de la cadena de suministro (Supply Chain Management (SCM)) que planifica, implementa y controla el flujo eficiente y efectivo de materiales y el almacenamiento de productos, así como la información asociada desde el punto de origen hasta el de consumo con el objeto de satisfacer las necesidades de los consumidores. Agregando que la supervivencia de una empresa en el mercado depende, en el largo plazo, de la concertación de fluidas relaciones de colaboración con proveedores y clientes.

Por otro lado, Ballou (2004) señala que todo movimiento y almacenamiento que facilite el flujo de productos desde el punto de compra de los materiales hasta el punto de consumo, así como los flujos de información

que se ponen en marcha, con el fin de dar al consumidor el nivel de servicio adecuado a un costo razonable será denominado logística empresarial.

Por su parte, Franklin (2004), establece a la logística como el movimiento de los bienes correctos en la cantidad adecuada hacia el lugar correcto en el momento apropiado.

También tomamos la definición expuesta por Council of Supply Chain of Management Professionals (2008), la cual hacía referencia a que:

*La Logística es aquella parte de la gestión de la Cadena de Suministro que planifica, implementa y controla el flujo -hacia atrás y adelante- y el almacenamiento eficaz y eficiente de los bienes, servicios e información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los consumidores (p. 121).*

Pudiendo concluir en que el sistema de logística es el encargado de hacer llegar los productos o servicios finales a manos del consumidor en el lugar, la forma, el tiempo y la cantidad deseada por el mismo. Es la responsable del proceso de gestión de la cadena de suministro que se encarga de planificar, gestionar y controlar el almacenaje y la circulación de los antes mencionados, y la información asociada a estos.

La misma tiene como objetivo la satisfacción de la demanda en las mejores condiciones de servicio, costo y calidad. Se encarga de la gestión de los medios necesarios para alcanzar ese objetivo y moviliza tanto los recursos humanos como lo financieros que sean adecuados.

Garantizar la calidad del servicio da una ventaja competitiva a la empresa. Y por otro lado hacerlo a un menor costo permite la mejora del margen de beneficio de esta. Conseguir esto dando certeza de seguridad permite que la empresa evite sanciones.

Definiendo de esta manera que la logística tiene como función, poner a disposición del consumidor, y de manera eficaz, el producto o servicio que haya demandado, en el momento y cantidad precisos. También teniendo en cuenta puntos como el procesamiento de pedidos, tratar las órdenes de compra en el orden y tiempo adecuados para ofrecer un servicio de entrega lo óptimo posible y evitando errores. Por otro lado no podemos dejar de lado la gestión de

almacén, ya que es necesario llevar un control de las entradas y salidas de los diferentes productos del inventario que gestionamos en nuestro almacén. De lo contrario, llevaremos un caos tremendo que ralentizará los tiempos de entrega y, posiblemente, nos lleve a muchísimas confusiones a la hora de preparar los pedidos. El último punto a tener en cuenta es el embalaje de los productos, se deben proteger y preparar los productos de la manera adecuada.

### 2.3.2. El secreto más importante sobre logística

Adhiriendo que la logística se encarga de la gestión de flujos físicos, ya sea materias primas, productos acabados, etc; y la misma se interesa a su entorno. Entorno como ser, recursos (humanos, consumibles, energía), bienes necesarios a la realización de la prestación (almacenes propios, herramientas, camiones propios, sistemas informáticos) y servicios (transportes o almacén subcontratados).

La función logística gestiona directamente los flujos físicos e indirectamente los flujos financieros y de información asociados. Los flujos físicos son generalmente divididos entre los “de compra” (entre un proveedor y su cliente), “de distribución” (entre un proveedor y el cliente final) y “de devolución” (logística inversa).

De acuerdo con esta visión un operador logístico debe no sólo ocuparse del almacenaje o transporte de las mercancías de su cliente sino optimizar toda la operativa logística complementaria a fin de obtener los mejores resultados para su clientela.

La logística inversa incluye la gestión de los flujos físicos, de información y administrativos como ser la recogida del producto en las instalaciones del cliente y la puesta en conformidad, reparación, reintegración en *stock*, destrucción, reciclaje, embalaje y almacenaje

En las empresas la logística puede tener un enfoque interno o externo que cubra el flujo desde el inicio hasta la entrega del usuario. Todo ello al mínimo costo global para la empresa. Obteniendo así ventajas como optimizar un flujo de material constante a través de una red de enlaces de transporte y de

centros de almacenaje, y coordinar una secuencia de recursos para realizar un determinado proyecto.

Por su parte, los sistemas de flujo logístico se optimizan generalmente en busca de evitar la escasez de los productos, reducir al mínimo el coste del transporte y obtener un bien en un tiempo mínimo o almacenaje mínimo de bienes (en tiempo y cantidad).

El flujo logístico es particularmente importante en la fabricación Just In Time (justo a tiempo) en la cual el gran énfasis se pone en reducción al mínimo del stock. Esto se convirtió en una tendencia reciente dentro de las empresas de distribución, en forma de asignar metas a los artículos comunes individuales, más que optimizar el sistema entero y es posible porque los planes describen generalmente las cantidades comunes que se almacenarán en cada localización y éstos varían dependiendo de la estrategia.

### 2.3.3. Actividades de la gestión logística

En sentido amplio, la logística empresarial, por medio de la administración logística y de la cadena de suministro, se encarga de las actividades de los departamentos de compras, transporte interno y externo, almacenaje, manutención y distribución. (Gorostegui, p.376). Los componentes de la administración logística empiezan con las entradas que son materias primas, recursos humanos, financieros e información, éstas se complementan con actividades tanto gerenciales como logísticas, que se conjugan conteniendo salidas de logística, que son todas las características y beneficios obtenidos por un buen manejo logístico.

Kotler (2004):

“Hoy día, cada vez más compañías están adoptando el concepto de administración logística integrada. Este concepto reconoce que la prestación de mejores servicios al cliente y la reducción de los costos de distribución requieren de trabajo en equipo tanto dentro de la compañía como entre todas las organizaciones del canal de marketing. Dentro de la compañía, los diversos departamentos funcionales deben colaborar estrechamente para maximizar el

desempeño logístico de la compañía. Esta también debe integrar su sistema de logística con los de sus proveedores y clientes para maximizar el desempeño de todo el sistema de distribución” (p. 367).

Figura 6: Actividades de la gestión logística

<p>Planeación y abastecimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Planeación.</li> <li>● Compras.</li> <li>● Planeación del aprovisionamiento.</li> <li>● Gestión de la demanda.</li> </ul>	<p>Gestión de almacenes y bodegas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Despacho.</li> <li>● Distribución física de mercancías.</li> <li>● Gestión de devoluciones.</li> </ul>
<p>Almacenamiento e inventarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Diseño y administración del almacenaje.</li> <li>● Gestión de inventarios.</li> <li>● Alistamiento para el transporte externo.</li> </ul>	<p>Gestión de transporte y distribución:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Transporte interno.</li> <li>● Transporte externo.</li> </ul>
<p>Producción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Planificación de la producción.</li> <li>● Control de la producción.</li> </ul>	<p>Gestión medioambiental:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Reciclaje de residuos y de productos desechados por el cliente.</li> <li>● Protección del medio ambiente.</li> </ul>
<p>Comercialización:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Mercadeo.</li> <li>● Ventas.</li> </ul>	<p>Gestión de soporte administrativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Información y comunicaciones.</li> <li>● Control de calidad.</li> <li>● Finanzas.</li> <li>● Mantenimiento.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Es precisa una gestión conjunta de todo el sistema logístico que implica flujos de mercancías, información y dinero. Se trata de coordinar todo el sistema de distribución desde el primer proveedor hasta que el producto llega

al cliente. Las unidades de gestión logística necesarias en cada una de sus etapas incluyen procesos como: Almacenaje, despacho, aprovisionamiento, compras nacionales e internacionales, control de inventarios, economía material, transporte externo, transporte interno, transporte íter-empresa, distribución nacional, distribución física Internacional, tratamiento y atención de los pedidos, reciclaje de residuos y de los productos desechados por el cliente, planificación de la producción, control de producción, información y comunicaciones, control de calidad, finanzas, mantenimiento, mercadeo, ventas nacionales e internacionales, servicio al cliente, protección del medio ambiente y aplicación de las Tecnologías de la información y comunicación.

La gestión logística es un amplio campo que abarca diferentes actividades entre las que se encuentran la gestión del sistema de suministros, la gestión del Stock de productos y la gestión de almacenes y del sistema de transporte.

La integración de toda la red y la cooperación entre empresas facilita la consecución de los dos grandes objetivos de la logística como ser, dar un servicio satisfactorio al cliente. Entregar los productos en el tiempo previsto y sin errores y, reducir los costes de llevar el producto a través de todo el sistema hasta el consumidor final. Entre los costos que podemos reducir son fundamentalmente los relacionados con los inventarios, los de almacenamiento, los costes de gestión y los de transportes.

#### 2.3.4. La gestión de almacenes

Para Serrano (2017), los almacenes son centros reguladores del flujo de existencias que están estructurados y planificados para llevar a cabo funciones de almacenaje, como: recepción, custodia, conservación, control y expedición de mercancías y productos, mientras que para Casanova (2015) el almacén es el lugar o espacio físico en que se depositan las materias primas, el producto semi-terminado o el producto terminado a la espera de ser transferido al siguiente eslabón de la cadena de suministro. Sirve como centro regulador del flujo de mercancías entre la disponibilidad y la necesidad de fabricantes, comerciantes y consumidores. Las funciones de los almacenes son mantener las materias primas a cubierto de incendios, robos y deterioros, permitir a las

personas autorizadas el acceso a las materias almacenadas, mantener en constante información al departamento de compras, sobre las existencias reales de materia prima, llevar en forma minuciosa controles sobre las materias primas (entradas y salidas) y vigilar que no se agoten los materiales (máximos – mínimos).

La gestión de almacenes implica una serie de decisiones básicas tales como la de analizar el número conveniente de los mismos y el tamaño que estos tendrán que tener para la disposición de diferentes capacidades de mercadería.

La localización de los almacenes se decide analizando los costes de los diversos emplazamientos alternativos. Y teniendo como restricción fundamental el tiempo máximo de respuesta a los pedidos de los clientes.

#### 2.3.5. La gestión del transporte

Con relación al sistema de transportes se tiene que tomar decisiones como qué sistema de transporte será el que utilizamos y cuál es el apropiado según lo que queramos distribuir. Es decir, si utilizamos camiones, trenes, barcos, aviones y la combinación de estos.

Naturalmente el sistema elegido afecta a los costos, el tiempo de respuesta a los clientes e incluso en la imagen de la empresa. La utilización de distintos transportes también se ve limitado por la mercadería que dicha empresa traslade, si esta presenta algún requisito específico o no.

Por otro lado es importante el punto de la organización del sistema de transporte y gestión de la información ya que la adecuada coordinación de todo sistema integrado de transporte es fundamental para llevar los productos a los consumidores en el momento adecuado al menor costo.

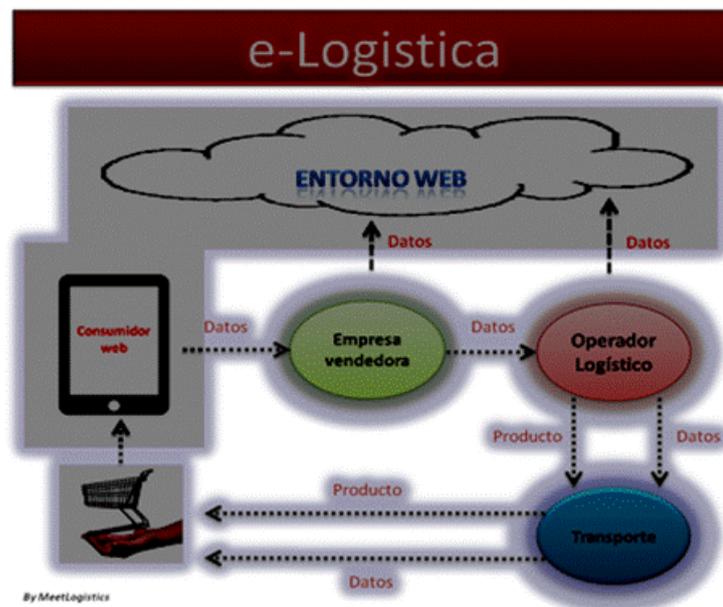
Los costos de la distribución podemos decir que están determinados por cuatro factores claves independientemente de los sistemas de costeo a utilizar: El producto y los canales de comercialización, el valor del producto, el tamaño de la organización y el nivel de servicio.

### 2.3.6. Todo lo que logística debe aprender sobre e-logistics

En el contexto actual, la globalización de los mercados y la orientación de la empresa hacia el cliente, han sido factores determinantes para que la logística sea una de las áreas clave para el éxito o fracaso del negocio. Para Serra de la Figuera (2003) la llegada del e-commerce supone nuevas y duras modificaciones en los sistemas logísticos de las empresas, resultando, a veces, incluso necesarios nuevos conceptos de distribución y un nuevo diseño de la cadena de suministros.

“La e-Logística (electrónica y logística) ha llegado como un huracán a nuestro vocabulario profesional y, sinceramente, creo que está por definir realmente qué significa esta “palabra”, qué alcance tiene y qué área de la logística va a ser parte de ella” Víctor Felipe Director MeetLogistics, España (2014).

Figura 7: Proceso e-logística



Fuente: Víctor Felipe Director MeetLogistics - España (2014)

Continuando, Felipe (2014) establece que los sistemas de información logística forman una parte de la e-logística ya que para que el engranaje logístico sea posible es necesario contar con plataformas tecnológicas capaces

de integrar la información de stocks, pedidos, devoluciones y más. Estos sistemas, en pocas palabras, unen el trabajo logístico con la realidad de la tienda en sí, y son muy importantes al momento de asegurar que la experiencia de compra on-line sea satisfactoria y se consiga recurrencia y fidelidad de marca. El entorno on-line debe conversar de manera adecuada con la gestión que se encuentre por fuera de dicho entorno. Los sistemas de información deben aportar confiabilidad en la gestión de aprovisionamientos y stock. Dicho sistema debe funcionar intentando optimizar los tiempos de entrega, aportando trazabilidad a todos los procesos de logística y estando perfectamente integrados en los procesos naturales que engloban una compra por internet.

Para Felipe (2014) dentro del almacenamiento también es muy importante asegurar que el packing o empaquetado, sea de alta calidad. El packing comprende procesos como el embalaje, etiquetado de productos y servicio de paquetería. La e-logística debe tener en cuenta la agilidad en el tratamiento del stock y los sistemas de despacho, preparación de pedidos y handing, ya que dichos procesos deben ser controlados en tiempo real. Con respecto a la expedición del pedido se debe tener en cuenta el embalaje del mismo para que este llegue a destino en condiciones.

Por último mencionaremos otra parte que el autor considera fundamental de este proceso, la distribución. Es importante para ello tener señalados de forma correcta los puntos de funcionamiento en la ciudad. Además, darle trazabilidad al proceso, mirar hacia el futuro y dar los pasos necesarios en cada momento para asegurar un crecimiento sostenido en el tiempo. En la distribución es también bastante relevante la flexibilidad de horarios de entrega; la mayoría de empresas con e-commerce potentes, ofrecen servicio urgente, por ejemplo, con un coste adicional muchas veces bajo. Es de interés, además, analizar la implementación de sistemas complementarios a la distribución regular, como por ejemplo los avisos de entrega, la facturación y pago. El alcance de la distribución debe ser otro de los temas a tener en cuenta en el paso previo a la definición de los procesos de logística de la tienda on-line, ya que se puede optar por un alcance local, regional, nacional o incluso,

internacional. El partner de logística adecuado podrá dar respuesta a los requerimientos de la empresa y sus clientes en Internet.

En la actualidad y enfocado, en su mayoría, a negocios de menor tamaño, se empieza a poner de moda la entrega en tienda. La logística debe poder aportar la flexibilidad que el tipo de negocio y cliente exija. Este tipo de entrega, que también es bastante válido, tiene algunas ventajas interesantes: permite una mayor fidelización, implica una reducción de costes para el cliente y el vendedor y a veces, puede ser un medio para allanar el terreno dando confianza, en negocios que recién empiezan. Las soluciones de logística integrada ofrecen posibilidades de gestionar los procesos de logística en compra on-line, incluso cuando alguna de las partes fundamentales de la misma, no se completa; en este caso, la entrega a domicilio.

A raíz de estos grandes cambios dados en la sociedad y el avance de la tecnología las empresas locales del sector postal tuvieron que reconfigurar su negocio para adaptarse a este cambio y por ello que apuestan a la logística como herramienta de diferenciación. El ritmo acelerado del crecimiento de la venta on-line demandó un esfuerzo similar en la distribución de los millones de paquetes generados por esta nueva revolución comercial; los números del fenómeno hablan por sí solos: en el primer semestre de 2017 (último dato conocido) el e-commerce en la Argentina creció un 20% en transacciones y facturó \$58.886 millones, según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). El incremento en los paquetes crece en proporción al aumento de las transacciones.

#### 2.3.7. Canales de distribución

A los canales de distribución los podríamos definir como las rutas por la que circulan los productos desde su creación en el origen hasta su consumo o uso en el destino final. Está formado por el conjunto de personas u organizaciones que facilitan la circulación del producto hasta llegar a manos del consumidor. Escribano (2015).

Es importante incluir a los canales de distribución por ser estos los que definen y marcan las diferentes etapas que la propiedad de un producto

atraviesa desde el fabricante al consumidor final. El canal de distribución representa un sistema interactivo que implica a todos los componentes de este: fabricante, intermediario y consumidor. Según sean las etapas de propiedad que recorre el producto o servicio hasta el cliente, así será la denominación del canal.

Los criterios para la selección de un canal de distribución por lo general son tomados con base en los objetivos y las estrategias del mercado en el cual la empresa esté inmersa. Dicha decisión está basada por tres criterios principales: la cobertura de mercado, el control y los costos.

La cobertura de mercado hace referencia a considerar el tamaño y el valor del mercado potencial. Los intermediarios reducen la cantidad de transacciones que se necesita hacer para entrar en contacto con un mercado de determinado tamaño. El control por su parte se utiliza para seleccionar el canal de distribución adecuado, es decir que es el control de dicho producto que se encuentra dentro del canal de distribución. Cuando el producto sale de las manos del productor, se pierde el control debido a que pasa a ser propiedad del comprador y este puede hacer lo que quiere con el producto. Por consiguiente es más conveniente usar un canal corto de distribución ya que proporciona un mayor control. Con respecto al criterio de los costos observaremos que la mayoría de los consumidores piensa que cuanto más corto sea el canal, menor será el costo de distribución y, por lo tanto menor el precio que se deban pagar. Sin embargo, ha quedado demostrado que los intermediarios son especialistas y que realizan esta función de un modo más eficaz de lo que haría un productor; por tanto, los costos de distribución son generalmente más bajos cuando se utilizan intermediarios en el canal de distribución. Lambert (1998).

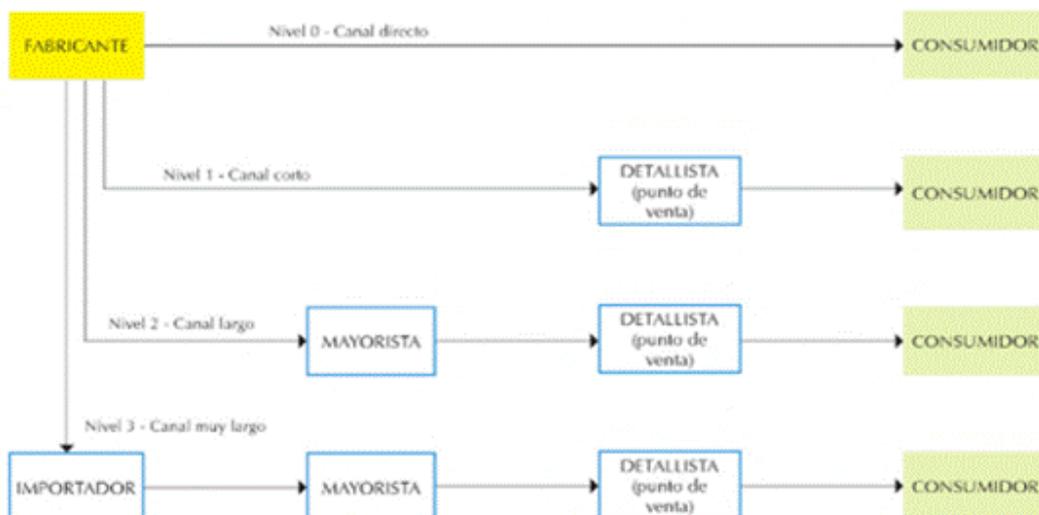
Deducimos entonces que al utilizar un canal de distribución más corto obtenemos como resultado una cobertura de mercado muy limitada, un control de los productos más alto y unos costos más elevados. También, como consecuencia, decimos que un canal más largo da por resultado una cobertura más amplia, un mejor control del producto y un costo más bajo.

Cuanto más económico parece un canal de distribución, menos posibilidades tiene de conflictos y rigidez. Al hacer la valoración de las alternativas se tiene que empezar por considerar sus consecuencias en las ventas, en los costos y en las utilidades.

### 2.3.8. Clasificación de los canales de distribución

Tomando la clasificación propuesta por Escudero Serrado (2015), podemos clasificar a los canales como directos e indirectos. Los canales directos son aquellos donde no existen intermediarios entre el fabricante y el consumidor. En cuanto a los canales indirectos, consisten en hacer llegar el producto al consumidor final a través de uno o más intermediarios, que compran el producto y lo revenden a un precio mayor. Existen dos tipos de intermediarios: Los intermediarios minoristas o también llamados “detallistas”, que compran el producto al fabricante y luego lo comercializan al consumidor final y los intermediarios mayoristas quienes comprar el producto a los fabricantes y se lo revenden a los intermediarios minoristas, quienes posteriormente se lo venderán al consumidor final.

Figura 8: Canales de distribución de bienes de consumo



Fuente: Serrano (2015)

Dentro de lo que es la logística de una empresa y los cambios antes mencionados que esta sufre dentro del consumo gracias a la influencia del e-commerce es necesario incluir a los canales de distribución por ser estos los que definen y marcan las diferentes etapas que la propiedad de un producto atraviesa desde el fabricante al consumidor final.

Por ello los cambios que se están produciendo en el sector indican la evolución que está experimentando el marketing, ya que junto a la logística serán los que marquen el éxito de toda empresa.

Haciendo hincapié en el e-commerce, E-commerce Academy (2018), identifica dichos canales de distribución:

E-commerce dedicado. Viene a ser la página web donde el cliente puede comprar tus productos o servicios. Es algo relativamente fácil de crear, pero suele costar conseguir tráfico y conversiones al principio es una página que contiene tus productos y es propia.

Two step e-distribution. Aquí ya no estamos hablando de nuestra página, por lo que no nos preocupa tanto el tema de obtener tráfico, de eso se encargan los dueños de la web. Se trata por ejemplo de Amazon, Ebay, o Mercado Libre. El problema aquí está en que si no pagas de más puede que otros productos tengan una mayor visibilidad que el tuyo, tiene protagonismo la competencia dentro de la misma página.

Agregadores. Se trata de una página que no es nuestra, que vende un producto de muchas marcas. Como en el caso anterior, tiene un bajo coste, pero también tienes un control muy pobre sobre la visibilidad de tu producto. La competencia es aún mayor en este caso, ya que se trata de un competidor directo que ofrece el mismo producto que nosotros.

Plataformas y Apps. Si haces una app, puedes llevarla a la tienda de Apple o de android y venderla allí. Además de que es una buena oportunidad de negocio, puedes llegar a mucha gente, pero tienes un control reducido sobre el tamaño de la aplicación, y se pierde un poco la atención al cliente directo.

Social Commerce. En este caso mencionamos el uso de las redes sociales como canal de distribución, ya que también pueden ser utilizadas para vender productos, y es que son una muy buena opción para conseguir viralidad

y una alta cobertura, aunque es difícil conseguir seguidores o potenciales clientes si estás empezando, y es muy importante saber cómo usarlas adecuadamente cuando las utilizamos con la finalidad de vender.

Flash sales. Se trata de hacer ofertas que van a tener una duración determinada, para generar la sensación de escasez que persuade a los clientes de comprar tu producto. Es dinero rápido, pero sale muy caro por las comisiones que se quedan. En fin, es la utilización de cupones para que mi producto o servicio pueda ser vendido en otras webs.

### 2.3.9. Caso de estudio

Tomando como ejemplo el caso del correo argentino y cómo afectó el nuevo manejo dentro de la empresa, el mismo manejaba en diciembre de 2016 unos 200.000 paquetes por mes, mientras que, en mismo mes, pero del año 2017 esa cifra se incrementó un millón. Según lo que dicen desde la propia empresa, puede llegar a incrementarse en un 100% para el año en curso (Para diario La Nación, por Manzoni, año 2018).

Cao, director nacional de Operaciones Comerciales de Correo Argentino, afirma que desde hace tres años la empresa apunta a crecer en logística de paquetería. "Hay un plan que apunta a transformar al correo en un proveedor de logística liviana y paquetería, que es lo que más está evolucionando en el país, de la mano del e-commerce". Agrega además que hoy el Correo Argentino mueve un millón de paquetes por mes, provenientes de dos fuentes: el e-commerce, con Mercado Libre a la cabeza, seguido por Netshoes y otras, y el puerta a puerta, que es la paquetería que viene de Asia"

Por otro lado, no podemos dejar de mencionar otro gran competidor en este nuevo mundo de la logística que es la empresa de correo Andreani. Para Walter Santagattl, gerente comercial de la Unidad de Negocio de esa compañía en el año 2018, el negocio de paquetes está transformando a los correos, de la mano del e-commerce. "Ahí los correos encontraron una forma de reconvertirse. Andreani en los últimos cuatro años ha trabajado muy fuerte, por ejemplo, en los flujos de procesamiento logístico, para lo que inauguró el

Centro Inteligente de Transferencia, que permite mejorar los procesos para que los paquetes lleguen a tiempo a las sucursales del interior", señala el ejecutivo.

La empresa también invierte en sucursales, generando cambios en la disposición de los procesos internos de estos locales, ya que antes se trabaja con más sobre qué paquetes y hoy en día se equipara la situación..

Andreani cuenta con todo un servicio de distribución digitalizado en dispositivos móviles con los que trabajan los distribuidores y carteros de la compañía.

### **PARTE 3: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN Y TRABAJO DE CAMPO**

#### **3.1. Metodología de Investigación**

La presente investigación es de carácter descriptivo porque está relacionada a condiciones o conexiones existentes, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen, procesos en marcha, efectos que se siente o tendencias que se desarrollan.

La investigación descriptiva concierne a cómo lo que es o lo que existe se relaciona con algún hecho precedente que haya influido o afectado una condición o hecho presente (Best, 1988)

Dentro de los tipos de estudios descriptivos, hemos optado por estudio de caso, ya que el objetivo es analizar detalladamente un solo caso, el de importante empresa de retail.

Para el presente trabajo de investigación, implementamos un paradigma mixto, debido a que utilizamos métodos tanto cualitativos como cuantitativos. La metodología cualitativa, es aquella que trata de temas y materias que no pueden ser cuantificados, es decir, que no pueden ser trasladados a datos numéricos. En cambio, el método cuantitativo procede mediante cálculos estadísticos, identificación de variables y patrones constantes, a partir de los cuales elabora los resultados y las conclusiones del trabajo de investigación.

El objetivo de utilizar una metodología cualitativa, es para obtener una mayor comprensión de lo que las personas piensan y sienten con respecto al tema de estudio. Nos enfocaremos en realizar entrevistas a tres expertos en el tema que forman parte de la empresa elegida como parte de la investigación.

La primera entrevista realizada es a Gonzalo Rodriguez Boido, Gerente de Marketing On-line. El cuestionario consta de siete preguntas que nos permiten conocer cómo el área de marketing brinda soporte e innovación al e-commerce, promoviendo las ventas a través de dicho canal.

Lucas Landesman formará parte de la segunda entrevista. Actualmente cumple con el cargo de Gerente de E-commerce. A partir de él, podremos determinar cómo es el proceso interno de e-commerce de la empresa y cuáles son sus principales inconvenientes.

Por último, la tercera entrevista será a Paula Fernandez Marron, Gerente de Operaciones y Logística Venta a Distancia. El objetivo de la misma es comprender cómo gestionan la logística de las ventas a través de internet y sus principales falencias.

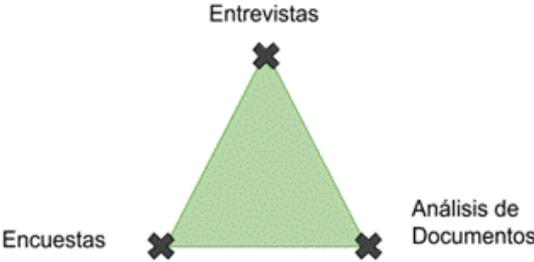
Por su parte, implementaremos el método cuantitativo, para enfocaremos en analizar porcentajes puntuales obtenidos a través de encuestas realizadas.

Se realizará la encuesta a una muestra de personas seleccionadas aleatoriamente para obtener opiniones y actitudes con respecto al tema estudiado. Las mismas serán realizadas vía Internet con el objetivo de conocer, desde el punto de vista del consumidor, si importante tienda de retail logra cumplir con sus expectativas y necesidades. La misma será tomada a una muestra aleatoria de Capital Federal y alrededores, de distintas edades y fue diseñada de manera interactiva, es decir que, según la respuesta del encuestado, continúa en distintas preguntas. Las preguntas son del tipo cerradas; en algunas de éstas está incluida la opción "Otro", para especificar otra alternativa que no esté en la lista de respuestas posibles. Tres de las preguntas contienen una escala Likert para que el encuestado valore una serie de funciones y por último, se incluye una pregunta opcional en el cual podrán establecer "Recomendaciones" a implementar por la empresa.

El último instrumento utilizado, será el análisis de documentos, analizar los documentos de una organización permite descubrir qué tipo de valores intenta la organización comunicar a sus miembros, favorece conocer lo que dice la organización sobre sí misma, analizar la evolución de normativas, reglamentos, estatutos. Se hará una reflexión sobre un caso realizado por Stanford- Graduate School of Business, de la empresa zappos.com.

Los datos, tanto cualitativos como cuantitativos, obtenidos a partir de la encuesta nos permitirán realizar una triangulación con los documentos analizados y con las entrevistas realizadas a los expertos del tema, por la cual se contrastará la información obtenida para llegar finalmente a una conclusión en la investigación:

Figura 9: Triangulación



Fuente: Elaboración propia

Figura 10: Cuadro de metodología

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	
E-commerce	¿Por qué tu marca debe incorporar e-commerce?	Técnicas de incentivo en compras	Entrevista	Preg 1
		Ajuste en la implementación de ecommerce al area marketing	Entrevista	Preg 3
	Los mejores trucos para medir las expectativas de tu cliente	Metodos de evaluacion de satisfaccion en el cliente	Entrevista	Preg 4
		% de satisfacción en cliente	Entrevista	Preg 5
		Capacidad de solucion a problemas	Entrevista	Preg 6
	Comercio electrónico y su estructura perfecta	Nivel de servicio post venta	Encuesta	Preg 6
		Principales complicaciones en la plataforma web	Entrevista	Preg 7
		Nivel de perfomance de plataforma	Encuesta	Preg 6
		Modelo de proceso interno de compra	Entrevista	Preg 1
		% de personas con problema al utilizar el sitio web	Encuesta	Preg 7
		Principales inconvenientes en compras realizadas	Encuesta	Preg 7
		% de solución brindado	Encuesta	Preg 8
	Nivel de satisfacción en solución	Encuesta	Preg 9	
	% de recomendación del sitio web	Encuesta	Preg 10	
Logistica	Actividades de la gestión logística	Evaluación de modelos a incorporar	Analisis de Documentos	Caso Zappos.com
	El secreto mas importante de logistica	Modelo de proceso interno de compra	Entrevista	Preg 2
	La gestión del transporte	Principales inconvenientes en el proceso de distribución	Encuesta	Preg 3
		Capacidad de solucion a problemas	Encuesta	Preg 4
	Todo lo que logistica debe aprender sobre e-logistics	% de personas con problemas en el servicio de logistica	Encuesta	Preg 7
		% de solución brindado	Encuesta	Preg 4
Logística, ¿de qué se trata?	Ajuste en la implementación de ecommerce al area de logistica	Entrevista	Preg 6	

Fuente: Elaboración Propia

### **3.2. Trabajo de campo**

#### **ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENTREVISTAS ABIERTAS A EXPERTOS EN EL SECTOR.**

##### **Entrevista a Gerente de Marketing:**

La primera entrevista fue realizada a Gonzalo Rodríguez Boido, quien actualmente cumple con el cargo de Gerente de Marketing de empresa destinada a la venta de productos retail. El objetivo de la entrevista era conocer principalmente cómo el área de marketing acompaña el desarrollo y crecimiento del comercio electrónico.

Como punto de partida de la entrevista, le consultamos cómo incentivan las ventas por internet (1). Gonzalo determinó que utilizan varios canales, sin embargo él destacó los formatos de pago y el e-mail marketing, siendo ambos acompañados por pautas publicitarias. En base a lo estudiado y establecido en el marco teórico, esto es semejante a lo establecido por la consultora Wolfgang Digital, en el capítulo Capítulo 1: El mundo del Comercio Electrónico, paso a paso, sección: 2.1.2. ¿Por qué tu marca debe incorporar e-commerce?

La tercera pregunta (3), que está orientada a conocer cómo el área de marketing acompaña al desarrollo y crecimiento del E-commerce, el experto coincidió en lo comentado por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico en el Capítulo 1: El mundo del Comercio Electrónico, paso a paso, sección: 2.1.2. ¿Por qué tu marca debe incorporar e-commerce?

Gonzalo narra la importancia de realizar constantemente cambios en la plataforma y aplicación mobile, debido a la exigencia de sus clientes. Sin dejar de lado el resto de los canales para poder abarcar su segmento.

En qué se distingue el marketing que realiza la empresa al de su competencia, fue la segunda pregunta (2). En el primer capítulo del marco teórico, sección, 2.1.3. Guía para trabajar sobre el comercio electrónico se establecen cinco ventajas competitivas que pueden otorgar el comercio electrónico al sector. Una de ellas es, que tener únicamente tienda on-line es un error para las empresas. Gonzalo concuerda con lo implantado y es por eso

que determina que una de las dos ventajas competitivas que posee la empresa es contar con e-commerce, y además conservar las tiendas físicas.

En el capítulo uno, tanto La Cámara Argentina de Comercio Electrónico (¿Por qué tu marca debe incorporar e-commerce?), La Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (.¿Por qué tu marca debe incorporar e-commerce?), como Porter (2.1.3. Guía para trabajar sobre el comercio electrónico) coinciden en la importancia de reconocer cuando los clientes están insatisfechos con el producto o servicio. A través de la cuarta pregunta (4), pretendemos que Gonzalo nos comparta si coinciden en la importancia de conocer cuál es el grado de satisfacción del cliente y qué metodología utilizan para medirlo.

A su vez, en la pregunta número cuatro (4), también le consultamos qué metodología suelen utilizar para medir el grado de satisfacción en el cliente. Gonzalo detalla que usan una técnica implementada en la industria llamada NPS. La misma consiste en que se clasifican a los usuarios en base a detractores (no están de acuerdo), neutrales y embajadores de marca (totalmente de acuerdo). Entonces, Gonzalo establece como ejemplo que diez personas evalúan tu producto, cinco están de acuerdo, tres negativo y dos neutrales. Los negativos restan y los neutrales no suman ni restan, por lo tanto, como resultado se obtiene una NPS de 2 puntos. El método que utiliza la empresa elegida como caso de estudio, coincide con una de las técnicas establecidas en el capítulo número 2, sección 2.2.2 Los mejores trucos para medir las expectativas de tu cliente.

Es importante destacar, que según determina Gonzalo, ellos se encuentran dentro del estándar de la industria, que varía entre 68-75 puntos.

¿Cómo evaluaría la performance de la plataforma? fue la sexta pregunta que le hicimos al profesional (6). Gonzalo sostiene que actualmente se encuentran bien posicionados, sin embargo siguen teniendo inconvenientes difíciles de controlar, como por ejemplo fallas en tecnología que hacen que el sitio funcione lento, duplicación de stocks y hasta problemas en transacciones. Como se establece en la sección 2.2.1 ¿Cómo ganar la confianza de los

usuarios?, Capítulo número 2., la calidad en el servicio es fundamental evitar este tipo de fallas para generar relaciones a largo plazo con el cliente.

#### Entrevista a Gerente de E-commerce:

Lucas Landesman, es gerente de E-commerce de la empresa elegida como caso de estudio.

Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, el e-commerce comenzó a expandirse en el año 2015, sin embargo la empresa dedicada a la venta de productos retail, decidió adherir dicho canal hace aproximadamente diez años, según establece en el primer pregunta (1).

Lucas aclara, que ingresar al mercado del comercio electrónico no fue para nada fácil, ya que sus principales inconvenientes se encontraban en cómo hacer para integrar las distintas áreas y sistemas.

La segunda pregunta (2) ejecutada es cómo es el proceso interno de e-commerce de la empresa destinada a la venta de productos retail

En base a lo diagnosticado por el Gerente, el proceso interno de ellos está compuesto de la siguiente manera:

-Inventario: trabajan con dos modalidades, compran el producto o con stock del proveedor. Para el primer caso, ellos compran la mercadería a mediante orden de compra y este luego pasa por la etapa de recepción y control de calidad. Para el segundo caso, el proveedor informa el stock disponible y en base a esto, establecen el límite a vender. Una vez determinado el producto a vender, desarrollan la ficha técnica, que consiste en una serie de fotos, stock disponible y descripción del mismo. Y es publicado en la plataforma web.

-Marketing: muchas veces el producto es acompañado de una acción publicitaria, ya sea a través de promociones bancarias, días especiales o como "producto destacado"

-Medios de pago: Los medios de pago que brindan son tarjeta de crédito, débito o su propia tarjeta (CMR). El cliente realiza la transacción, se procesa y valida por medio de una aprobación que puede ser automática o manual.

-Logística: el centro de distribución procesa el pedido.

-Servicio post venta: si el cliente desea hacer un cambio, puede presentarse directamente a la tienda, o en caso que no tenga una a su alcance, a través del equipo de atención al cliente vía telefónica.

De las siete etapas mencionadas por Capítulo 1, sección 2.1.5. Comercio electrónico y su estructura perfecta, seis de ellas coinciden con las mencionadas por el experto. Lucas no menciona la importancia de poseer un proveedor especializado en hacer las transacciones seguras y confidencialidad en la información.

La cuarta pregunta (4) realizada al entrevistado, consistía en determinar cuáles son los principales inconvenientes, y el principal es lograr cumplir con los tiempos de entrega prometidos en época de picos de venta, el cual en el largo plazo puede generar una pérdida de clientes. Su respuesta coincide con las debilidades del e-commerce ejecutadas por Porter, establecido en el primer capítulo, sección 2.1.3. Guía para trabajar sobre el comercio electrónico

¿Planean implementar algún método para mejorarlo?, fue la quinta pregunta (5). Lucas recalcó el desarrollo tecnológico que desean implementar para que el cliente pueda autogestionarse durante todo el proceso. Su respuesta coincide con una de las cuatro tendencias del e-commerce establecidas por CEPYME en el primer capítulo del marco teórico, 2.1.2. ¿Por qué tu marca debe incorporar e-commerce?

La sexta (6) y séptima (7) pregunta, consisten en cómo el experto visualiza el impacto del comercio electrónico. Lucas concuerda con el diagnóstico constituido por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico en el capítulo N°1. Este varía según la tecnología y cultura de cada país, en el caso de Argentina, el comercio on-line, sigue creciendo e innovando debido a las exigencias de los usuarios.

Para finalizar la entrevista, a Lucas también le preguntamos cómo evaluaría la performance de la plataforma. A diferencia de lo establecido por su compañero Gonzalo, él cree que necesario hacerle muchos cambios para que esté acorde al crecimiento que está generando el canal de e-commerce.

### Análisis entrevista a Gerente de Logística:

La última entrevista realizada, fue a Paula Fernandez Marron. Paula es Gerente de Logística y Operaciones de venta a distancia de la empresa elegida como caso de estudio.

El objetivo de la misma, consistía en determinar cómo aplican la logística a las ventas a través de internet, y sus principales inconvenientes.

La primer pregunta realizada a Paula (1), fue cómo es el modelo de distribución de la empresa y si este es propio o tercerizado. Su respuesta fue que parte del proceso lo realiza directamente la empresa, pero que la distribución de los productos desde el centro de almacenamiento hacia los clientes es terciarizado, debido a como se establece en el capítulo 3, sección 2.3.2. El secreto más importante sobre logística con el objetivo de minimizar costo y optimizar el proceso.

Seguidamente, le consultamos a la profesional en el área, cómo, una vez efectuada la compra por e-commerce, se le notifica al área de logística y operaciones (2). Actualmente, la empresa dedicada a la venta de productos retail cuenta con un sistema automatizado que consiste en que este va a generar una orden de compra (OC) para validar y facturar la transacción realizada por el cliente. A continuación, se dispara un mensaje al área de logística para que prepare el pedido y lo entregue en tiempo y forma seleccionada por el cliente, tal como se establece en el Capítulo 3, sección 2.3.3. Actividades de la gestión logística:

Tal como se menciona la sección 2.3.3. Actividades de la gestión logística garantizar la calidad en el servicio de logística, otorga una ventaja competitiva a la empresa. Sin embargo, según lo expuesto por la experta, en la pregunta número tres (3), la empresa no logra cumplir con esto, debido a que presenta inconvenientes provenientes por quiebre de stock e incumplimiento por problemas sistémicos.

La cuarta pregunta (4) fue elaborada con el objetivo de comprender cuáles son los principales inconvenientes por el cual los productos no son entregados en tiempo y forma. Su respuesta fue que esto ocurre por problemas sistemáticos, quiebres de stock y sin moradores, que según se establece en la

sección 2.3.3. Actividades de la gestión logística son factores fundamentales a tener en cuenta para brindar un buen servicio al cliente. La cuarta pregunta (4) fue acompañada de qué mecanismos planean implementar para reducir el número de inconvenientes. Planean disminuir la banda horaria de entregas, establecer entregas parciales de órdenes de compra y por último, efectuar reuniones periódicas.

Las preguntas número seis (6), cómo el sector de logística acompaña la incorporación del e-commerce. Lo hacen principalmente a través de la incorporación de sistemas automatizados que permiten optimizar en tiempo y costos el proceso de logística 2.3.6. Todo lo que logística debe aprender sobre e-logistics:

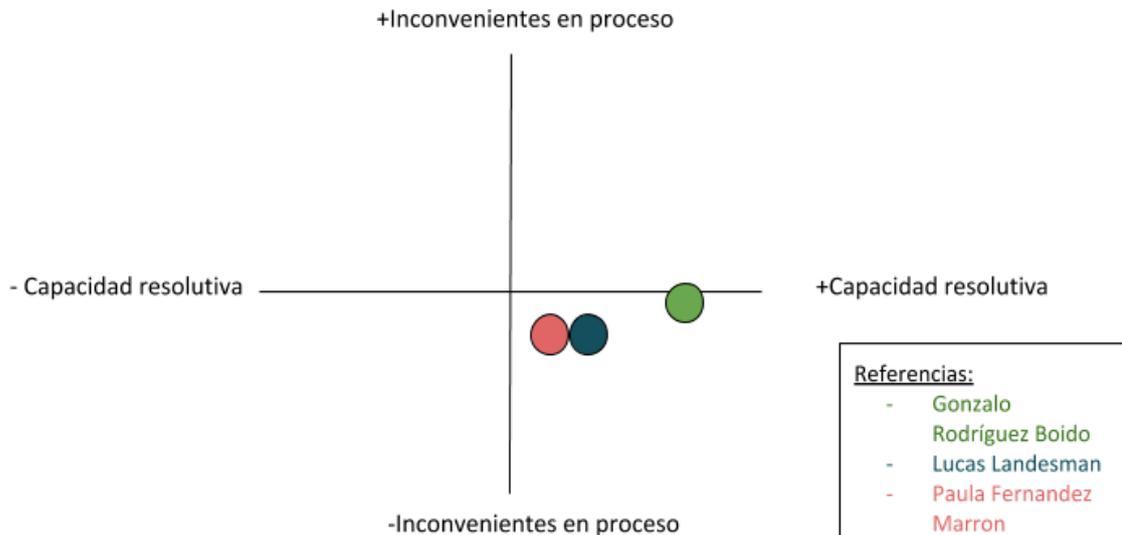
Para finalizar la entrevista, le preguntamos a Paula qué sistema utilizan ellos y cómo lo evaluaría. Utilizan un software llamado OMS. Sistema a nivel mundial utilizado por grandes empresas que permite visualizar el inventario disponible, ya sea en tiendas como en el centro de distribución. (2.3.6 Todo lo que logística debe aprender sobre e-logistics)

Figura 11: Cuadro Osgood

	<b>Gonzalo Rodriguez Boido (Gte. de Marketing on-line)</b>	<b>Lucas Landesman (Gte. E-commerce)</b>	<b>Paula Fernandez Marron (Gte. Logistica a distancia)</b>
<b>Capacidad de adaptación a cambios e innovación</b>	Bien. Pero no poder tomar decisiones a nivel local retrasa la adaptación	Dificultad para integrar las diversas áreas, especialmente sistemas	Optimo
<b>Inconvenientes en proceso</b>	Descuadre en stock-Fallos en pago-Cumplir con tiempo en entregas	Garantizar buen servicio al cliente-Cumplir con tiempo en entrega-stock	Sin moradores-Quiebres de stock-problemas sistémicos
<b>Capacidad resolutive</b>	Bien. A traves de SAC	Bien.Nuevos operadores y tecnologia	Bien.Nuevos operadores y tecnologia
<b>Performance de plataforma</b>	Muy bien	Muy mala	Bueno
<b>Grado de satisfacción en el cliente</b>	Alcanza estandar industrial	Mejorar incoporando herramientas para que cliente pueda autogestionarse durante todo el proceso	Mejorar incoporando herramientas para que cliente pueda autogestionarse durante todo el proceso

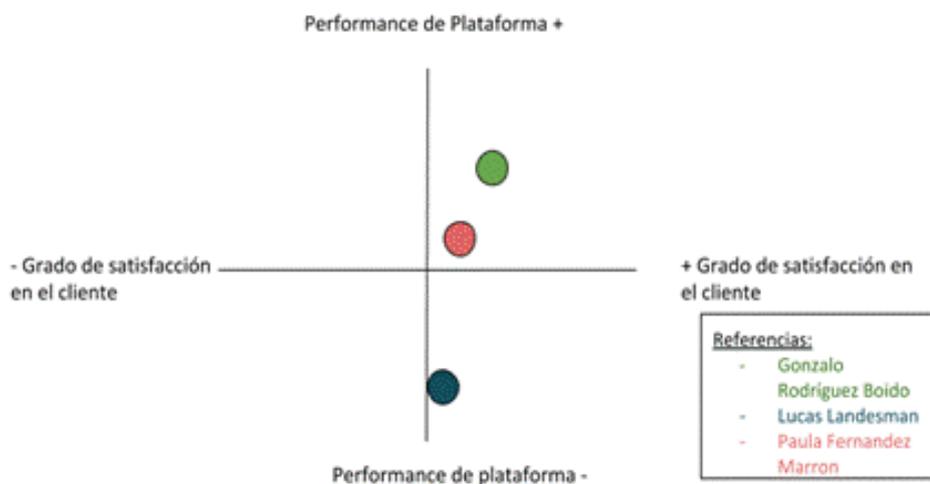
Fuente: Elaboración propia

Figura 12: Gráfico de Osgood



Fuente: Elaboración propia

Figura 13: Gráfico de Osgood



Fuente: Elaboración propia.

De las entrevistas realizadas a profesionales en el área, hemos podido relacionar los inconvenientes en el proceso y su capacidad resolutoria, y por otro lado la performance de la plataforma web y el grado de satisfacción en el cliente. Obteniendo como resultado congruencia en el primer gráfico debido a que los tres profesionales coinciden en los inconvenientes habituales que suelen existir y su capacidad para resolverlos. Pero en el segundo, no existe

congruencia debido a que su perspectiva con respecto a la visión de performance de la plataforma no coincide.

### ANÁLISIS DE ENCUESTA:

Los primeros cinco ítems, fueron realizados con el objetivo de conocer datos del consumidor (sexo-edad) y cuales son su preferencias a nivel general, es decir, dejando de lado a la empresa tomada para el caso.

El primer ítem (1): “Realicé alguna vez una compra a través de la plataforma de Falabella”, fue aplicada como filtro, ya que nuestro objetivo de estudio son las compras on-line y no en la tienda de dicha marca.

Como resultado, obtuvimos que del total de los encuestados (366 personas), 194 personas determinaron que compraron al menos una vez a través de la plataforma web de la empresa destinada a la venta de productos retail, el cual representa un 53%.

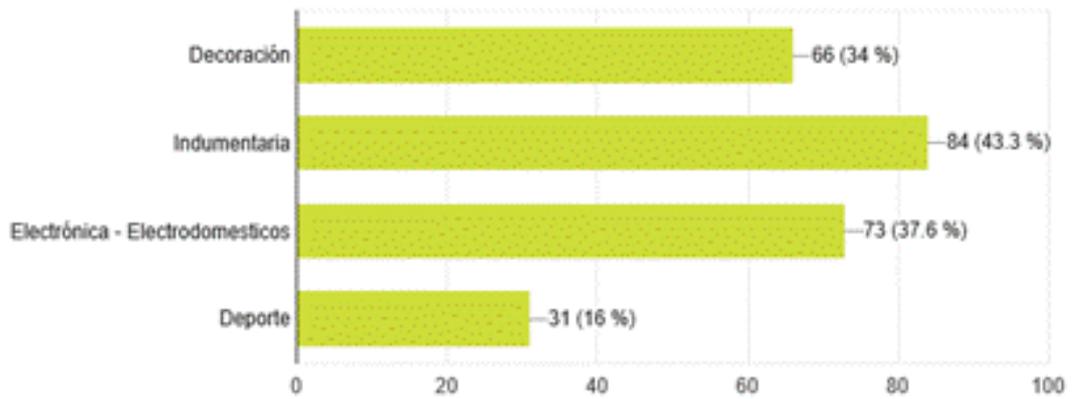
El 53% está compuesto por 104 mujeres y 90 hombres, cuyo rango de edad está mayormente representado por aquellos entre 21-30 años, seguido por mayores de 40 años. El resultado obtenido coincide con la Figura N°3: Top de compradores del primer capítulo.

El cuarto ítem (4), consiste en determinar qué productos suelen comprar. El consumidor podrá optar por elegir más de una opción. Además, para establecer la serie de opciones, nos guiamos en cómo ellos lo dividen en las distintas unidades estratégicas de negocio.

Figura 14: Tipo de producto

### Tipo de producto que suelo comprar

194 respuestas



Fuente: Elaboración propia

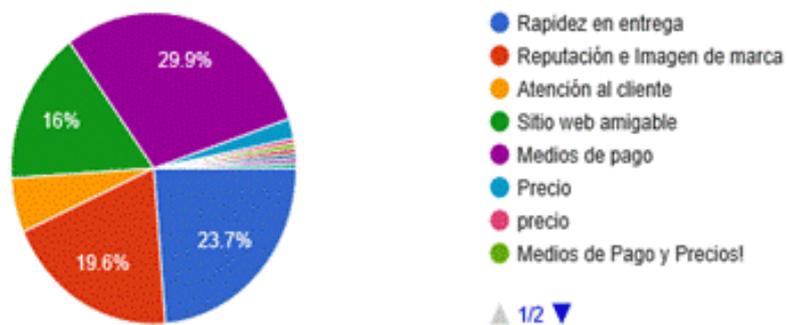
Entonces, los dos rubros más elegidos (indumentaria y electrónica-electrodomésticos), también forman parte del resultado obtenido por la investigación realizada por la CACE establecido en 2.1.2. ¿Por qué tu marca debe incorporar e-commerce?

El quinto ítem (5), consistía en determinar qué se prioriza a la hora de realizar una compra por este canal:

Figura 15: A la hora de realizar una compra on-line

### A la hora de realizar una compra online, priorizo:

194 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Los resultados demuestran que los consumidores priorizan los medios de pago, rapidez en entrega y reputación e imagen de marca.

Luego, la encuesta continuó con una serie de preguntas relacionadas directamente con la marca elegida como caso de estudio. el propósito de la misma, fue para poder establecer una conclusión a nuestro tercer objetivo planteado, qué es “evaluar el grado de satisfacción del cliente con el proceso logístico de la tienda de retail”.

En base a la satisfacción en el usuario con respecto a la solución brindada por la empresa (pregunta número 9), el 41,8% lo calificó con tres puntos, es decir como bueno (elaboramos una escala de Likert de 1 a 4 puntos), por lo tanto, la tienda logra cumplir con el punto Interactividad, establecido por Laudon, K. y Guercio Traver, C en el Capítulo 1: El mundo del Comercio Electrónico, paso a paso 2.1.1. El diccionario del marketing on-line

Se le solicitó al cliente, evaluar una serie de afirmaciones en base a su experiencia, obteniendo los siguientes resultados:

Figura 16: Evaluación experiencia Falabella

Teniendo en cuenta su experiencia en Falabella, evalúe las siguientes afirmaciones:



Fuente: Elaboración propia

A través de la figura establecida, podemos concluir, que si bien los 194 encuestados poseen ideas diferentes en base a su experiencia, en mayoría, se podría calificar a la empresa como “Bueno”, por lo tanto, logra cumplir con los estándares, ventajas y puntos a considerar establecidos tanto en el capítulo 1 como 2 del marco teórico.

Para finalizar con la encuesta, se realizó una pregunta abierta opcional, en la cual el cliente podría establecer su recomendación a implementar; debido a que en lo establecido en el Capítulo N°1, sección 2.1.3. Guía para trabajar sobre el comercio electrónico Porter, establece la importancia de estudiar al sector y analizar las cosas que pueden cambiar.

### ANÁLISIS DE DOCUMENTOS:

Como análisis de documentos, hemos elegido un caso de estudio realizado por Stanford Graduate School of Business en el año 2011. El paper hace un análisis sobre el modelo de negocio de Zappos.com, ya sea desde sus productos hasta la atención al cliente.

### Caso Zappos.com: Developing a Supply Chain to deliver WOW!

#### Introducción al caso:

Zappos.com, es el minorista de calzado en línea más grande del mundo, es rentable, crece rápidamente y tiene una excelente reputación por el servicio al cliente. Sus empleados están apasionadamente comprometidos en su trabajo.

Sin embargo, Zappos se vio obligado a centrarse en los factores que eran esenciales para el éxito, operar de manera eficiente y evitar los excesos que provocaron el fracaso de muchas otras empresas emergentes de Internet.

A fines de 2008, Zappos tenía alrededor de 9 millones de clientes, una gran cantidad, pero solo el 3 por ciento de la población de EE. UU., Lo que dejaba mucho espacio para un crecimiento continuo. Tenía alrededor de 1.500 empleados, la mitad en su sede central y centro de llamadas de Nevada, y la mitad en su centro de cumplimiento de Kentucky.

Tal como se expone en la introducción al caso “Zappos.com: Developing a Supply Chain to deliver WOW!”, la metodología de negocio ejecutada coincide mayormente con la definición de e-commerce del Equipo de E-commerce News establecida en el 2.1.1. El diccionario del marketing on-line

#### Modelo de negocios:

El modelo de negocios de Zappos.com posee como ventaja competitiva el servicio que otorgan en comparación al de su competencia, es decir, no buscan sobresalir por sus productos, sino diferenciarse por su servicio, lo cual coincide estrechamente con las definiciones de logística establecidas en el capítulo número Capítulo 3: Todo lo que debes saber sobre logística en e-commerce, sección: 2.3.1. Logística, ¿de qué se trata?.

Por lo tanto, para generar una experiencia desconcertante, logran generar una plataforma web que permite navegar a mayor y mejor velocidad que cualquier otro dentro del rubro, además dicho servicio es acompañado de la atención al cliente brindado por teléfono. Asimismo, incluyen devoluciones gratis, extensa información on-line sobre los productos, call center 24 hs y entregas gratis pasadas, incluso cuando el cliente puede recibirlo luego de las 18 pm.

Entonces, el modelo de negocios propuesto por Zappos.com, integra siete (Ubicuidad, Estándares universales, Riqueza, Interactividad, Densidad de la información, Personalización y Tecnología social) de las ocho características únicas de la tecnología del comercio electrónico propuesto por Traver 2.1.1. El diccionario del marketing on-line

#### Información del producto:

Tanto en la sección 2.1.1. El diccionario del marketing on-line a través de La Cámara Argentina de Comercio Electrónico, se establece la importancia de constituir un sitio con información de calidad. Así también, es como figura N° 4: Consejos para crear una buena plataforma de e-commerce (2.1.3. Guía para trabajar sobre el comercio electrónico) coincide con la información que Zappos.com presenta en su sitio web.

Los sitios web suelen poner una pequeña foto del producto, en cambio, Zappos, sube varias fotos del mismo producto en sus diversos colores y desde distintos lados, para que el usuario pueda visualizar los detalles, acompañado de información sumamente detallada y recomendación de uso del producto.

Además, los consumidores pueden hacer comentarios, ya sea sobre su experiencia, calidad o reclamos.

### Zappos Call Center:

Todos sus empleados van a Las Vegas cuatro semanas para capacitarse. A ellos no les interesa cuánto dure la conversación, mientras que el cliente logre ser satisfecho. En el paper se cita un ejemplo, en el cual el empleado, le dice al consumidor donde puede comprar ese modelo (que Zappos no tiene), prefiriendo perder la compra, pero demostrando un buen servicio, el cual a largo plazo genera fidelización y WOM (boca a boca)

### Entregas rápidas y gratis:

Zappos trabaja en conjunto con la empresa UPS para el envío de sus productos, incluso cuando estos son entregados luego de las 18 pm.

Además, Zappos.com cuenta con distintos centros de almacenaje, en los cuales reciben el producto para comercializarlo, y a partir de este mismo lugar es donde sale hacia el consumidor final, tal como se expone en el tercer capítulo; sección 2.3.3. Actividades de la gestión logística

En sus inicios, la propuesta de zappos, era que si uno efectuaba la compra en la mañana la compra, al día siguiente recibía el producto. Sin embargo, debido al aumento de la demanda, Zappos no lograba cumplir su promesa, provocando insatisfacción en el cliente, por lo tanto, tomaron la decisión de cambiarlo a cinco días, y si el cliente lo recibe antes, se logra sobrepasar las expectativas del cliente.

En conclusión, para finalizar el análisis del caso, Zappos.com también cumple con el cuarto punto de “Cuatro Tendencias del Comercio Electrónico en 2018” determinado por CEPYME 2.1.2. ¿Por qué tu marca debe incorporar e-commerce?

## **PARTE 4: CONCLUSIÓN E IMPLICANCIAS**

### **4.1. Conclusión**

Podemos concluir que el sistema de logística por ventas en e-commerce para la empresa en cuestión se basa en un proceso automatizado en el cual el cliente realiza la compra en el sitio web, esto genera una orden compra, la cual ingresa al sistema para que se valide la transacción y se factura de forma automática. En consecuencia, se dispara un mensaje al sistema logístico para que comiencen a preparar el pedido según la fecha de entrega seleccionada por el cliente.

En lo que respecta al modelo de distribución de productos, el mismo es mixto. La parte de almacenamiento y preparación de productos de venta de e-commerce es en un centro de distribución propio de la empresa mientras que la entrega de los productos a los clientes es tercerizado en operadores logísticos.

Basándonos en lo expresado anteriormente, los principales problemas a nivel logístico son los quiebres de stock de productos y los incumplimientos. El primero refiriéndose a que la empresa se maneja tanto con stock propio, es decir, con stock ya comprado y almacenado en sus galpones, como también, con stock de terceros, es decir, con stock del proveedor; con los riesgos de existencia que eso conlleva.

Para finalizar, en cuanto a la satisfacción del cliente, podemos decir que la empresa cumple con los estándares de calidad y se promedia positivamente dentro de la industria, por debajo de las potencias como eBay, Amazon y Alibaba.

### **4.2. Implicancias**

Si bien nuestro estudio revelo que, en los últimos años, fue y es muy importante el crecimiento del e-commerce en Argentina, y mismo, se proyecta para ser tendencia, no se puede negar que el comercio electrónico aún no es un hábito en la vida cotidiana de los ciudadanos del país.

Partiendo de esta premisa, cabe resaltar que gran porcentaje de las personas que si compran, no lo hacen a través de la plataforma web de la importante tienda de retail en cuestión. En busca de revertir esta situación, le proponemos a la empresa mejorar su plataforma web, hacer hincapié en la publicidad y promociones en el sitio, como también, ampliar su red de centros de distribución con el fin de optimizar los plazos de entrega. No obstante, consideramos fundamental profundizar en el servicio post venta y satisfacción del cliente.

## **PARTE 5: ANEXOS**

### Entrevista a Gerente de Marketing:

A: Buenas tardes Gonzalo, antes de comenzar con la entrevista, me gustaría que te presentes y nos comentes cuál es tu puesto.

G: Soy Gonzalo Rodriguez Boeido, gerente de Marketing de Falabella.com

A: Ahora si, vamos a comenzar con las preguntas. ¿Cómo incentivan las ventas por E-commerce?

G: Bueno, las incentivamos por varios canales. Particularmente Falabella es una tienda por departamentos, ya tiene su propia comunicación en las propias tiendas. Tenemos la comunicación de lo que son los medios masivos, todo lo que se dedica a el marketing de tiendas, que es uno de los canales más fuertes que tenemos y del lado específico del e-commerce, nos apuntamos a través de varios canales. Primero todo lo que tiene que ver los formatos pagos, lo que es la pauta, e e... todo lo que hacemos en medios masivos de comunicación. Después tenemos distintos que canales que son más internos como por ejemplo e-mail marketing, que es uno de los canales más fuertes que tenemos en la Argentina. De hecho si nos comparamos Argentina vs. otros países, el canal de e-mail marketing es uno de los que está en más crecimiento . Uno pensaría que es un canal medio obsoleto, pero todavía tiene un peso mayor al 10%, con lo cual es uno de los pilares más grande que tenemos actualmente. Y después tenemos todo lo que se llama tráfico orgánico, que es ya con el reconocimiento de la marca. Cuando uno busca un producto, o alguien busca algo en particular y poder tener resultados en la plataforma como son los buscadores Google, Yahoo y demás que también tenemos una gran participación.

Entone te diría, entre los canales pagos, todo lo que hacemos con pauta y los canales orgánicos que tenemos casi el 100% de los pilares de comunicación de nuestro e-commerce.

A: ¿En qué se distingue el marketing que realiza Falabella al del resto?

G: e e e , a ver, como te decía recién, Falabella tiene una condición en Argentina por lo menos, en el resto de los países, en Chile, o sea Falabella

esta en Chile, Argentina, Peru y Colombia. En Argentina es en el único país en el que Falabella es la única tienda por departamento. En Chile tenes competencia, tenes a Paris, Ripley, La Polar, hay muchas marcas. En Colombia y Perú lo mismo, y en Argentina, competimos con muchos pero ninguno tiene la particularidad que tenemos nosotros, que es ser una tienda por departamento. Entonces, si vos me preguntás qué competencia tenes, tenes mucho, desde Garbarino, Fravega, si vas a electro Ribeiro y demás, Dafiti, Netshoe, si querés ir a calzado, Grimoldi, e e e, después en moda competís contra todos los de moda, Zara, Cuesta Blanca.

Entonces, tenes una gran cantidad de competidores alrededor, pero ninguno tiene lo que tenes vos que es ser una tienda por departamento. Esa creo que es la primer diferenciación que tenes. Después por el otro lado, muchos de estos competidores que te digo son los que se denominan Piur player, por ejemplo un Dafiti, un Netshoes, que se dedican específicamente a eso, y son tiendas específicas de E-commerce. Entonces, otra diferenciación que tenemos, es justamente, tener locales físicos, tener tienda físicas, e e e, lo que nos permite también poder tener diferenciales. Por ejemplo, compro on-line y retiro en tienda, que eso obviamente marcas como Garbarino y Fravega te lo permiten hacer con mucha capilaridad pero siempre muy atado a todo lo que es venta de electro. Vos acá en Fala, te podés comprar una compu, una campera, un par de zapatos y un termo, por decirte algo... y retirarlo en una tienda. Y eso creo que es uno de los mayores diferenciales que tenemos, y justamente a nivel comunicación, es uno de los pilares que tenemos. Siempre se comunica la compra on-line, retirar en tienda, no tenes costo, e.. y por otro lado, esto que podés encontrar todo en un solo lugar. Hoy se está convirtiendo casi en un commodity, porque las grandes marcas están migrando a tratar de no vender solo electro. Garbarino hace dos tres años, era solo electro. Hoy te metes a Garbarino y tenes mobil, bicicleta, tenes todo, creo que todavía no se metieron en moda pero están próximos a hacerlo seguramente en algún tiempo, tenes decoración vajilla. Coto hace unos años era solo supermercados, hoy vas a una tienda coto y esta súper lookeada de decoración e e e .. y creo que cada

uno va encontrando el diferencial de ese lado. Falabella lo hace desde siempre, contando con tiendas físicas a lo largo del país.

A: En los últimos años se generó un gran desarrollo del comercio electrónico, ¿cómo lo acompaña el sector? Como acompaña marketing a este crecimiento

G: A ver, desde varios lugares. 1, tiene que ver específicamente con lo que es la innovación. Nosotros hace poco más de un año y medio hicimos un gran cambio en la plataforma, migrando muchísimo hacía lo que tiene que ver con mobile, y del lado del marketing, te diría que hoy hacemos un gran esfuerzo para que la estrategia de mobile de Falabella sea un diferencial del resto de la competencia.

Hoy te diría, pero por más... por bastante más que el 50% del tráfico nuestro es mobile, y te diría que en algunos casos, los fines de semana, 70-80% tráfico de mobile, y e e e, con lo cual los presupuestos también tienen que acompañar para que puedas mantener una estrategia acorde a lo que te pide el segmento. Yo creo que desde el lado del marketing, lo que más contribuimos a eso es el hecho de poder tener una comunicación asertiva en cada uno de los canales, de poder llegar, por ejemplo, a los canales pagos con una comunicación específica, trabajamos con segmentación horaria, por ejemplo en mobile, que el horario de consumo de mobile arranca más o menos a las ocho, nueve de la noche que es el momento en que estás en tu casa y demás, o en el horario matutino, siete a nueve de la mañana que estás de viaje a la oficina y demás, entonces, ahí desde el lado del marketing, nosotros tenemos una estrategia específica de comunicación con mayor inversión en esos momentos horarios. Entonces desde ese lado, yo creo que fuimos hacía una tendencia, de lo que denominamos "mobile First", que es lo que se viene, te diría en los próximos años por lo menos, para Falabella, con el desarrollo de la aplicación, con muchas cosas que están actualmente saliendo y desde ese lado es UNA de las cosas que más se contribuye desde el lado de Marketing. Hay varias más pero me detendría específicamente en esa que es donde estamos haciendo una real diferencia.

A: ¿Se evalúa el grado de satisfacción del cliente?

G: Si, lo evaluamos, desde... te diría.. tres aspectos. Tenemos, el primero está enfocado en... creo que ahí también tenes como lo medimos.

A: si si

G: Es una técnica de la industria que es el NPS. Es la medición específica que contiene la industria para entender cuál es la satisfacción de un cliente. El NPS trabaja con lo que se llama detractores, que son las personas que no están de acuerdo, no estan conformes con tu marca. Los neutrales, que son aquellas personas que te califican de 5 a 7, perdón, de cuatro a siete puntos. Y arriba de siete puntos están los embajadores de marca, perdon, arriba de ocho puntos están tus embajadores de marca. Entonces, vamos a un caso. Vos tenes que, vendiste un celular a diez personas, de esas diez, cinco personas dicen que tuvieron una satisfacción positiva con tu marca, desde que compraron hasta que retiraron el producto.

Si vos tenes cinco personas que te dicen que es positivo esa experiencia que tuvieron y tenes tres personas que te dijeron que es negativo, dos personas neutrales, bueno, tenes cinco positivos, los negativos te restan, es decir, te quedan dos de la puntuación y los neutrales no te suman ni te restan, entonces la NPS sería dos en ese sentido, entendes?

A: sisi

G: Entonces, nosotros tenemos que mantener un estándar específico de puntuación, que está atado de hecho, te diría.. no se si en todas las áreas del negocio, pero en la mayoría de las áreas del negocio tenemos un KPI que es parte nuestro premios vienen atados a la satisfacción o a los reclamos que tenemos, con lo cual es algo cross compañía. El NPS es, mide para todo, sería por la satisfacción en el sitio, se mide para la satisfacción en retiro en tienda que tenes, o sea, cuando vas a retirar un producto que compraste on-line y retiras en tienda, cómo fue el trato ahí. Tenemos una medición para, sí lo enviamos a domicilio, si te llevo en tiempo, si te llevo en horario, si la persona que te lo llevo conocía lo que tenía que hacer, si el producto que te llevo es el correcto, y tira muchos de las áreas de negocio están impactadas por ese NPS cada uno con su KPI puntuales. Despues, tenes otras mediciones que no son NPS, por ejemplo, satisfacción de navegación en el sitio. Estás navegando en

el sitio y te salta una encuesta y esa encuesta te hace ocho o diez preguntas sobre si encontraste el producto que estaba buscando, si está el talle que estabas buscando, la descripción del producto te alcanzo para poder comprarla, si tuviste problema con el pago o no. Te va haciendo varias preguntas para ver cómo fue la satisfacción de tu experiencia en el sitio. E e e . Y después por otro lado, una que también estamos reforzando bastante, que tiene que ver con la calificación de los productos, que es como una especie de.... no se si alguna vez compraste por mercado libre o algo.. pero vos cuando compras un producto podes evaluar al comprador o al producto... bueno, nosotros tenemos lo mismo. Podes evaluar, no en este caso al comprador, pero si al producto, o al comprador con esto que te mencione antes, pero el producto puede ser evaluado de 1 a 5 estrellas, sobre qué te parece, si era lo que esperabas... Y la verdad que estamos bastante entusiasmo con eso, porque sin hacer mucho en Argentina honestamente, ya tenemos muchos reviews de productos pero esos porque la gente ya está acostumbrada con lo de mercado libre. Entonces es otra de las que tenemos, se mide TODO de la satisfacción del cliente.

A: Más o menos, ¿saben cuál es el promedio de satisfacción del cliente?

G: Mira, sin ponerte números exactos, te diría que estamos en promedio de la industria, seguro. y si te lo digo a nivel regional, el NPS se toma con los tops cinco retails. O sea, vos agarras un Amazon, agarras Ebay, agarras los grandes, Alibaba y los demás y tienen un promedio de industria. Geralmente ese promedio ronda los 70-75 puntos que sería como un estándar correcto de todo lo que tiene que ver con satisfacción. Nosotros a nivel regional, estamos a ese estándar de industria, estamos relativamente entre...variando..entre 68-75, depende cuando, cuando se hace la medición pero estamos dentro del estándar de la industria.

A: Cuando reciben una queja por parte del consumidor, ya sea por demora en entregas, calidad de producto, etc. ¿Se le brinda respuesta? ¿Qué solución suelen brindarle?

G: Si, cuando tenes... depende que tipo de inconveniente sea es que área se involucra. Generalmente, en la mayoría de los casos, los termina resolviendo el SAC, que es el servicio de atención al cliente. Entonces ahí lo que se hace es, primero entender desde donde llega el reclamo. El reclamo puede llegar vía telefónica, te puede llegar directamente en una tienda, te puede llegar por mail o te puede llegar por el chat que nosotros tenemos en el sitio. Cualquiera de ellos, termina derivando al SAC. El SAC lo recepciona, y lo que hace es, tiene que emitir hacía que... depende que problemática sea. Por ejemplo, compraste una tele y la tele la pusiste y no te prende, entonces eso es un problema de producto que lo tiene que resolver específicamente con la línea, entonces ahí en ese caso, se evalúa lo que pasó, y se hace la devolución del producto. Si por ejemplo vos compraste una campera en el sitio, la compraste en talle M, te la probaste y te va chica, y la quieres cambiar por un LARGE, bueno. Ahí lo que tenes que hacer es, contactarse con servicio al cliente y depende que hiciste, si lo compraste y lo enviaste a domicilio, o lo compraste en la tienda, podes hacer la devolución del producto. En caso de contar con stock, se hace el cambio de producto. Ante cualquier circunstancia que vos tengas, tiene que haber una respuesta por el lado de Falabella, por cualquier motivo que suceda. Ahora, también te puede pasar que hay gente que no sé, se compró, que también se puede cambiar, un jean, que el jean es malisimo, que no te imaginabas que era así o algo, podes cambiarlo, se te efectúa una Gift Card o cambiarlo por otro producto, pero ahí ya tiene más que ver con la subjetividad de la persona a la hora de poder decir si le gusto o no. Pero cualquier cosa que sea porque está roto, fallado, dañado o cualquier inconveniente, se le da una respuesta al cliente.

A: ¿Cómo evaluaría la performance de la plataforma?

G: Cómo la evaluaría....emmmm... yo te diría que estamos muy bien. Más allá que, como todo e-commerce, es... no deja de ser una base tecnológica a fin de cuentas. Eeee.. Hace un año y medio, estábamos muy mal. Pero muy mal, en el sentido donde, teníamos un sitio viejo, un sitio que no se adapta a celulares, e e e, estaba bastante obsoleto lo que es el sitio con respecto a lo que nos demandaba la industria. Hoy con el sitio nuevo, que fue un trabajo bastante largo, es un sitio que a nivel contenido está bastante actualizado, es rápido, se transacciona bien. Tenes inconvenientes. A veces, te pasa, por que como te digo, al ser algo tecnológico tiene fallos. A veces te puede pasar que compras un producto y quieres pagar con VISA o CMR y no te acepta el pago. O tenes escuadre de stock, esto es que tenes dos productos que quieres comprar y uno dice veinte de stock y el otro cuatro, lo compraste y después termina rechazado porque se descuadra stock. Pasan cosas. Nos pasa a nosotros y les pasa a todos, te pasa con Mercado Libre, con todos. No podes estar exento de esa problemática. E... hoy te diría que estamos bastante bien, somos... estamos seguro, dentro del top cinco de E-commerce en Argentina, de hecho, Fala va a salir dentro de un estudio de la CACE y estamos bastante bien en ese sentido. En momento de mucha venta como Cyber Monday o HOT SALE, que son los dos picos de venta que tenemos, e e e.. siempre estamos, te diría top tres, top cuatro de sitios con más ventas y acciones y visitas de todo lo que es Argentina y la plataforma responde, más allá de que alguien puede... lo que te va a pasar siempre es que hablas de esto y después alguien te levanta la mano y dice “AA, YO COMPRE EN FALABELLA Y NO ME LLEGÓ” o “SE ME CAYO”. Si, pasa, pero en el volumen general que nosotros manejamos, diría que estamos bastante estables, y es una plataforma hoy en día bastante sólida. Tenes restricciones al ser una compañía regional y no tener toda la parte de sistemas localmente, te restringe a no poder hacer desarrollos, entonces, ahí a veces estás un poco más rezagado que la competencia, en determinadas cosas que te gustaría cambiar o te gustaría hacer, pero bueno, es lo positivo y negativo de ser una empresa regional. Positivo que tenes una banca bastante más grande como compañía y lo negativo, que los tiempos son muy largos para lo que un e-commerce requiere

A: Considerando el entorno actual, ¿que considera cambiar de la plataforma?

G: E.. es que, no se si de la plataforma. ¿Qué cambiaría? Me gustaría poder tener esto, la flexibilidad de poder tener desarrollo local. Porque te permitiría, justamente, manejarte en tiempos bastante más reales que lo que te requiere el mercado. Para darte un caso bien concreto, el año pasado, en febrero del año pasado, fue todo el cambio de.. te acordas? Cuotas con interes, cuotas sin interes.. eso y demás, y nuestra plataforma estaba pensada de una forma donde te hacía un cálculo en base al banco que tenias, cuotas..bueno, había todo un desarrollo. Cuando salió esa solicitada de banco central, había que empezar a aplicarlo y demás. Vos te metias a Fravega y Garbarino y veías que ya tenían los cambios aplicados, cuotas con interes, CTN, todo de una forma muy rápida y nosotros tuvimos que salir con una especie de PARCHE que, que es, un parche lateral, que es un sitio que no es nativo, pero bueno para solucionar un error y llevo meses para poder sacarlo 100% como lo necesitábamos. De hecho, tenemos una calculadora que terminó de implementarse hasta hace muy poco, porque dentro de los requerimientos que entraron del sistema, que teníamos nosotros, si bien era prioritario, no era algo que te alteraba el negocio al 100%, entonces se demoró más tiempo del que debíamos haber esperado. Si me preguntas que cambiara, te diria eso. Cambiaría poder tener la soltura de poder mover toda la parte de sistemas localmente y eso llevaría un montón de mejoras que quisieras hacer o aplicar cosas que fueran más locales. Y otra cosa, creo que podría ser e.. el tema de la aplicación. Nosotros hoy tenemos la aplicación de Falabella, e e e..hasta hace muy poquito no era transaccional, es decir, te agregaba productos al caro pero no podías comprar. Hoy ya está ese paso dado, yo creo que podríamos estar bastante más adelantado, es otra de.. no se si deuda, porque le pusimos mucho al sitio, este año seguro va a ser el año foco para la aplicación o lo que queda de este años, más la mitad del año que viene..e. Y cambiaría eso, podría más foco en la aplicación.

A: Esta bien Gonzalo, muchas gracias por su tiempo.

Entrevista a Gerente de E-commerce:

A: ¿Cómo implementaron el e-commerce en Falabella? ¿Cuáles fueron las principales problemáticas a la hora de implementarlo?

L: El E-commerce en Falabella, se implementó hace aproximadamente unos diez años. La realidad es que tuvo dificultades o problemáticas distintas en cada etapa. Casi todas las problemáticas estuvieron siempre vinculadas con lo mismo, que es cómo integrar las distintas áreas y especialmente sistemas, eee.. desde un retail tradicional, un retail físico para poder hacer una venta on-line y hacer una venta realmente omni canal. Hoy por hoy siguen siendo ahí los principales desafíos, casi siempre, a la hora de crecimiento y a la hora de plantear cambios de plataforma, migraciones, te diría que..ee.. es muy distinto un jugador que vende solo on-line que uno tiene tiendas físicas, y con el tamaño que tiene Falabella! Y estando en varios países encima .

A: ¿Cómo es el proceso interno de e-commerce? Desde que el cliente entra al sitio, hace click, y llega el producto al consumidor

L: Hay una etapa previa, que es que nosotros. Primero es que nosotros tenemos productos que los compramos o productos que trabajamos con stock del proveedor, esas son nuestras dos fuentes principales de venta..y.. esa mercadería en caso de comprarla, lógicamente tiene una etapa de recepción de la mercadería, ya sea en nuestros depósitos o como te mencionaba antes que este en la tienda. E e e. Y sino el otro caso, que el proveedor nos dice su stock disponible y posterior a que nosotros publicamos el producto, cargamos el producto, todo lo que es la ficha técnica del producto más las fotos, el producto está arriba y está con el stock obviamente correspondiente...Es ahí que, nosotros este producto puede ser que se este comercializando con una acción publicitaria, o no. Una vez que el cliente ingrese el producto tiene su pasarela de pago donde hace el pago correspondiente teniendo en cuenta las

distintas opciones de pago que tiene. Puede ser tarjeta de crédito, tarjeta de débito, nuestra tarjeta propia, que es la de CMR. El cliente realiza el pago, se procesa la transacción y se valida una vez que la transacción está aprobada, que eso puede ser automático o que tenga un proceso de validación manual si es una transacción que por ahí es de un monto alto o de una categoría como electro, que son categorías...como...digamos, más complejas. Luego nuestro equipo logístico recibe el pedido, lo procesa, eso tenemos nuestro centro de distribución donde se procesa el pedido y dependiendo la fuente de retiro que elija, que puede ser que lo retiren en otras tiendas o que no se.. el cliente elija que sea enviado a su domicilio o a una sucursal es correo, es correspondiente que este ahí.. se hace todo el proceso de logística y transporte...e e e.. Una vez que el cliente recibe el producto, ahí.. si llega a ver el caso que tenga intenciones de realizar un cambio, inicia todo el proceso de cambio a través de nuestro equipo de atención al cliente vía telefónica.

A: ¿Puede ir a hacer el cambio directamente a la tienda?

L: Si, puede hacerlo directamente en la tienda. Obviamente, hay productos que por tema de volumetría, como un colchón un mueble, no lo va a llevar a la tienda y por el otro lado, piensa que hacemos envíos a todo el país y muchas veces no tienen una tienda cercana para poder hacerlo.

A:¿Cuáles son los principales inconvenientes que surgen dentro del proceso?

L: a Ver, principales inconvenientes e e e.. que pueden surgir, es más que nada en épocas de grandes volúmenes, es poder garantizar el nivel de servicio al cliente, lo que es el post venta, que es que cumplamos con los tiempos de transporte prometidos, que ee e, obviamente cuando vos estas hablando de miles de transacciones no tengas problema de inventarios, que obviamente, de vuelta, en el volumen suceden, a colocamientos de inventarios. Entonces, es ahí donde está el mayor desafío

A: ¿Planean implementar algún método para mejorarlo? ¿Cuál?

L: Si, estamos todo el tiempo implementando nuevos operadores logísticos y mayor músculo propio para poder responder a estos volúmenes, por otro lado, estamos desarrollando a nivel tecnológico mejores herramientas para que el cliente se pueda autogestionar en todo el proceso, desde mejor visibilidad de donde está su pedido, cómo, cuándo le va a estar llegando, por otro lado, que si tiene algún reclamo que lo pueda hacer de un modo ágil, entonces eso mejoraría bastante lo que es, la parte ..digamos..desde el lado del cliente que produce más incertidumbre.

A: En los últimos años se generó un gran desarrollo del comercio electrónico, ¿cómo lo acompaña el sector en términos de inversión, desarrollo, o innovación?

L: Yo creo que lo acompaña bastante bien, o sea...Tenes empresas de todo tipo, me parece que, que hoy son pocas las empresas que no tienen e-commerce en su agenda, lo que hay que ver es que tanto las empresas lo tienen internalizado como una cuestión de vida o muerte o un tema que lo están haciendo porque parece una moda y lo estan haciendo porque todos lo hacen. Me parece que ahí varía mucho..e .. como sector digo, lo que cada uno invierte en desarrollo, innovación ..

A: Crees que es una moda el E-commerce?

L: No, yo definitivamente creo que es un camino indexorable de qué hacer un canal que da más tamaño y dependiendo país, sector de la industria y todo, en muchos casos va a ser un porcentaje mayoritario de las ventas. La realidad es que no hay país en el que se vea que no avance, después es un tema de velocidades y también de adopción de un montón de... de players, o sea hay países en los que la propuesta ya es muy buena y otros países donde es más deficiente, pero me parece que en términos de Argentina, estamos creciendo,

en cuanto a la calidad y todo, se está mejorando. El desafío mayor está en la parte logística, que Argentina es un país súper complejo, es largo, con distancias muy importantes y todo y es un país muy caro en todo lo que es transporte, entonces complejiza bastante el crecer y ser innovador en el servicio, ahí es donde está el mayor desafío.

A: Sacando el canal tradicional de envió a domicilio por camiones, ¿están buscando implementar alguna otra metodología?

L: A ver, hoy por hoy, en lo que es ideas, o sea, una es que la gente pueda ir a retirar el pedido a nuestras tiendas, es hoy por hoy una herramienta muy utilizada y si bien a nivel mercado están implementando otros jugadores, durante muchos años fue una herramienta bastante distintiva de Falabella, y que mucha gente lo valora eso. Creo que, en cuanto a métodos de cómo llevarlo, lo que como Falabella tenemos el desafío, es de como poder integrarlo mejor con operadores que hoy por hoy son destructivos en la última milla, que son de repente, poder entregarlo con bicicletas o motos. El tema importante es cómo haces digamos centralización y que ahí disparen, que es algo que estamos trabajando. O sea, yo creo que también ahí estamos hablando de impacto en zonas de alta densidad te puede servir en barrios de Capital de alta densidad o en el interior y va a ser una solución que lo que definitivamente te va a permitir es poder entregar en menores tiempos y no se si te vas a ahorrar en costos pero si de mayor capilaridad, más rápida. Llevar a un lugar y que de ahí se distribuya los pedidos.

A: ¿Cómo evaluaría la performance de la plataforma? Considera que es necesario realizar alguna modificación o implantar mejoras?

L: Si, muchísimas, muchísimas. A nuestra plataforma, como te decía, tiene un gran desafío de por medio que es el trabajar en conjunto con todo lo que es Falabella. Las principales mejoras vienen por ese lado, por lograr seguir...digamos, integraciones y que la plataforma pueda tener un estándar acorde al crecimiento que estamos teniendo y al volumen de negocio que tiene

Falabella, se está trabajando muchísimo en eso. Lo que pasa, es que son cambios tecnológicos que llevan su tiempo. O sea, hoy por hoy, es estar todo en el proceso, lleva su tiempo y de hecho, se están haciendo las mejoras.

#### Entrevista Gerente de Logística:

1. ¿Cómo es el modelo/sistema de distribución? ¿Es terciarizado? El modelo de distribución de productos a los clientes es mixto. La parte de almacenamiento y preparación de productos de venta de e-commerce es en un centro de distribución propio de Falabella. La entrega de los productos a los clientes es tercerizado en operadores logístico y con camionetas.
2. Una vez efectuada la compra por el canal de e-commerce, cómo se les notifica al sector? Se le notifica a través de sistemas ¿Cómo es el proceso? El proceso está todo automatizado, el cliente realiza la compra en la página de Falabella, esto genera una Orden Compra la cual ingresa al sistema para que sea validada esa transacción (este proceso el 85% es automático, solo un 15% se realiza en forma manual), una vez realizado este proceso se factura la transacción de forma automática y esa facturación dispara un mensaje al sistema logístico para que comiencen a preparar el pedido según la fecha de entrega seleccionada por el cliente.
3. ¿Cuáles son los principales inconvenientes de logística? Los principales problemas a nivel logístico son los quiebres de stock de productos, los incumplimiento por problemas sistémicos y los sin moradores (clientes que no están en sus casas cuando les vamos a entregar)
4. Según lo informado, el 3% de las compras no son entregadas a tiempo, a que se debe esto? Sin Moradores – Quiebres – problemas sistémicos. Planean implementar algo para disminuirlo? Para el caso de sin moradores se planea reducir las bandas horarias para que los clientes tengan posibilidad de elegir una banda más acotada. Para los quiebres de stocks poder hacer entregas parciales de Órdenes de compra, hoy

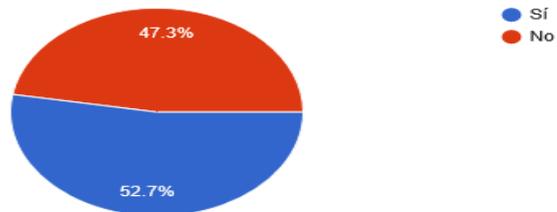
esto no es posible. Problemas sistémicos reuniones periódicas para corregir este tipo de errores.

5. Existe diferencia en el servicio de logística de las distintas unidades estratégicas de negocio? No es el mismo servicio tanto para tiendas como para e.commerce, pero el 70% de las entregas son de e.commerce.
6. En los últimos años, se generó un gran desarrollo del comercio electrónico, ¿Cómo lo acompaña el sector de logística? Con cambios sistémicos, implementación de un sistema automatizado de picking de pedidos, cambios del sistema de generación de ordenes nos fuimos a un sistema de primera clase como OMS de Manhattan.
7. ¿Posee un plan de contingencias? Si En caso que si, ¿Se aplica en la diaria? Sucede muy pocas veces que tengamos que aplicar un plan de contingencia a nivel logístico pero se preparan todo manualmente y se despachan los pedidos en forma manual también. Cómo
8. ¿Posee la empresa alguna plataforma/software que permita la interacción de las distintas áreas en post de la optimización logística? OMS es una de ellas. es un sistema que administra los pedidos e inventarios de la compañía, es un sistema de nivel mundial que lo tienen otras grandes empresas. Lo que permite es tener el inventario disponible de todas las fuentes de abastecimiento (lugares donde tenemos almacenada la mercadería) y las tiendas para que cualquier unidad de negocios que necesite hacer una venta pueda tomar inventario de cualquier lugar. El sistema maneja desde la ubicación del inventario hasta el seguimiento de todo el pedido hasta que se entrega al cliente.

## Encuesta:

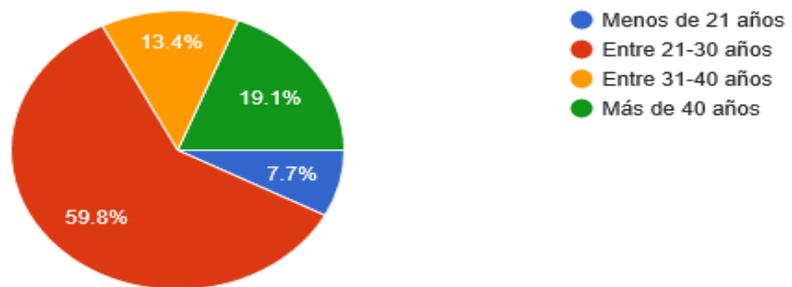
### Realicé alguna vez una compra a través de la plataforma de Falabella

368 respuestas



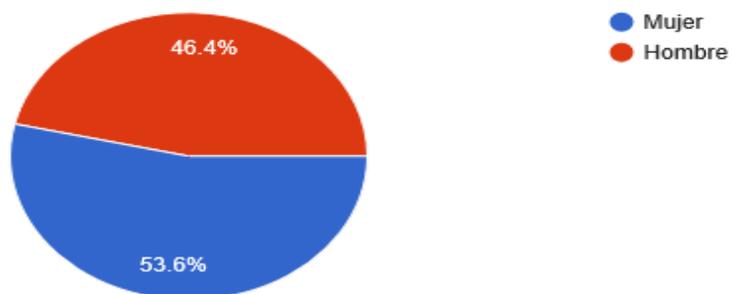
### Edad

194 respuestas



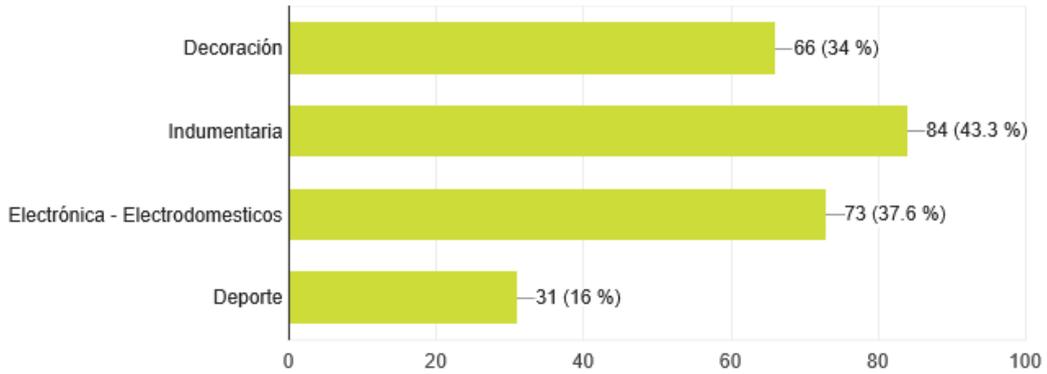
### Sexo

194 respuestas



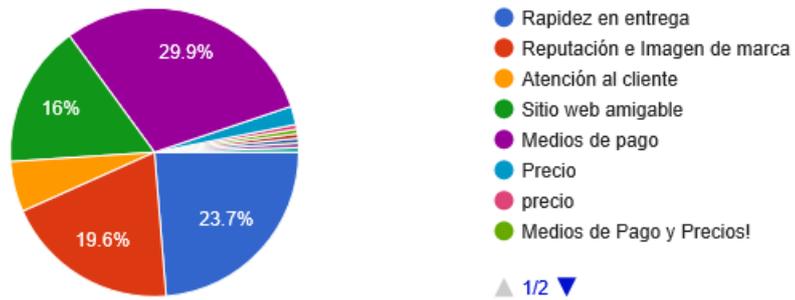
### Tipo de producto que suelo comprar

194 respuestas

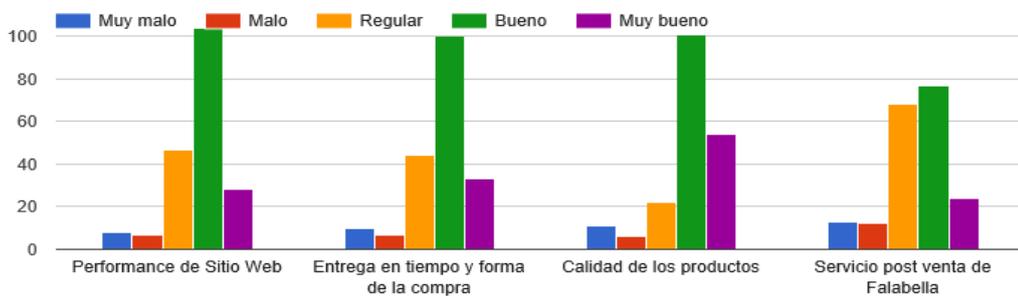


### A la hora de realizar una compra online, priorizo:

194 respuestas

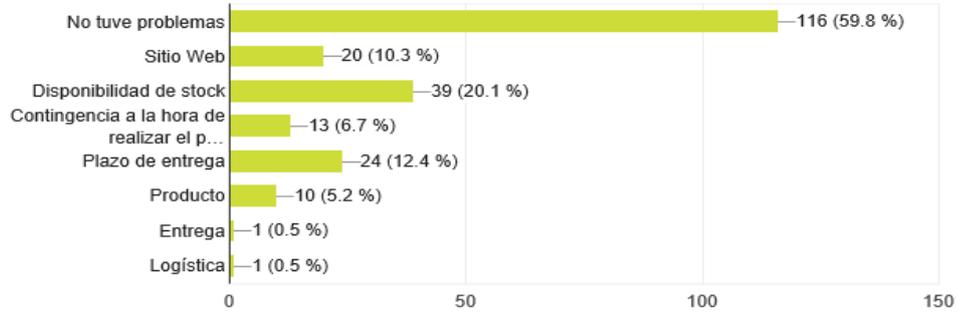


### Teniendo en cuenta su experiencia en Falabella, evalúe las siguientes afirmaciones:



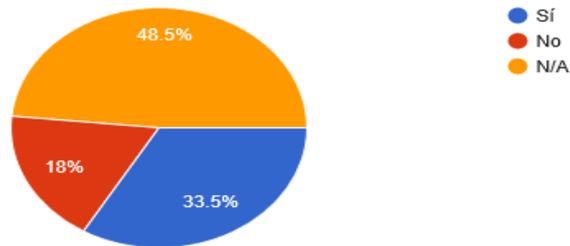
### Al realizar una compra en la plataforma de Falabella tuve inconvenientes con:

194 respuestas



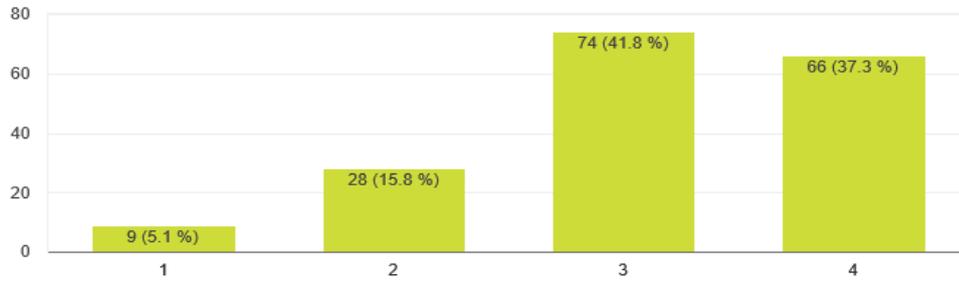
### En función a la pregunta anterior, ¿Falabella le brindo alguna solución?

194 respuestas



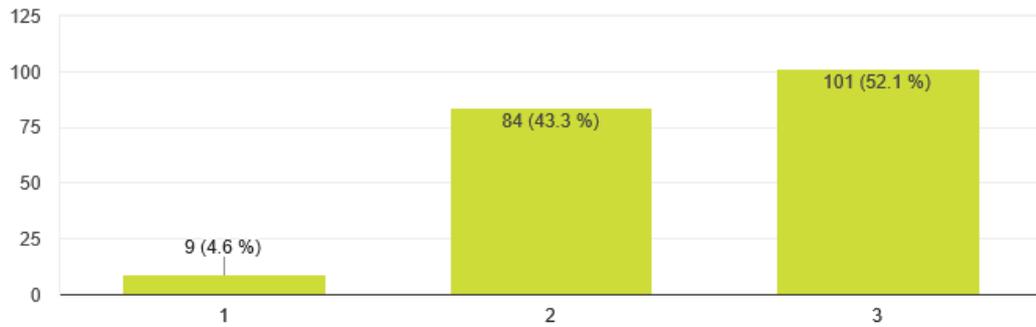
### Evalúe su grado de satisfacción con respecto a la solución brindada por la empresa

177 respuestas



### Recomiendo realizar compras en Falabella on-line

194 respuestas



## **Bibliografía**

- Alarcon (2016). *Identifica las oportunidades de mercado de tu E-commerce*. Recuperado el 20 de Mayo del 2018 de:  
<https://observatorioe-commerce.com/identifica-las-oportunidades-mercado-e-commerce/>
- Asociación Española de la Economía Digital (2011). *Libro Blanco de Comercio Electrónico* (en línea)
- BALLOU, Ronald H. (2004) *Logística: Administración de la Cadena de Suministro* (5ta. edición) Editorial Pearson Educación.
- Briano (2011). *Sistemas de información gerencial: tecnología para agregar valor a las organizaciones* (4ta. edición). Editorial Pearson, Buenos Aires, Argentina.
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2018). *Cómo se comporta el consumidor on-line Argentino*. Recuperado el 15 de Mayo del 2018 de:  
<http://www.cace.org.ar/noticias-%C2%BFcomo-se-comporta-el-consumidor-on-line-argentino>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2018). *Descubrí las últimas tendencias y novedades del mercado*. Recuperado de:  
<http://www.cace.org.ar/sobre-cace>
- Cámara Dionisio (2016). *Diccionario de Marketing*. Ed. Minist. Cultura
- CEDILLO, M.G., Sánchez (2008) *Análisis Dinámico de Sistemas Industriales*. Editorial Trillas, México.
- Check Market (2018). *Métodos para evaluar la satisfacción en el cliente*. Recuperado el 5 de Julio del 2018 de:  
<https://www.checkmarket.com/customer-effort-score/>
- Consejos de Mercadotecnia. (2015). *Cómo gestionar la logística para e-commerce*. Recuperado el 6 de Junio del 2018 de:  
<https://consejosdemercadotecnia.wordpress.com/2015/10/29/como-gestionar-la-logistica-para-e-commerce/>
- COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS, CSCMP. (2008). *“Definición de Gestión Logística”*

- CSAT (2018). Recuperado el 5 de Julio del 2018 de:  
<https://www.avaya.com/es/faqs/faq-detail-customer-satisfaction-csat/>
- D.M. Lambert, M. Cooper, J. D. Pagh, (1998) '*Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities, the International Journal of Logistics Management*. Vol.9, nº 2
- Dave Chaffey and Fiona Ellis-Chadwick (2014). *Marketing digital: estrategia, implementación y práctica* (5a. ed.). México. (En línea).  
<http://ebookcentral.proquest.com/digitalbd.uade.edu.ar/lib/bibliotecauade/sp/reader.action?docID=4722095&query=e-commerce>
- Douglas M. Lambert (2006) *Más allá del Supply Chain Management*. Recuperado de:  
<http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/4089-mas-alla-del-supply-chain-management>
- E-commerce Academy (2018) *¿Cuáles son los mejores canales de distribución para tu negocio on-line?* Recuperado de:  
<http://www.e-commerceacademy.pe/cuales-son-los-mejores-canales-de-distribucion-para-tu-negocio-on-line/>
- Fincowsky, Franklin (2004). *Organización de empresas*. Mexico: A Subsidiary of The McGraw-Hill Companies, Inc
- Giraldo Lopez, Jose Ariel (2011). *Logística. Gestión de compras, almacenes y transporte*. Recuperado el 10 de Junio del 2018 de:  
<https://www.gestiopolis.com/logistica-gestion-compras-almacenes-transporte/>
- Guttal, Shalmali (2007) "*Globalización*" en el desarrollo en la práctica", vol 17 n°5.
- IProfesional (2018). *Las empresas de correo se convierten y apuestan a la logística para subirse al crecimiento del e-commerce*. Recuperado de:  
<http://www.iprofesional.com/notas/261944-mercado-libre-art-tecnologia-venta-e-commerce-correo-argentino-correos-Las-empresas-de-correo-se-reconvierten-y-apuestan-a-la-logistica-para-subirse-al-crecimiento-del-e-commerce>

- Irene Fernandez (2017). *Las cinco fases del proceso de compra en un e-commerce*. Recuperado de: <http://theelearninghub.net/las-5-fases-del-proceso-de-compra-en-un-e-commerce/>
- Kenneth C. Laudon, and Carol Guercio Traver (2013). *E-commerce, Negocios, tecnología, sociedad* (9a. ed.) Pearson Education. México. (En línea).  
<http://ebookcentral.proquest.com/digitalbd.uade.edu.ar/lib/bibliotecauade/sp/reader.action?docID=4760101&query=e-commerce>
- Kotler, Philip. *Dirección de Mercadotecnia* (8va Edición) Ed. Prentice Hall.
- Kotler, Philip. *Fundamentos de Marketing* (8va Edición) Ed. Pearson.
- Kuldeep, M. (2017). *Electronic Marketing: B2B, B2C, C2C*. “Tesis de maestría no publicada”, Universidad de Jiwajy, Gwalior, Madhya Pradesh, India
- Muñiz, Rafael (2013). 12. *Canales de distribución*. Recuperado de: <https://www.marketing-xxi.com/canales-de-distribucion-63.htm>
- LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y SU IMPORTANCIA PARA LA EMPRESA. (2017). Recuperado el 5 de Julio del 2018 de: [http://calidad-gestion.com.ar/boletin/65\\_satisfaccion\\_del\\_cliente.html](http://calidad-gestion.com.ar/boletin/65_satisfaccion_del_cliente.html)
- Luis Carlos Hernández Barrueco (2018). *Manual de E-commerce*. 1ª ed. España
- Punto Rojo (2018). *La CACE reveló que el comercio electrónico argentino duplicó sus ventas y el SEO cumplió un rol central*. Recuperado el 27 de Abril del 2018 de: <http://punterojo.agency/estudio-cace/>
- Real Academia Española (2018). *Logístico, ca*. Recuperado de: <http://dle.rae.es/?id=NZJWMiV>
- RMTS Logistics (2016). *La satisfacción de los clientes en los e-commerce se basa en la logística*. Recuperado el 25 de Mayo del 2018 de: <http://www.rmtrade.es/la-satisfaccion-de-los-clientes-en-los-e-commerce-se-basa-en-la-logistica/>

- Rodriguez, L. & Cecchi, J. (Junio 2018). *La experiencia de compra en el Comercio Electrónico. Ponencia presentada en e-commerce Full Experience: Tech Day, Segunda Edición, Buenos Aires, Argentina*
- Tienda Nube (2012). *Midiendo la satisfacción de mis clientes. Recuperado el 5 de Julio del 2018 de:*  
<https://www.tiendanube.com/blog/midiendo-la-satisfaccion-de-mis-clientes/>