

Logística del Comercio Electrónico B2C: Perspectiva de las Tiendas y Nivel de Desempeño.

Teresa Sánchez Chaparro¹, Alfonso Durán Heras², Gil Gutiérrez Casas³.

¹ EPS Universidad Carlos III. Avda de la Universidad, 30, tschapar@ing.uc3m.es, 916249479.

² EPS Universidad Carlos III de Madrid. Avda de la Universidad, 30, duran@ing.uc3m.es, 916249921.

³ EPS Universidad Carlos III de Madrid. Avda de la Universidad, 30, gilgut@ing.uc3m.es, 916249425.

RESUMEN

Conseguir un adecuado desempeño logístico en el contexto del comercio electrónico con consumidores finales requiere de la coordinación, el buen hacer y el compromiso de varios agentes: la tienda virtual y los proveedores de servicios logísticos (PSL) que la tienda, acogidos a la tendencia dominante en el sector, suele contratar. En esta ponencia se presentan los resultados de un estudio en el que se pretende determinar cuáles son los principales servicios logísticos que demandan las tiendas virtuales y qué aspectos se consideran más importantes a la hora de contratar un PSL. En paralelo, se trata de identificar los principales problemas que pueden afectar al desempeño logístico de las tiendas virtuales y cuáles son las formas posibles de abordarlos. Se concluye la necesidad manifiesta de las tiendas virtuales de contar con un socio logístico verdaderamente comprometido, más allá de la pura relación contractual, que colabore con ellas en la resolución de los principales problemas que afectan al desempeño logístico.*

1. Introducción

La supervivencia de las tiendas de comercio electrónico destinado al consumidor final (B2C) está condicionada por la capacidad de estas tiendas de hacer frente a los requerimientos del entorno actual. Por un lado, deben responder a las grandes exigencias de servicio al cliente características de un sector que impone fuertes presiones competitivas; por otro, a las demandas de beneficios por parte de unos inversores que han acabado por agotar su paciencia. En este contexto, una gestión logística adecuada, capaz de hacer llegar al cliente final sus pedidos de forma eficaz y eficiente, resulta fundamental.

La gestión logística en el ámbito B2C plantea dificultades específicas (entrega a domicilio, entrega fuera de los horarios habituales...). Las tiendas virtuales no suelen disponer internamente de los recursos y capacidades necesarios para abordar estos retos (en la mayoría de los casos, tampoco están interesadas en desarrollarlos). Esto les ha llevado a subcontratar toda o parte de su logística a proveedores de servicios logísticos (PSL).

Para las tiendas virtuales, la elección de un proveedor de servicios logísticos adecuado se convierte en una decisión estratégica. Se plantea la duda sobre cuáles son los principales servicios logísticos que demandan las tiendas virtuales y qué aspectos son considerados más importantes a la hora de elegir un proveedor de servicios logísticos. Los distintos aspectos evaluables (instalaciones, servicio al cliente, opciones logísticas, sistemas de información...) se ponderan según las preferencias de cada tienda. En cualquiera de los casos, el objetivo que se persigue al elegir un PSL es lograr el mejor desempeño logístico posible, ofrecer la mejor de las “caras” al cliente final.

Conseguir un adecuado desempeño logístico es, como puede inferirse, un logro complicado, que requiere generalmente de la coordinación, el buen hacer y el compromiso de varios agentes (la tienda virtual y sus PSL). No existe una única forma de hacer frente a los múltiples problemas que pueden surgir en el transcurso del proceso de entrega de un pedido (falta de disponibilidad de un producto, error en los datos, cancelación de un pedido...). Las posibles soluciones aportadas a la hora de abordar estos problemas son variadas y dignas de ser catalogadas.

2. Objetivos y estructura del estudio

Los objetivos del estudio que se presenta en esta ponencia son:

- Determinar cuáles son los principales servicios logísticos que demandan las tiendas virtuales y qué aspectos se consideran más importantes a la hora de elegir un PSL.
- Identificar los principales problemas que pueden afectar al desempeño logístico de las tiendas virtuales y de qué forma son abordados por estas tiendas.

Para lograr el primero de los objetivos se elaboró un cuestionario¹ estructurado que fue respondido por directivos de 20 tiendas virtuales. Como complemento, se realizaron entrevistas personales a los directivos de 6 tiendas seleccionadas.

En cuanto al segundo objetivo (identificar los principales problemas logísticos y la manera de abordarlos) se intentó cubrir a partir de la información extraída de un experimento² de compra de libros a través de Internet. Se realizaron compras en 7 tiendas españolas de libros (3 tiendas puramente virtuales y 4 que añaden el comercio electrónico a su canal de venta tradicional). Se realizaron compras de 1 y 2 referencias y dirigidas a dos destinos diferentes (pueblo y ciudad).

3. Demanda de servicios logísticos y aspectos fundamentales valorados en la elección de un PSL

A continuación se presentan los principales resultados extraídos del cuestionario y las entrevistas a directivos de 20 tiendas virtuales.

3.1. Búsqueda de un socio logístico

Un primer resultado es que las tiendas virtuales buscan un socio logístico comprometido, capaz de proporcionar un servicio especializado. Este socio logístico debe tener los medios y la flexibilidad necesarios para proporcionar a los clientes finales de la tienda de comercio electrónico una gran cantidad de opciones de servicio: entrega en horarios fuera del habitual, entrega en tiempo y lugares concertados, distintas opciones de empaquetado, etc.

Este interés por encontrar un socio contrasta con el hecho de que sólo el 11% de las empresas estudiadas afirma mantener una relación estrecha con su proveedor actual de servicios logísticos (la mayoría subcontrata de forma esporádica o mantiene un acuerdo operativo a corto o medio plazo), con lo que parece que este aspecto es una asignatura pendiente.

* Han colaborado en la financiación y en la realización de este estudio la Asociación de Usuarios de Internet y la Biblioteca de la Universidad Carlos III de Madrid.

3.2. Principales aspectos valorados

A la hora de elegir un PSL lo que más valoran las empresas que contestaron al cuestionario son las características del servicio proporcionado y las tarifas y acuerdo económico.

Dentro de las características del servicio fueron considerados como “muy importantes” por más de la mitad de las tiendas los siguientes aspectos: cobertura nacional, tiempo de entrega en servicio normal, fiabilidad en la entrega, entrega concertada, cobro al cliente final, gestión de las devoluciones, entrega en horarios fuera del habitual y abreviación de cuestiones administrativas (despacho de aduanas, albaranes, etc.).

En cuanto a las tarifas, la práctica mayoría de las empresas señalan el precio como motivación principal en la elección de su PSL. De esta forma, lo que suelen hacer es trabajar con varias empresas de logística. Tienen un prestatario principal, que gestiona sus pedidos ordinarios, pero que no les ofrece servicios especiales ni demasiadas opciones de envío, pero resulta económico. Para ciertos servicios especiales, como el contra-reembolso, los pedidos urgentes o los pedidos internacionales tienen un prestatario logístico más caro y especializado. Se señala la importancia de reducir al máximo los gastos de envío, sobre todo en productos de bajo precio (libros, CDs...). En este sentido, la mayoría de las tiendas afirmaron asumir un alto porcentaje de los gastos de envío, con el consiguiente impacto en su cuenta de resultados.

Otro aspecto considerado importante a la hora de elegir un PSL es la funcionalidad, fiabilidad e integración de los sistemas de información. Dentro de esta sección se consideraron muy importantes todos los apartados referentes al sistema de “tracking” o seguimiento de pedidos. Se destacó también la importancia de la integración de los sistemas transaccionales del PSL con los de la tienda y el grado de detalle proporcionado sobre las incidencias en la entrega.

4. Problemas principales que pueden afectar al desempeño logístico de las tiendas de B2C

En este punto se exponen algunos de los principales problemas que pueden afectar al desempeño logístico de las tiendas virtuales. Este apartado ha sido configurado a partir de la casuística extraída del experimento de compra de libros por Internet que se describe en el apartado 2.

4.1. Problemas relacionados con la disponibilidad

Muchas tiendas virtuales y de forma particular las tiendas que trabajan en el sector editorial (libros y discos) trabajan con gran número de referencias (en ocasiones más de 500.000). No resulta posible mantener stock en almacén de tal cantidad de productos, por lo que frecuentemente surge el caso de que alguna de las referencias de un pedido no se encuentre disponible. En el caso del experimento, más del 60% de los pedidos realizados sufrió algún retraso (alguno incluso no pudo ser servido) por falta de disponibilidad. Algunas de las medidas adoptadas por las tiendas cuando surge este problema son:

- Ofrecer información sobre disponibilidad previa a la compra (en ocasiones se incluye una estimación del tiempo que puede tardarse en obtener la referencia).
- Envío de e-mails avisando de la falta de disponibilidad del producto

- Llamada telefónica avisando de la falta de disponibilidad y permitiendo una reacción instantánea por parte del cliente (anular, etc.).
- Ofrecer la posibilidad de anular el pedido on-line cuando se sobrepasa un tiempo prefijado.

Para algunos de los directivos que respondieron al cuestionario en la primera parte de este estudio, la solución de este problema sería que el PSL ofreciera un servicio de transporte directo desde los proveedores hasta el cliente final (sin pasar por el almacén), con lo que se ampliaría el concepto de disponibilidad.

En los pedidos compuestos por varias referencias distintas suele suceder que no hay disponibilidad de alguno de los componentes del pedido. En este sentido, la mayoría de las tiendas ofrecen la opción de realizar el envío parcial del pedido. La multiplicación de los gastos de envíos es asumida en ocasiones por la tienda, aunque en la mayoría de los casos analizados se repercute sobre el cliente final.

4.2. Plazos de entrega

El tiempo que transcurre desde que se efectúa un pedido hasta que se recibe (plazo de entrega) puede subdividirse a su vez en varios subplazos:

- Tiempo que tarda el pedido en ser registrado en el sistema transaccional de la tienda
- Tiempo que tarda la mercancía en estar disponible (en caso de que la mercancía no se encuentre en el almacén y haya de ser pedida al proveedor)
- Tiempo que se tarda en preparar el pedido
- Tiempo de traslado desde el almacén al domicilio (entrega)

Todos estos subtramos son de duración predecible, con la excepción del tiempo que tarda la mercancía en estar disponible. Es éste el período menos controlable, causante de que el tiempo de entrega en las compras realizadas oscile entre 2 días y 2 meses. Los plazos de entrega fueron ligeramente mayores en el caso de entrega en pueblo y más variables en el caso de los pedidos formados por 2 referencias que en el caso de los pedidos unitarios.

4.3. Atención al cliente

El cliente de comercio electrónico demanda información acerca del estado de su pedido en todo momento y de si éste va a sufrir algún retraso. Las tiendas observadas cumplen este compromiso de forma desigual.

Prácticamente todas (con excepción de dos tiendas tradicionales) disponen de un sistema on-line de seguimiento de pedidos, accesible a través de una contraseña personal y con grado de detalle variable según la tienda. La actualización de los estados del seguimiento no se realiza en todas las tiendas de forma instantánea, sugiriendo la falta de integración con los sistemas transaccionales del PSL.

Todas las tiendas se sirven del correo electrónico para notificar posibles incidencias. Algunas incluso mandan un mensaje por correo electrónico cada vez que el pedido cambia de estado. El cliente también puede utilizar el correo electrónico para realizar una consulta, a la que las tiendas suelen dar respuesta de manera rápida y eficaz.

Disponer de un teléfono de contacto se considera de especial interés de cara al servicio al cliente. Contribuye a aumentar la tranquilidad del comprador (al encontrar una “voz” real tras el negocio virtual) y es adecuado para responder a preguntas no tipificadas. Sólo una de las tiendas estudiadas (tienda puramente virtual) no disponía de un teléfono de atención al cliente.

4.4. Entrega

La mayoría de las tiendas estudiadas confía la entrega de sus pedidos a empresas de paquetería. La gestión de las incidencias en la entrega se realiza de forma desigual según las empresas e incluso dependiendo del repartidor concreto que efectúa la entrega. Ante la aparición de un problema (datos erróneos, el cliente no está en casa, etc.) algunos repartidores llaman por teléfono al cliente, otros contactan con la tienda virtual y algunos simplemente devuelven la mercancía al almacén.

El último tramo del proceso logístico (la última milla) se encuentra en manos de un operario ajeno a la tienda y que parece no estar lo suficientemente alineado con los objetivos de la tienda virtual.

4.5. Devoluciones

La mayoría de las tiendas se acogen a la normativa vigente en la venta a distancia: derecho a devolver cualquier libro en el plazo de 7 días desde la fecha de recepción. Sólo una de las tiendas virtuales mostraba una política más liberal respecto a las devoluciones. Otra de ellas no admitía devoluciones en ningún caso, salvo mal estado o error en el producto.

En cuanto al procedimiento concreto, en algún caso se vuelve a recoger la mercancía a domicilio (si bien los gastos de transporte corren por cuenta del cliente). En la mayoría de los casos ha de enviarse el producto de vuelta a una dirección que se indica.

5. Conclusiones

El impacto de la logística sobre el servicio al cliente y la cuenta de resultados de las tiendas virtuales convierte la elección de un proveedor de servicios logísticos en una decisión estratégica. Aparte de las capacidades y recursos del PSL, se valora especialmente la posibilidad de establecer un acuerdo colaborativo, más allá de la pura relación contractual, que proporcione a la tienda un socio logístico.

La colaboración con el PSL puede establecerse en varios niveles. En un primer nivel, se trata de que el PSL no actúe en contra de los intereses de la tienda virtual. Por ejemplo, en el caso de la entrega a domicilio, se busca que las reacciones del repartidor ante posibles imprevistos (el cliente no está en casa, error en los datos...) estén alineadas con los objetivos de la tienda virtual.

En un grado de implicación mayor, el PSL puede ayudar a la tienda a cumplir de manera más eficaz sus compromisos con el cliente final, por ejemplo, a la hora de suministrar al cliente información sobre su pedido (alimentando el sistema de seguimiento de pedidos, proporcionando un servicio de call-center, etc.). En este nivel de colaboración las tiendas consideran muy interesante (algunas incluso indispensable) la integración con los sistemas de información transaccionales del PSL.

Algunas tiendas aspiran también a que el PSL modifique sus procesos y adapte su forma de funcionamiento para servir mejor sus intereses. Se ilustra este aspecto con la demanda por parte de la mayoría de las tiendas de servicios de entrega en horarios y lugares no habituales, transporte directo desde los proveedores hasta el cliente final, áreas específicas de almacenaje, etc.

Una vez establecido un marco colaborativo en múltiples niveles y después de la integración de los sistemas de información respectivos, el PSL y la tienda virtual estarán en condiciones de trabajar juntos y resolver problemas específicos, depurando el proceso logístico e intentando resolver dificultades intrínsecas hasta ahora poco abordadas, entre ellas, la reducción de los gastos de envío.

Referencias

- [1] Bayles, D.L. y Bhatia, H., (2000), *E-commerce logistics and E-fulfillment*, (Englewood, Cliffs,N.J: Prentice Hall).
- [2] Durán, A., Gutiérrez,G. y Sánchez,T. (2001), *La logística del comercio electrónico* (McGraw-Hill)
- [3] The Economist, (2000), “From supply chain to network (en: E-business special report)”, The Economist, 8196, Nov. 11th, pp. 26-30.