

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA



TITULACIÓN: GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO FIN DE GRADO

**TITULO: Logística en el e-commerce. Un caso de estudio.**

Alumno: Juan José del Toro Martínez

Directora: Dra. Soledad María Martínez María-Dolores

Septiembre 2017

## INDICE

<b>1</b>	<b>Introducción</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Sistema logístico tradicional</b> .....	<b>4</b>
	2.1 Introducción y concepto de sistema logístico.....	4
	2.2 Esquema de red logística .....	4
	2.3 Inconvenientes .....	6
<b>3.</b>	<b>Logística en el presente (e-commerce)</b> .....	<b>7</b>
	3.1 Introducción al e-commerce .....	7
	3.2 Tipos de negocio. Algunos modelos de comercio electrónico .....	14
	3.3 El pedido online.....	25
	a) Pedido por características .....	25
	b) Pedidos por entrega .....	26
	c) Tipos de pago y gastos de envío.....	27
	d) El almacén. Operaciones de almacén .....	30
	3.4 Servicios de entrega y transporte. La logística inversa .....	35
	3.4.1 Servicios de entrega y transporte.....	35
	3.4.2 Logística inversa.....	37
	3.5 Atención al cliente .....	38
<b>4.</b>	<b>El caso Amazon</b> .....	<b>42</b>
<b>5.</b>	<b>Ebay</b> .....	<b>50</b>
<b>6.</b>	<b>Conclusiones y líneas futuras de investigación</b> .....	<b>54</b>
<b>7.</b>	<b>Bibliografía</b> .....	<b>56</b>

# 1 Introducción

El siguiente Trabajo Final de Grado nace del interés en la evolución de la logística de los nuevos modelos de negocio y su gestión por parte de las grandes empresas. En él analizaremos cómo la logística nació con un fin pero fue aplicado a otros, y de la consecuente evolución y crecimiento de una tecnología que hizo que de forma paralela se produzca su introducción a estos sistemas. Introduciremos brevemente cómo esta tecnología se ha traducido principalmente a través de Internet. El comercio electrónico nace de la consecuente evolución tecnológica y la necesidad de las empresas a aplicarla en sus modelos y esto afecta claramente al sistema logístico utilizado.

Respecto a la relación existente de este trabajo con los estudios de Grado de Administración y Dirección de Empresas, se trataba de ampliar conocimientos acerca del sistema logístico, los modelos de negocio, la capacidad de ventas, beneficio, comercialización de la marca, expansión a nuevos nichos, la atención al cliente y el consecuente crecimiento de una compañía. Buscábamos conocer también cómo ha afectado Internet al sistema logístico y a los modelos de negocio.

Por esta razón, en primer lugar el trabajo trata el inicio de la logística y como se puede componer su esquema a través de los componentes que intervienen y los inconvenientes que se generan. En segundo lugar, introduciremos el comercio electrónico como una importante causa de variación en la logística tradicional tras la incursión de Internet. Pasaremos a describir después los posibles modelos de negocio, tipos de pedido, pago y entregas, además del proceso de logística inversa y atención al cliente, para por último, analizar el modelo de negocio de una empresa líder en este sector como es Amazon y a presentar brevemente el modelo de la compañía eBay su competidor más directo.

## 2 Sistema logístico tradicional

### 2.1 Introducción y concepto de sistema logístico

El sistema logístico tradicional surge como parte de la organización militar, atendiendo al movimiento y al mantenimiento de sus tropas según la Real Academia Española. Por otro lado, en el ámbito empresarial la RAE nos ofrece la siguiente definición:

*«Conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio, especialmente de distribución.»*

En otro contexto, el autor Pérez Porto (2009) sugiere que la función de la logística se traduce en:

*«Implementar y controlar con eficiencia los materiales y los productos, desde el punto de origen hasta el consumo, con la intención de satisfacer las necesidades del consumidor al menor coste posible.»*

Por su parte Kolb (1972), interpreta que el sistema logístico nace con la necesidad de garantizar el aprovisionamiento de fábricas, ejecutar los planes de producción y que tenga lugar la distribución de productos.

En la empresa los sistemas se estructuran por centros de decisión, tanto el de la logística como marketing, financiación y contabilidad (entre otros). Esto ocurre porque aunque sean centros independientes unos de otros, necesitan coordinación dentro del conjunto organizativo, con el fin de mejorar las labores propias y tener armonía informativa en el conjunto de la empresa.

Se define que dentro de los esquemas tradicionales de una empresa interaccionan diversos componentes, estos componentes deben encontrarse coordinados dentro de la empresa para lograr los objetivos empresariales. Podemos destacar como componentes: la planificación, métodos de dirección y marketing como los medios para llegar a esos objetivos (Kolb, 1972).

### 2.2 Esquema de red logística

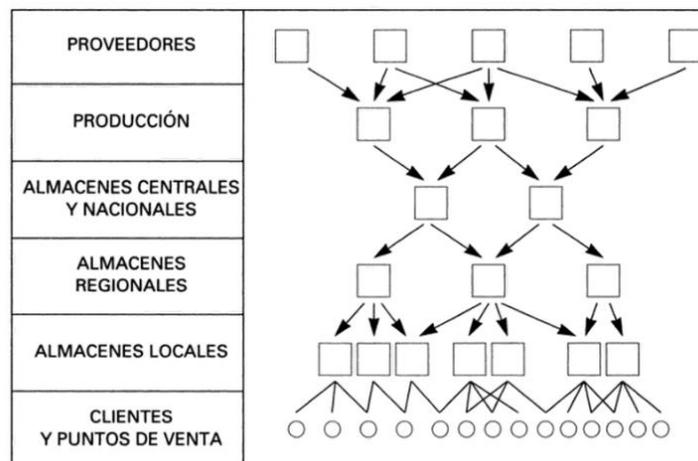
Las funciones logísticas pueden abarcar un concepto muy extenso ya que como se ha mencionado nació con argumentos militares y se ha acabado aplicando al entorno empresarial. Pau (2001), interpreta que la función de logística es la que ayuda a una

compañía a “*priorizar, definir, gestionar y controlar*” los medios de aprovisionamiento y distribución para satisfacer al cliente y con una gestión óptima de costos.

La logística tiene lugar en este ámbito debido al conjunto de actividades que se realizan en torno a los componentes mencionados (planificación, métodos de dirección y marketing), esto significa que en sus inicios dentro de la empresa abarca fases de producción, transporte, manipulación y almacenamiento (Kolb, 1972). Estas tareas están muy relacionadas entre sí, pero no pertenecen todas al mismo departamento.

A ello se le conoce como “sistema logístico” (Kolb, 1972) destinado a aunar los componentes que hacen posible la realización física de estas operaciones (fabricación, transferencia, almacenamiento) y garantizan que los materiales tengan salida desde el primer eslabón de la cadena (proveedor) hasta el último (cliente).

**Figura 1: Esquema de una red logística**



*Fuente: Libro de Logística comercial y empresarial (2004).*

En la figura anexa se presenta una red logística básica, en la cual se muestran como cuadrados las fuentes de materias primas, unidades de producción, depósitos y clientes. Los arcos que unen los puntos significan los intercambios de materias realizados entre los puntos. El intercambio toma lugar desde el aprovisionamiento hasta la distribución de los productos elaborados desde las fábricas hasta los clientes (a través de la red de depósitos).

## 2.3 Inconvenientes

Los inconvenientes del sistema logístico los hemos presentado anteriormente aunque de forma indirecta. Esto es, encontramos los componentes del sistema logístico en distintos departamentos como son el de marketing, planificación de aprovisionamiento y financiero. A pesar de ello hay que ver más allá y tener en cuenta que cada departamento tiene sus responsabilidades, las cuales deben estar prefijadas. Para Kolb (1972), en el caso de la logística, no podemos designarla a uno solo. Por ello, al haber una fragmentación de las responsabilidades a lo largo de una cadena jerárquica y dividida por departamentos en los que la logística no es la preocupación principal, obtenemos el principal inconveniente de la logística tradicional.

Por ejemplo,

*«Cuando el departamento comercial se responsabiliza del almacenamiento en la red de depósitos regionales y de las entregas a la clientela, cuando producción se encarga de los transportes a los depósitos y del almacenamiento central de los productos acabados, cuando compras se asegura del aprovisionamiento (transporte y almacenamiento de materiales), y cuando el departamento financiero (sirviéndose de la informática) controla la gestión de stocks.» (Kolb, 1972)*

En todos estos casos, cada departamento por el que pasa la logística, no la tiene como labor principal y este es el inconveniente, el asignar el control logístico a departamentos con centros de decisión que atienden a otras responsabilidades.

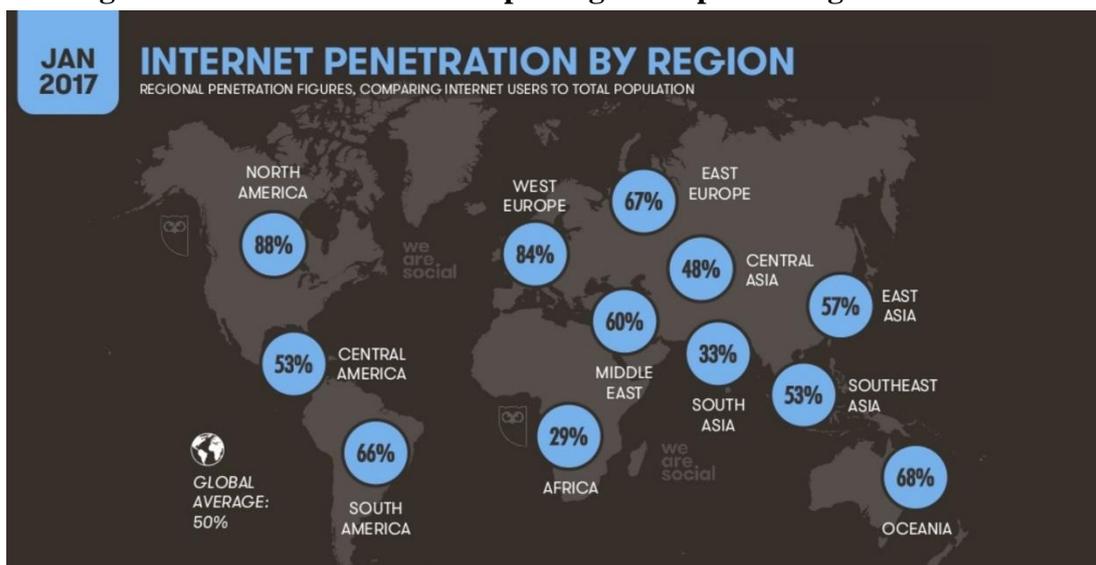
### 3. Logística en el presente (e-commerce)

#### 3.1 Introducción al e-commerce

Contemplamos el comercio electrónico o e-commerce como la evolución desde un servicio de ventas tradicional comprendido de bienes, servicios o contenidos hasta un medio globalizado como es Internet. Esta globalización influye en la relación entre compradores, vendedores y fabricantes con una revolución económica y de modelo de negocio según

Por tanto, relacionamos directamente la concepción del comercio electrónico al nuevo uso de las tecnologías y, con ello, a Internet. Mundialmente debemos comparar la incidencia del uso de Internet por regiones, esto es, un consumo medio porcentual de Internet alrededor del mundo. Según *Digital in 2017 Global Overview*, esta cifra sería del 50%.

**Figura 2: Inserción de Internet por región respecto del global**

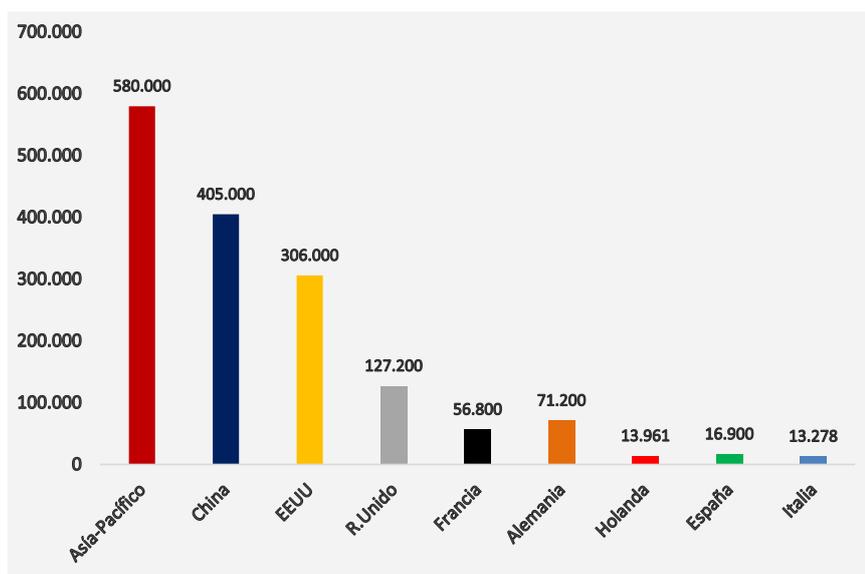


Fuente: *Digital in 2017 Global Overview*. Marketing4Ecommerce. Consultado el 8 de Julio de 2017.

De la anterior figura podemos analizar que si nos situamos en Europa subregión Oeste, concluimos que el 84% del total en esa subregión hace uso de Internet. En otro sentido, desde esta figura podemos llegar a interpretar cuales son las regiones con mayor parte del comercio electrónico mundial (America del Norte, Europa Oeste, Oceania, Europa del Este, Oriente Medio).

De este análisis se desprende el concepto de la cantidad de población perteneciente a una región u otra, siendo el este asiático la subregión con mayor número población (1.620 millones de habitantes), de los que tienen acceso a Internet el 57% de la población. Por tanto, todas las cifras variarán por región. Por ejemplo, Emiratos Árabes (país situado en la subregión de Medio Oriente) con una población total de 9,559 (estadística facilitada por Country Meters) millones de habitantes (2017), actualmente se encuentra líder en cuanto a país en usuarios de Internet en el mundo, el 99% de su población.

**Figura 3: Comparativa en comercio electrónico 2014 (millones de euros)**



*Fuente: Elaboración propia, basado en Libro blanco de Logística para comercio electrónico (Asociación española de la economía digital), 2016.*

Observamos basándonos en el año 2016, cómo el comercio electrónico medido en millones de euros es significativamente superior en Asia-Pacífico, China y Estados Unidos. Comparándolo con la suma del B2C<sup>1</sup> europea, la cual apenas consigue igualar a EEUU. Esto puede ir condicionado por la introducción tecnológica en estas sociedades y a la gran integración de Asia-Pacífico afectando así directamente a China y dejando a EEUU en una perspectiva algo menor.

<sup>1</sup> B2C: Siglas referidas al término anglosajon “Business to Consumer”. Se define como el modelo de negocio en el que desde el fabricante puede llegar al consumidor.

Una comparación más simple respecto al consumidor europeo la presentamos en la Tabla 1:

**Tabla 1: Consumo en B2C por habitante al año (países europeos)**

País	Población (en millones de habitantes)	€/Habitante
Reino Unido	64,4	1.975 €
Francia	65,8	863 €
Alemania	80,8	881 €
Holanda	16,8	831 €
España	46,5	363 €
Italia	60,8	218 €

Fuente: *Elaboración propia, basado en Libro blanco de Logística para comercio electrónico (Asociación española de la economía digital), 2016.*

Esto es interesante desde el punto de vista del consumidor, pues siendo Reino Unido y Francia naciones con similar población, encontramos una diferencia notoria en el consumo de comercio electrónico en euros por habitante.

Por otro lado, podemos fijar nuestra vista en Holanda. Siendo el país con menor población de los mostrados en la tabla superior, encontramos un consumo por habitante equiparable a Alemania, teniendo ésta una cifra aproximada de 64 millones de habitantes más. Podemos preguntarnos si esto se relaciona con el acceso de la población a las tecnologías o se trata de países inadaptados a ellas, o si es la tecnología la propulsora de este tipo de comercios.

*«Estas diferencias se deben a que, según el informe de Eurostat publicado en diciembre de 2015, el 42% de la población española entre 16 y 74 años compra online, mientras que en Alemania, este porcentaje es del 79%, y en el Reino Unido, al 81%.» (Barroeta et al., 2016)*

Con ello, el ritmo de innovación es arrollador y está liderado por la evolución del propio consumo en general por lo que difícilmente orientará un camino erróneo en su desarrollo. Esto es, los consumidores son los que ayudan al desarrollo de los nuevos modelos de negocio como son marketplaces, web de ventas flash, plataformas de venta grupal entre otras. Una de las innovaciones importantes a tener en cuenta en este punto es, establecerse en un lugar físico como tienda es bastante complejo por el coste que ello supone. Además, debemos contemplar las consecuencias de la competencia que pueden surgir entre dos comercios semejantes en la misma calle o barrio. Por tanto, el comercio electrónico

aventaja a los comercios con un mayor surtido y facilitando la capacidad de elección ante la compra (por productos, marcas, precios).

Debemos diferenciar aquellas web que realmente venden online de las que simplemente tienen un website o página web. *European Ecommerce Report 2017* nos presenta los porcentajes de las empresas en Europa que venden online respecto de las que tienen una web. Cada día es mayor la presencia por parte de empresas que tienen un espacio web dedicado a su explotación.

Con esa pequeña revisión de los datos europeos, podemos destacar con relativa importancia la presencia de Amazon (caso que estudiaremos más profundamente después), la cual se proclama líder de ventas online con un volumen de 38.5 billones de euros en el oeste europeo.

Por otro lado, podemos realizar una comparativa según *European Ecommerce Report 2017*, la cual consiste en establecer la base del liderato en comercio electrónico del oeste europeo respecto de las demás subregiones (sur, este, norte, central). El oeste presenta el 53.19% del total de la cifra en e-commerce europea.

Si incidimos aún más en este concepto podemos llegar a desglosar ese porcentaje por países comprendidos en la parte oeste. Curiosamente (como anteriormente pudimos analizar en la tabla número 1), el liderato en consumo por habitante se produce en Reino Unido describiendo una cifra de 197 billones de euros en 2016. Siguiéndole en segundo plano Francia y Alemania con 82 y 86 billones de euros. En lo referente a España, se encuentra en la parte pequeña de la proporción con un total de 28 billones de euros respecto de Europa Oeste.

Además, otra ventaja que podemos encontrar en este tipo de modelo de negocio es, que las barreras para incorporarse a él son mucho menores al comercio tradicional (Masclans, 2016). Uno de los motivos se relaciona con lo mencionado anteriormente, la dificultad de establecerse en un lugar físico contra la facilidad de poder atender a cualquier consumidor potencial y de cualquier parte del mundo a través del medio web tienda online. Esto supone, que la limitación geográfica no va a impedir totalmente que este tipo de comercio tenga lugar, salvo excepciones. En este punto encontramos los estándares aduaneros por los que se rige cada zona o país según su geografía. Con ello, habrá consumidores que no asuman el riesgo de realizar un pedido al otro extremo del planeta por los costes que ello supone.

Por otro lado, nos encontramos también ante un mercado global muy competitivo y complejo pues el vendedor debe ser capaz de atender a las necesidades comprometidas de modo que la compra sea bien valorada por el consumidor y con ello, obtener una valoración positiva para ventas futuras. Por tanto, encontramos un sistema complejo que abarca desde el momento en el que se realiza el pedido, pasando por su aceptación, control y pago, transporte y abastecimiento, hasta una correcta recepción y atención al cliente.

Con todo ello, el mercado del comercio electrónico puede presentar una hipótesis de partida. Debemos preguntarnos si se prima la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a la hora de aventurarse en un mercado nuevo y cambiante como es el del e-commerce, siendo aun con ello una gran puerta para estos pequeños negocios ya que no es necesaria la excesiva inversión en infraestructura material como en el negocio tradicional era necesario a la hora de volverse competitivo y expandir fronteras. Y si de ser así, demuestra la cuestión anterior el hecho de que las tecnologías, y más concretamente el uso de Internet, han disminuido las barreras de entrada para emprender un negocio.

Si partimos de esa hipótesis, y con la aportación de la Secretaría General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa en su artículo de ipyme.org, España es un país de pymes y micropymes ya que únicamente el 0,12% de las empresas españolas son grandes, lo que nos deja una cantidad porcentual del 99,88% a favor de las pequeñas y medianas empresas.

**DATO CURIOSO:**

*«Más de 12 millones de españoles compran por internet, según los datos del INE.  
La crisis no ha impedido que crezca el volumen del comercio electrónico en nuestro país.»*

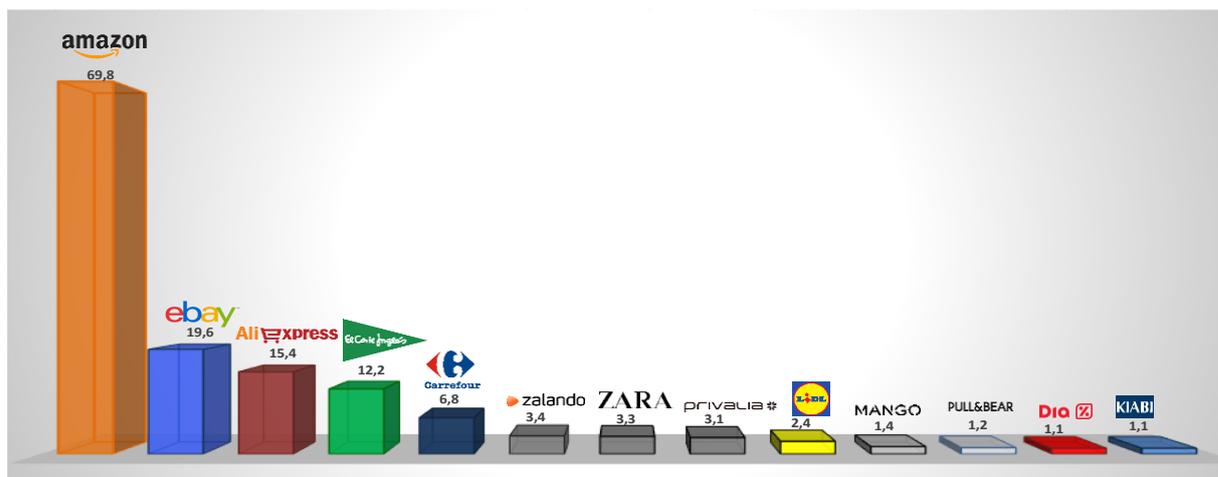
Pese a ello, gran parte de la población todavía desconfía del comercio electrónico, ya sea por el método de pago o por la inseguridad durante las devoluciones.

José Luis Zimmermann, Director general de Adigital (Asociación Española de Economía Digital), muestra como España ha sabido adaptarse a este modelo de negocio situándose en cuarto lugar en la tabla europea. Con ello, además remarca que la mayoría de empresas

nacionales son PYMES lo que para Zimmermann supone una necesidad de adaptación por partes de estas pequeñas y medianas empresas al comercio digital. Por una parte ya que reduce en costes y por otro lado porque ofrece la capacidad de ampliar sus fronteras.

Por su parte, las grandes empresas como Amazon, Ebay, AliExpress y El Corte Inglés, lideran el ranking del e-commerce en España según Cuponation<sup>2</sup>.

### Gráfico 1: Ranking español de visitas (en millones) en e-commerce



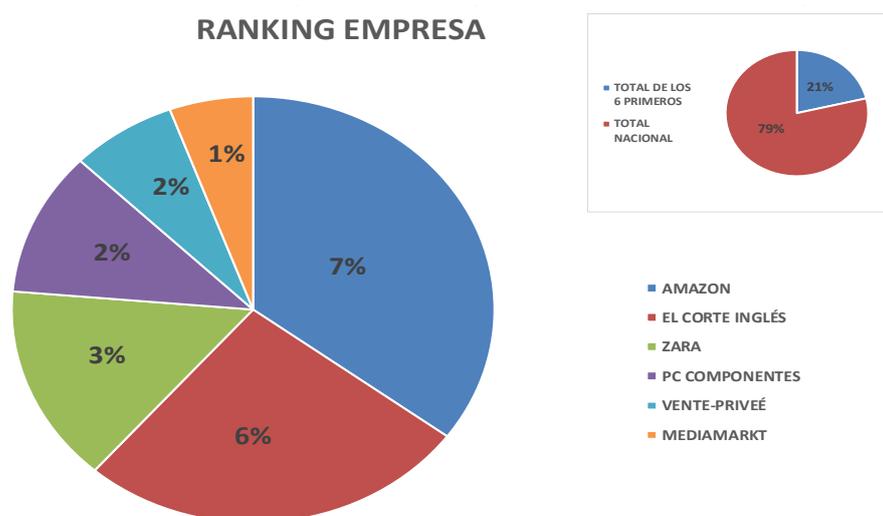
Fuente: Elaboración propia. (2017)

Según el ranking nacional en unidad de millones de visitas contemplamos como Amazon lidera mostrando 69,8 millones de visitas en 2017, abarcando más del 200% que las visitas de su siguiente competidor, eBay, que luego analizaremos.

En términos económicos, podemos contemplar una clasificación por volumen de ventas en España (en euros).

<sup>2</sup> Portal de ahorro para particulares ofreciendo descuentos y oportunidades de acceso a ofertas.

**Figura 4: Ranking de ventas del top 6 en España 2016**



*Fuente: Elaboración propia. (2016).*

La figura anterior nos presenta los seis primeros en lo que a ventas nacionales se refiere a lo largo del año 2016. Contemplamos cómo Amazon lidera el top 6 alcanzando el 7% de las ventas totales (lo que suponen 871 millones de euros en ventas). En segundo lugar, se sitúa El Corte Inglés con una influencia del 6%, que representa 651 millones de euros en ventas.

En tercer lugar, encontramos a Zara con un 3% (significando 371 millones de euros en ventas). En cuarto lugar, Pc Componentes alcanzando el 2% del total nacional con 271 millones de euros en ventas. La quinta posición la ocupa Vente-privée representando alrededor de aproximadamente el 2% de las ventas totales en 2016 (176 millones de euros en ventas). En la última posición de este top 6, encontramos a Mediamarkt suponiendo el 1% de las ventas nacionales totales (139 millones de euros en ventas).

Respecto del total de ventas en España (en lo que a e-commerce se refiere), 2016 recoge un total de 11.640 millones de euros. Por tanto, las empresas del top 6 en cuanto a ventas en e-commerce en España a lo largo de 2016 suponen el 21% del total nacional.

## 3.2 Tipos de negocio. Algunos modelos de comercio electrónico

Anteriormente hemos mencionado algunos de los nuevos tipos de negocio que han surgido y que explicaremos a continuación con más detalle (Masclans, 2016).

- **Venta de stocks:** Es el modelo con mayor semejanza a la tienda clásica, pues se compone de un stock disponible en almacenes a la espera de que sea requerido a través de una orden de pedido vía web por el cliente.

### Imagen 1: Logo corporativo Pcomponents



*Fuente: Google imágenes*

Podemos destacar como ejemplo el modelo de negocio de la tienda “PcComponentes”, pues aloja en su web todos los productos según disponibilidad de stock inmediato o previsto. Una vez realizado el pedido, se expide desde sus almacenes.

- **Venta flash:** Modelo basado en campañas de duración limitada (hasta aproximadamente 7 días), durante la cual se pone en venta un surtido de productos. Estos artículos son reservados por el proveedor hasta el fin de campaña.

### Imagen 2: Logo corporativo Leroy Merlin



*Fuente: Google imágenes*

La conocida tienda Leroy Merlin dedicada al menaje del hogar además de tienda física, posee una plataforma de venta online. Acorde al modelo de *venta flash* encontramos, por ejemplo, una campaña flash destinada principalmente a los meses de Junio y Julio.

### Imagen 3: Oferta flash Leroy Merlin



Fuente: Página oficial de Leroy Merlin

- **Venta de servicios y contenidos:** En este tipo de comercio se venden servicios como viajes, reservas de hotel. También podemos encontrar contenidos, por ejemplos los descargables (música, películas, libros electrónicos, videojuegos). (Amazon)

### Imagen 4: Logo corporativo de Amazon



Fuente: Google imágenes

En este modelo encontramos como ejemplo, la compañía “Amazon” que además de presentar su plataforma de venta física, existe un departamento para contenido digital (por ejemplo, biblioteca virtual conocido como ‘Kindle’).

### Imagen 5: Soporte Amazon Kindle



Fuente: Google imágenes

- **Subastas:** Se realizan subastas entre particulares de artículos, normalmente de segunda mano. En este caso, una vez termina la subasta, el comprador con la puja ganadora paga el importe y el vendedor envía el artículo.

#### **Imágenes 6 y 7: Logos corporativos de Ebay y Wallapop**



*Fuente: Google imágenes*



*Fuente: Google imágenes*

- **Intermediación:** Este tipo de modelo de negocio se basa en poner en contacto a clientes y proveedores de primera mano. Realizan la función de un intermediario, esto es común en páginas de comparadoras de hoteles, restauración, viajes, seguros, telefonía, etc.

#### **Imagen 8: Logo corporativo de Trivago**



*Fuente: Google imágenes*

- **Modelos por suscripción:** Son sistemas que se forman en torno a suscripciones, esto es, encontramos al cliente que se convierte en suscriptor de la compañía o marca y, abonando una cantidad fija mensual, éste recibe envíos periódicamente (normalmente mensuales). Esto ocurre por ejemplo, en revistas, algunas empresas de prueba de productos, libros, etcétera. Un ejemplo claro puede ser Degustabox en España, que por una cantidad fija, se recibe una caja mensual con diferentes tipos de producto para probar.

#### **Imagen 9: Logo corporativo de Degustabox**



*Fuente: Google imágenes*

- **Marketplaces:** Son plataformas en las que se ofrecen productos de distintos negocios, marcas, empresas o usuarios, actuando como intermediarios y albergando toda esta información para que el consumidor pueda buscar el producto idóneo, al mejor precio, con la mejor valoración, y mejores promociones. Una de las ventajas de cara al consumidor es la existencia de gran número de marcas, por lo tanto existe una competencia que beneficia al cliente. Podemos poner como ejemplo, dos comercios ya mencionados anteriormente como son Pccomponentes y Amazon.

Además, según Masclans (2016), podemos destacar otros tres modelos de comercio electrónico más peculiares y que destacan por una logística distinta. Por un lado, tenemos *dropshipping* y *crossdocking*. El primero ofrece la capacidad de vender productos sin necesidad de stock; por otro lado, el segundo, se basa en un sistema en el que en ningún momento hace stock, por lo que no se almacena la mercancía.

Por otro lado tenemos la *venta flash* (mencionado anteriormente), basado en un modelo de venta online mediante campañas de corta duración.

Además, encontramos otras campañas especiales cada vez más conocidas denominadas '*Black Friday*' y '*Cyber Monday*'.

Vamos a desarrollar cada uno de estos modelos de forma más exhaustiva.

- **Dropshipping**

Encontramos como definición básica del modelo por Alistair Lane (2016) como la siguiente:

*«Es una manera de vender en línea en la cual la tienda no necesita tener sus productos en almacén. Cuando una tienda vende un producto, lo compra a una tercera persona y ésta lo envía directamente al cliente. Con este método, el dueño de la tienda nunca ve el producto y mucho menos llega a tener contacto con él. Únicamente sirve de intermediario.»*

La definición de Masclans (2016) nos lleva a pensar que se trata de un modelo de negocio en el que no es necesario que el stock se encuentre físicamente en el almacén, ya que es el mayorista quien provee y se encarga de almacenar, preparar y enviar la mercancía.

**Figura 5: Esquema de negocio de Dropshipping**



Fuente: *Libro blanco de Logística para comercio electrónico (Asociación española de la economía digital), 2016.*

Podemos comenzar el ciclo desde el vendedor, esto es, ofrece productos en su tienda online y el cliente es capaz de ojear y analizar su compra. A continuación, supongamos que el cliente potencial realiza su pedido y efectúa el pago al vendedor. Desde este momento, el vendedor realiza la compra del producto al denominado ‘*Drop Shipper*’, el cual envía el pedido al cliente. Este procedimiento debe estar bien coordinado, pues una mala gestión puede producir un cliente descontento y consecuencias negativas para la tienda.

Con ello, vamos a enumerar las ventajas del ‘*dropshipping*’ (Masclans, 2016):

- Requiere menor inversión de capital ya que no tiene físicamente el stock, si no que realiza la compra una vez se ha efectuado el pedido.
- No necesita una gestión logística, por lo que ahorra en costes y preparación.
- La inversión del proyecto es pequeña.

Por otro lado, siguiendo al mismo autor encontramos que no podemos presentar este modelo sin enumerar también sus inconvenientes:

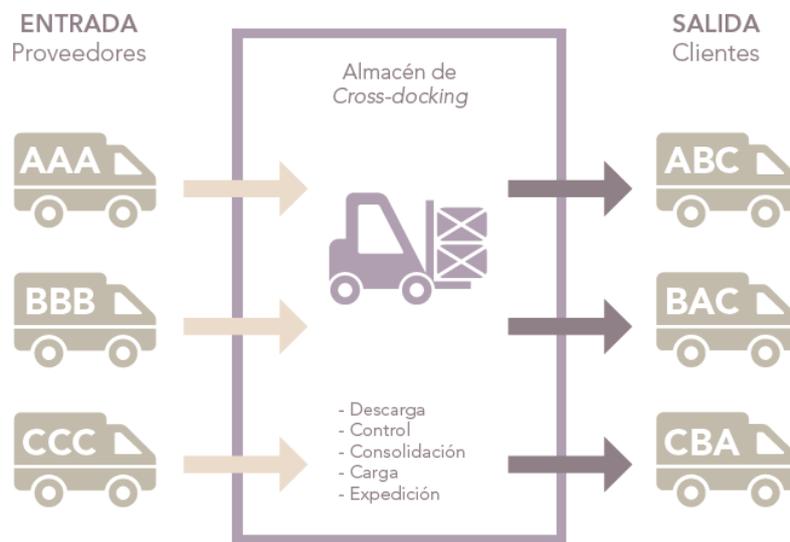
- Márgenes bajos.

- Inventario no controlado por la empresa, depende del mayorista.
- No hay control durante la entrega del producto, indefensos ante un posible error del 'dropshipper' (entrega).
- Puede que el 'dropshipper' eluda responsabilidades legales de venta y garantía.

- **Crossdocking**

Se trata de un modelo de distribución de mercancías en el cual no se almacena. Es decir, una vez son recibidas son directamente enviadas al cliente final. Esto supone que en el 'crossdocking' no es necesario el almacenaje, por lo que los tiempos y costes (recepción, almacenaje y preparación) son reducidos.

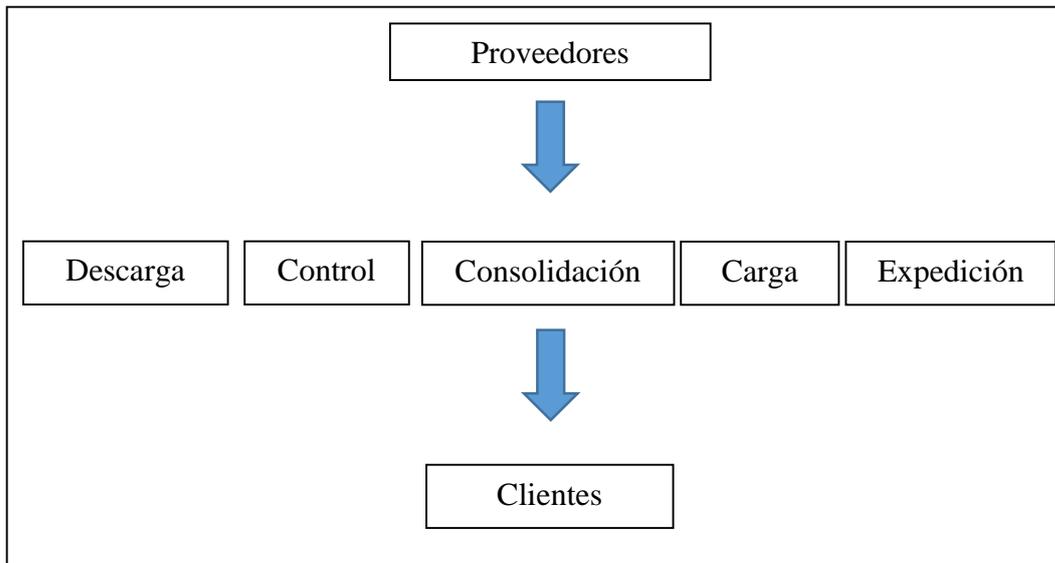
**Figura 6: Esquema de operaciones Crossdocking**



Fuente: *Libro blanco de Logística para comercio electrónico (Asociación española de la economía digital), 2016.*

En esta figura se puede apreciar como los proveedores se encargan de realizar su distribución a posibles comercios, el pedido no se llega a almacenar y sigue las siguientes pautas:

**Figura 7: Red de proveedores hasta clientes (Crossdocking)**



Fuente: *Elaboración propia, basado en Libro blanco de Logística para comercio electrónico (Asociación española de la economía digital), 2016.*

Por tanto, para Masclans (2016), este modelo comienza con la venta a través de la página web al cliente, una vez se ha realizado la venta tiene lugar el pedido al proveedor, el cual se encarga de suministrar el pedido a la “tienda online”. Se recibe la mercancía y sin necesidad de ser almacenada, se gestiona la salida hasta el cliente. Esto implica según el autor, que el modelo de ‘*crossdocking*’ requiere una buena sincronización ya que un error en la cadena logística hasta el cliente podría implicar, por ejemplo, que la mercancía se quede parada y debido a la ausencia de almacén los productos puedan perecer o ser dañados.

Con ello, vamos a enumerar las posibles ventajas de este modelo:

- Reduce espacio de almacenaje.
- Reduce costes logísticos.
- Reduce el riesgo de deterioro de mercancía. En cuanto a productos perecederos, su vida útil se incrementa puesto que la cadena de distribución de este modelo es lo más directa posible.

- **La venta flash**

El modelo de venta flash para Masclans, 2016 está basado en campañas de duración limitada (aproximadamente de 4 a 7 días), durante las cuales se pone en venta un surtido de productos con descuentos agresivos que pueden generar una sensación de urgencia en el cliente.

*«Una venta flash es una venta promocional que se produce en un espacio de tiempo limitado. Es decir, es un mecanismo comercial que se respalda en la “compra compulsiva” ante una oferta que solo existirá durante un lapso de tiempo más o menos breve.»* (Dinatur, 2014)

Históricamente, para Masclans la *venta flash* tuvo lugar por primera vez antes de la crisis debido a que las grandes compañías lo veían como una forma eficaz de deshacerse del exceso de stock. El precursor de este modelo de negocio fue Vente-Privée<sup>3</sup>, naciendo como un concepto de “ventas privadas” en Internet. Un ejemplo a destacar en España puede ser Privalia, siendo un Outlet de moda online la cual lanza ofertas diariamente. Actualmente, tras el punto de inflexión que presentó la crisis, no se produce ese exceso de stock y han surgidos nuevos competidores en este sector. Por tanto, se ha producido una disminución de los márgenes debido a este aumento de la competencia.

Podemos destacar como competidor la tienda Amazon en su modalidad Premium. En fechas señaladas encontramos además de ofertas para todo tipo de usuario de la web, la modalidad de poder acceder a esas ofertas con antelación si se posee la extensión “Premium”.

A continuación, explicaremos el modelo de comercio desde el punto de vista de la logística.

Siendo este modelo de *venta flash* un acuerdo previo entre el proveedor y el comercio electrónico en el cual se incluye un lote de artículos con un límite de cantidades a distribuir. Cuando finaliza el plazo de la campaña, se genera un pedido por el cual el

---

<sup>3</sup> Vente-Privée: Siendo la página web pionera nacida en 2001 de las ventas privadas en Internet. Por tanto, traen un concepto innovador en colaboración con grandes marcas, y en eventos destinados a socios.

proveedor suministra al comercio electrónico el total de artículos vendidos, que son procesados y enviados a los clientes finales.

Una vez el pedido ha sido suministrado por el proveedor al comercio electrónico, se debe de procesar muy rápido su entrega debido a que el cliente estima unos plazos cortos entre el pedido y su recepción. Esto es, debido a que el pedido ha sido vendido previamente, es innecesario que pase a un estado de almacenaje, empaquetado o expedición.

Debemos añadir que aunque no sea necesario ese proceso desde que se recibe hasta que se expide un pedido, según Masclans (2016), es conveniente una preclasificación que separa los artículos que van a ser enviados en tres flujos:

- Artículo de pedido unitario. Pedidos que incluyen una sola unidad procedentes de un único proveedor. Se enviarán directamente a empaquetado/embalado con su albarán y etiqueta de transporte.
- Artículo correspondiente a un pedido de varias unidades pero todas de la misma recepción. Pedidos que incluyen varias unidades procedentes del mismo proveedor. Tras ser recibidos por el comercio se destinarán a un sistema “put-to-light”<sup>4</sup> mediante el cual clasifica los artículos por pedido.
- Artículo correspondiente a un pedido de varias campañas (pedidos multicampaña). Pedidos procedentes de varios artículos ofertados en campañas distintas. Tras ser recibidos pasan a un estado de espera mediante el cual se espera a los artículos que componen el resto de un mismo pedido.

Ventajas que puede presentar este tipo de modelo:

- No es necesario invertir en stock (solo pide lo que haya vendido al cliente durante la campaña).
- Plazos de entrega flexibles (disminuye la presión de entrega al cliente).

También se pueden presentar diversos inconvenientes:

---

<sup>4</sup> Put-to-light: “Sistemas que garantizan un proceso de clasificación rápido y libre de errores”  
Esto funciona mediante un sistema de displays o marcadores que guían visualmente al operario hacia los contenedores donde depositar los artículos que conforman cada pedido. Cada contenedor asignado a un pedido lleva un marcador o display.

- Frustración en los plazos de entrega. Esto es, los clientes generan una frustración debido a que tardan más en recibir el pedido. Además, en campañas especiales como puede ser la de Navidad, debido a la presencia de fiestas los pedidos no son recibidos con la previsión estimada y condiciona la participación en estos eventos ya que pueden no llegar a tiempo.
- En las páginas web en las que se suministra de diferentes proveedores, frecuentemente se espera hasta recibir el total del pedido antes de enviar, lo que aumenta el tiempo de espera.
- En ocasiones las cantidades servidas por los proveedores son inferiores a las pactadas. Esto produce errores que se traducen en cancelación de pedidos (entre 5-10%).

- **Campañas especiales: *Black Friday* y *Cyber Monday***

No se puede hablar de comercio electrónico asociado a la importancia de logística sin mencionar las dos campañas realizadas que son de relevancia internacional. Estas campañas surgieron en Estados Unidos y tienen lugar en la temporada previa a Navidad. Esta campaña supone un buen balance para los comercios pues muchas personas aprovechan con fin de ir adquiriendo sus regalos para fechas navideñas.

En primer lugar, nombraremos el '*Black Friday*' (viernes negro), el cual surgió en Estados Unidos durante la década de los 70' como campaña prenavideña. La terminología "negro" se refiere a las cuentas de los comercios ya que pasan de rojos (pérdidas) a negros (situación de superávit) gracias a las ventas. Se celebra el día después del '*Thanks Giving Day*' y tiene lugar el cuarto jueves de Noviembre.

El comercio electrónico se ha amoldado a este evento mundial, consiguiendo grandes volúmenes de ventas durante el periodo.

En segundo lugar, encontramos la tendencia de fomentar la compra online tras el Día de Acción de Gracias. A raíz de esta iniciativa, se produjo el nacimiento del '*Cyber Monday*'. Desde 2006 hasta 2015 hubo una diferencia de 1.672 Mill USD en lo que a ventas se refiere.

«El ciber lunes de 2015 pasó a ser el día con mayor ventas de la historia en EEUU» (Masclans, 2016).

Por último, mencionar algunas festividades que, a lo largo del año se producen, y generan el motivo suficiente para la realización de campañas puntuales. Algunas de ellas son: Campaña de Navidad, Día del Padre y de la Madre, Día del Libro, Cupones descuento. Pero si tuviésemos que destacar un día al margen de 'Black Friday' y 'Cyber Monday', sería 'Singles Day'<sup>5</sup>, que tuvo lugar en la República Popular de China el 11 de Noviembre en 1993.

Singles Days (día de los solteros), surgió en China en 1993 como una idea antagónica de San Valentín, dirigida a personas sin pareja para que se dieran un capricho.

«Las cifras de ventas de Alibaba, Tmall y Taobao durante el Singles Day de los últimos años hablan por sí solas del potencial de crecimiento del mercado chino: 5.800 millones de dólares en 2013, 9.300 millones de dólares USD en 2014 y 14.300 millones de dólares en 2015.» (Barroeta et al., 2016)

Alibaba es un consorcio privado China creado por Jack Ma con sede en Hangzhou dedicado al comercio electrónico, conectando distintos negocios entre sí para que puedan realizar sus transacciones. Fue lanzada en 1999.

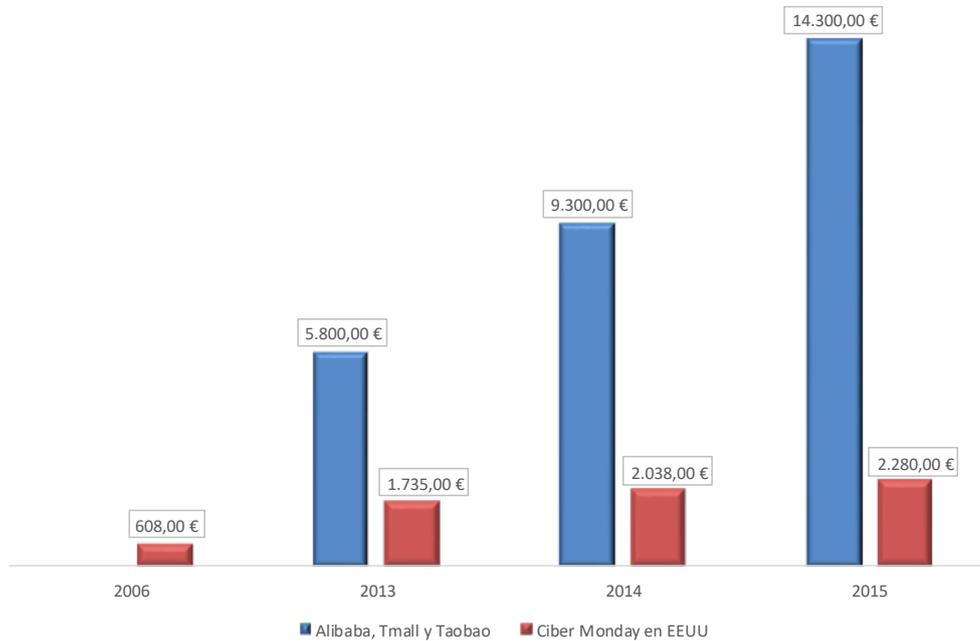
Por otro lado, Taobao es una plataforma para relacionar consumidores, semejante al modelo de Ebay. Fue lanzada en 2003.

También encontramos a Tmall, siendo una macrotienda online multimarca en la cual el consumidor compra a las empresas. Fue lanzada en 2008.

---

<sup>5</sup> Singles Days (día de los solteros), surgió en China en 1993 como una idea antagónica de San Valentín, dirigida a personas sin pareja para que se dieran un capricho.

**Figura 8: Comparativa (en millones de euros) de Ciber Monday vs. Singles Day**



*Fuente: Elaboración propia a partir de Libro blanco de Logística para comercio electrónico, 2016.*

La figura 7 pone de manifiesto la capacidad del mercado chino para adaptarse a las nuevas tecnologías. En 2013 fue capaz de conseguir unas ventas que no solo duplican a las de EEUU, si no que van en un aumento progresivo hasta 2016. Teniendo en cuenta que el “*Cyber Monday*” de 2015, fue el día de mayor venta de la historia de EEUU, esta comparativa se decanta a favor del “*Singles Day*” y deja de manifiesto la gran capacidad competitiva que abarca el mercado chino.

### 3.3 El pedido online

Podemos indicar que un pedido en situaciones cotidianas es el resultado de la acción de pedir, es decir, requerir algo de forma cordial. En el ámbito empresarial, abarcamos el concepto de pedido un poco más allá, pues es necesario hacer hincapié que este se realiza a un fabricante o vendedor. Vamos a ver diferentes clasificaciones.

#### a) Pedido por características

Cada negocio online tiene su tipo de pedido, siendo una de las clasificaciones posibles distinguir entre las características de los artículos que contiene el mismo.

Ello, para Díaz (2016) es necesario señalarlo en función de la especialidad o delicadeza del producto ya puede ser importante clasificarlo para un proceso de empaquetado más cuidadoso. Por tanto, no se realiza la misma manipulación para todos los artículos.

Clasificación por características o manipulación:

- Estándar. Artículos que no precisan de procesado especial, como por ejemplo, los procedentes del comercio al por menor (comida rápida, centros comerciales).
- Frágil. Artículos que precisan de cuidado y protección, como por ejemplo; cuadros, espejos, objetos de vidrio o porcelana, etc...)
- Perecederos o frescos. Generalmente, hablamos de productos alimentarios que pueden tener una cadena corta entre manipulación y consumo. Por tanto, necesitan un empaquetado especial.
- Voluminosos. Artículos tales como mobiliario, decorativos.
- Con necesidad de instalación o montaje. Artículos relacionados principalmente a calidades del hogar, como por ejemplo; electrodomésticos, televisores, muebles desmontados.

## b) Pedidos por entrega

Por otro lado, también existe la posibilidad de que sean clasificados por el tipo de entrega utilizado:

- Entrega inmediata. Con reparto urgente, entre 24-48 horas.
- Entrega no inmediata. Pedidos que frecuentemente proceden de *ventas flash*, compras de bajo valor de manera internacional (por ejemplo, la que utiliza Aliexpress). Normalmente su entrega consta entre 7 y 15 días.
- Con fecha fija de entrega. Pedidos con fecha de reparto fija, este modo es utilizado por aquellas personas con limitaciones horarias, ya sea por motivo de trabajo o vacacional. Por

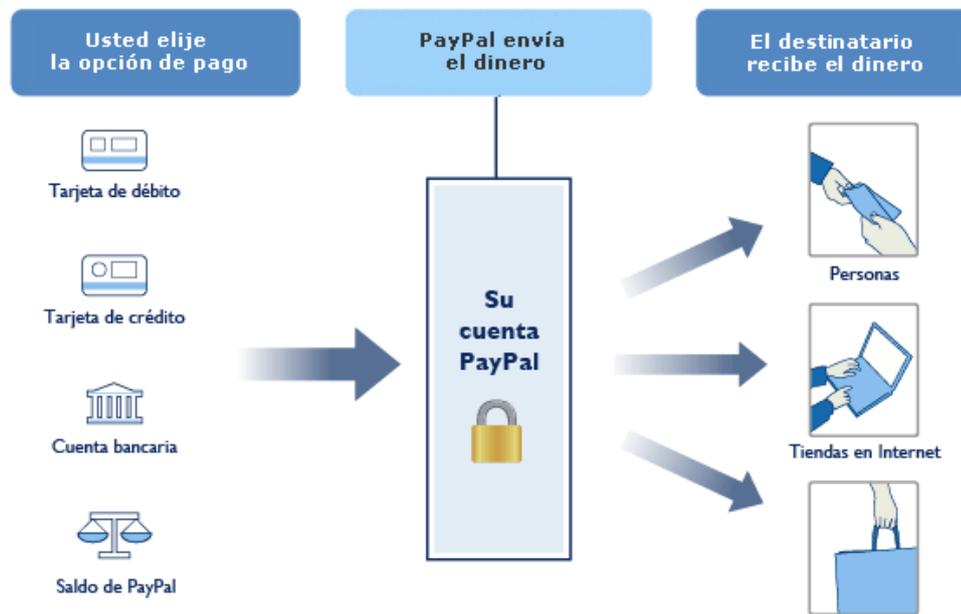
ejemplo, una persona que no regresa de vacaciones hasta una fecha concreta y fija la recepción para su vuelta.

### c) Tipos de pago y gastos de envío

Además, se puede clasificar el pedido por el método de pago que se emplea para hacer llegar el dinero a la empresa vendedora. Debemos tener en cuenta, que cada método de pago distinto utilizado implica unas consecuencias. Por ejemplo, los gastos de gestión del “contra-reembolso”, o la comisión adicional de “PayPal”. A continuación detallaremos los más comunes:

- *Tarjeta de crédito.* Probablemente uno de los sistemas de pago más usado, aunque puede generar problemas de confiar datos personales. Por tanto, se puede confiar en grandes vendedores o usar pasarelas de pago seguras como intermediarios (PayPal).
- *Contra-reembolso.* Un método de pago más seguro, pues se realiza el pago en metálico en el momento que se recibe el pedido. Esto genera unos gastos de transacción los cuales son asumidos por el cliente.
- *Paypal.* Sirve como alternativa a los métodos tradicionales de pago permitiendo realizar pagos o transferencias monetarias a cambio del cobro de una tasa a los usuarios. (Figura 8)
- *Transferencia bancaria.* Se trata de una operación mediante la cual el propietario de una cuenta bancaria envía la orden de transferir una cantidad de dinero a la cuenta del vendedor (beneficiario).

**Figura 9: Ciclo de compra de Paypal**



*Fuente: Facilitada por los servidores de Google.*

Esta imagen representa el ciclo que se produce en Paypal al realizar una operación de compra mediante este servicio. Tanto en una compra con fondos de Paypal o siendo intermediario para un pago por tarjeta de crédito se realiza el mismo proceso.

En la figura 8 se presenta que en lo relacionado al método de pago podemos destacar que hay tiendas online en las que existe un tiempo de espera entre el pedido y la aceptación lo que se utiliza como ventana de seguridad para asegurarse de que el pago se puede hacer realmente efectivo y se usa en métodos de pago como tarjeta de crédito o Paypal. Esta ventana se hace efectiva de modo que existen tiendas que realizan cobros de prueba (1€ o algunos céntimos) para verificar su autenticidad; aunque en la mayoría de casos se realiza la preautorización con el importe total de la compra para asegurarse de la validez de la cuenta o que existe la cantidad suficiente de fondos.

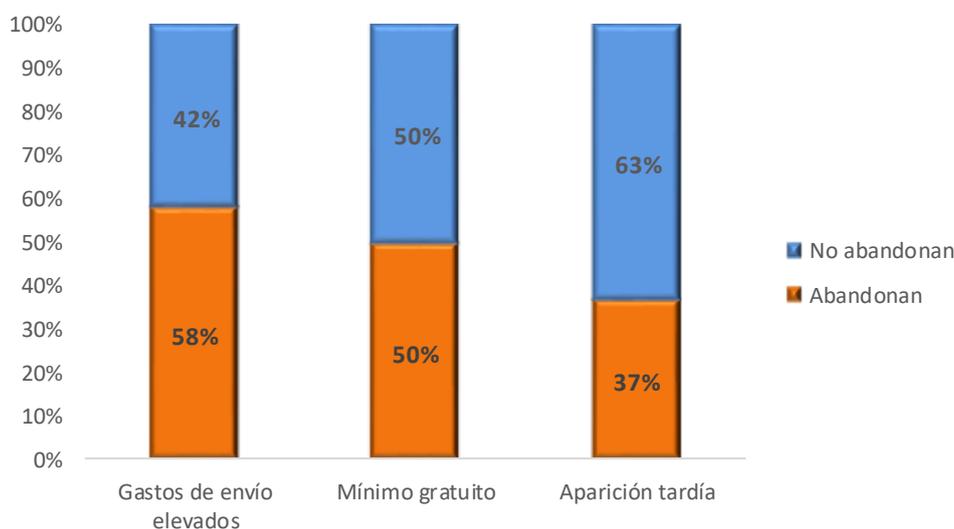
Desde otro punto de vista un punto clave para la venta online viene derivado por la gestión de los gastos de envío de la página web. Por tanto, una buena política de gastos de envío puede resultar beneficiosa para el comercio.

*«Está demostrado que los gastos de envío son uno de los mayores motivos de abandono del carrito.» (Díaz, 2016)*

Esto significa, que los gastos de envío van a dictar un punto de inflexión entre los clientes potenciales que efectivamente realizan su compra y aquellos que la abandonan antes de finalizarla.

Datos estadísticos elaborados por ComScore<sup>6</sup> en Junio de 2014 manifiestan que existen tres motivos por los que un usuario puede abandonar la compra del carrito durante el proceso. El primer motivo viene dado por los gastos de envío, que son muy elevados. El segundo motivo se refiere al mínimo que debe alcanzar un cliente para obtener unos gastos de envío gratuitos. Por último lugar, encontramos el abandono del carrito ya que los gastos se muestran muy tarde en el proceso de compra y el cliente se siente sorprendido.

**Gráfico 2: Abandono del carrito de compra según gastos de envío**



*Fuente: Elaboración propia a partir de Libro blanco de Logística para comercio electrónico*

El estudio de Comscore (2014) refleja que el 58% de los clientes que van a efectuar una compra, abandonan el carrito debido a que los gastos de envío son elevados. El 50% de los clientes abandonan porque no llegan al mínimo exigido para el envío gratuito. Y el 37% abandonan ya que se ven sorprendidos por los gastos de envío en los momentos finales de efectuar la compra. Un dato curioso, se encuentra en los clientes que abandonan por no alcanzar el precio mínimo para el envío gratuito, «ya

<sup>6</sup> Compañía de investigación de marketing en Internet, fundada en 1999, que proporciona datos de marketing y servicios.

*que el 52% de compradores totales añaden artículos para llegar a esa cantidad y obtener el envío gratis.» (Díaz, 2016)*

Por este motivo, surgen diferentes modos de gestionar los gastos de envío, desde tarifas planas hasta suscripciones para disfrutar de envíos gratuitos. A continuación, exponemos algunas de las alternativas:

- **Envío gratuito.**
- **Tarifa plana.** Normalmente utilizada con productos homogéneos para aplicar un coste promedio por pedido.
- **Gastos de envío en función del peso o volumen.**
- **Gastos de envío en función de unidades.** A mayor número de unidades o volumen, mayor precio. Se trata de una estrategia en desuso.
- **Envío gratuito a partir de umbral mínimo.** Esta es una de las estrategias más utilizadas ya que al poner un mínimo de compra para obtener la bonificación de envío gratuito, se suele aumentar la venta en ese sentido. También beneficia a la denominada venta cruzada. Significa que el negocio pone a disposición del consumidor productos complementarios al que está consultando para generar así en él el deseo de comprarlo y de esta forma llegar al umbral mínimo de envío gratuito.
- **Suscripción.** Coste o cuota anual para recibir envíos sin coste durante todo el año.
- **Opciones de coste según el plazo de entrega.** Depende de la urgencia del cliente, hay comercios en los que se encuentra diferentes tipos de transporte con su relativo coste para que el cliente reciba su pedido con mayor o menor urgencia y eso se repercute en el coste de envío.

#### d) El almacén. Operaciones de almacén.

Pasamos a definir comercio electrónico el término almacén:

«Espacio planificado para la conservación y manipulación de productos con el objetivo de optimizar los flujos desde el fabricantes hasta el cliente final.»  
(Díaz, 2016)

Hemos mencionado anteriormente la existencia de diferentes modos de gestión del almacén, en algunas ocasiones el almacén era inexistente por lo que el pedido no llegaba físicamente a encontrarse en un espacio denominado como almacén (crossdocking).

Por tanto, dentro de los modos de gestionar un almacén podemos encontrar aquellos en los que la empresa decide no establecer uno físico y contratar esos servicios del exterior (como se hace en el ‘*dropshipping*’). Otra modalidad es en la que la empresa cree necesario tener un almacén y, por tanto, establece el suyo propio. Y por último, aquél método por el cual se subcontrata los servicios.

A continuación, vamos a enumerar las ventajas e inconvenientes de tener o no almacén según Díaz, 2016:

#### 1) *Dropshipping*

Ventajas que posicionan el *Dropshipping* en un buen lugar:

- ✓ Recomendado en los comienzos. Esto significa que en los comienzos de un negocio, las tareas a elaborar son muy variadas y deshacer la necesidad de llevar un control de almacén resulta un alivio. Por tanto, la opción de delegar estas tareas resultan eficientes para estos comercios.
- ✓ Requiere menor capacidad financiera. La ausencia de un almacén provee de una mayor capacidad financiera a la empresa o comercio ya que ahorra en costes de almacenaje y en los derivados de comprar un artículo antes de venderlo.
- ✓ Amplia selección de productos. No es necesario disponer de los productos al venderlos, por lo que se amplía en función de los proveedores en cartera.
- ✓ Escalabilidad.

Problemas que puede presentar el sistema *Dropshipping*:

- × Control débil de inventario. El comercio no controla el stock del proveedor.

- × Complejidad y coste de los envíos. La complejidad surge ya que el envío no lo controla el comercio y por ello es difícil controlar que se haga efectivo. Por otro lado, el coste puede variar en función de si un mismo pedido tiene artículos de distintos proveedores los cuales tendrán distintos tiempos de entrega y por tanto costes por separado.
- × Errores de proveedor. Este punto es uno de los más importantes, pues se busca una correcta entrega del artículo ya que la reputación de la empresa estará en juego.
- × Logística inversa o devoluciones. Puede que la empresa y el proveedor tengan distinta política de devoluciones lo cual genere algunas discrepancias en cuanto a embalaje, documentación y seguimiento.

## 2) Almacén

Ventajas que presenta tener un almacén:

- ✓ Control de inventario. El artículo se encuentra en las instalaciones del comercio por lo que se pueden controlar cantidades.
- ✓ Sinergias en los procesos de preparación. Al realizarse toda la preparación en las instalaciones del comercio, se pueden agrupar pedidos y reducir tiempos.
- ✓ Optimización de envíos. Por ejemplo, se pueden ordenar los envíos por cliente, así si un cliente pide varios artículos los recibirá todos a la vez.
- ✓ Fiabilidad en los envíos. Tener los artículos en sus instalaciones favorece al control de calidad y embalaje previos al envío.
- ✓ Logística inversa estandarizada. La política de devoluciones está previamente diseñada para optimizar el proceso de devolución.

Inconvenientes que puede presentar un almacén:

- × Coste fijo elevado. Esto surge por el coste de alquiler y mantenimiento, así como los gastos de personal.
- × Coste del stock dependiente de la variabilidad de la demanda.  
Los productos para realizar stock en el almacén son comprados

en base a una previsión de ventas, una mala previsión puede producir pérdidas.

Ahora bien, también podemos usar la opción de externalizar los almacenes. Mediante este método se subcontrata el uso de un almacén para los artículos. Tenemos un modelo muy parecido al *Dropshipping*, pero en este caso se produce la incorporación de un tercer miembro (a quien subcontratamos los servicios y almacén), el cual se encarga de realizar el control de calidad de una manera experta conllevando una inversión algo más reducida que si incurrimos en la compra de un almacén. Por otro lado, en este modelo tampoco estamos controlando las operaciones y estamos facilitando información confidencial de nuestro negocio al proveedor.

En lo que a operaciones de almacén se refiere, tradicionalmente se distinguen cuatro procesos: Recepción, almacenaje, preparación de pedidos y expedición. Por el contrario, Díaz, 2016, a un nivel de agregación mayor prefiere diferenciar únicamente *la recepción de productos por proveedor y la salida de pedidos de cliente*.

El primer proceso (recepción de productos por proveedor) tiene lugar cuando se conoce que se recibirá una entrega de artículos en el almacén y termina cuando se dispone de esos artículos para ser pedidos. Por tanto, en vista objetiva del cliente, los artículos deben cumplir dos requisitos: **Disponibilidad**, en la fecha acordada; **Fiabilidad**, produciéndose un correcto almacenamiento y manipulación de los artículos para su puesta en marcha hasta el cliente. Todo quiere decir, que hay una ardua tarea desde que llegan artículos por parte del proveedor hasta el almacén (Díaz, 2016). Esta tarea incluye:

- Planificar como llegará la mercancía al almacén mediante una planificación de entregas (agendas).
- La preparación física y documental para la descarga de camiones.
- Controlar la calidad del producto, normalmente extrayendo muestras.
- Clasificar los productos por referencias para una mejor localización.

- Etiquetado para realizar una clasificación dentro de las referencias (no siempre es necesario puesto que puede que previamente se hayan ubicado por referencia).

Una vez hemos realizado la labor de descargar, controlar, y referenciar la mercancía, llega el momento de saber dónde ubicarla. Esto depende de cómo se gestione el almacén. Se puede gestionar de varios modos, incluyendo: posicionamiento fijo, rotación, agrupación por características de producto.

Dentro del proceso de almacenamiento Díaz (2016), identifica un sistema para localizar las unidades de producto (recibir instrucciones, dirigirse hasta la zona, colocar el artículo y registrar la zona donde se ubica),

El segundo proceso (salida de pedidos de cliente), consta de la preparación del pedido, embalaje y expedición. En este proceso el autor distingue entre la preparación de los pedidos y su introducción en el transporte. En la preparación del pedido puede haber distintos modos de agrupación:

- En el primero, es el artículo el que llega a la posición del preparador y este va completando el pedido. Por otro lado, tenemos una variante, por la cual es el pedido el que se desplaza por las diferentes zonas realizando un '*picking*' hasta que se ha completado el mismo.
- En el segundo modo es el preparador el que va visitando las zonas hasta ir completando todos los artículos de los que se componga el pedido. Una variante de este modo puede ser el '*picking por zonas*', la cual se caracteriza por completar varios pedidos de clientes homogéneos. Es decir, pedidos que contengan los mismos artículos, se van completando a la vez.

Dentro de este proceso de recogida o composición del pedido, debemos tener en cuenta que el almacén puede ser extenso y se debe analizar la forma en la que se realiza esta tarea para optimizar la productividad.

En la preparación del pedido Díaz (2016), distingue cuatro procesos. Siendo **preparación** el tiempo empleado en la puesta en marcha para empezar con el pedido; **recorrido**, el tiempo dedicado hasta la zona del artículo; **recogida**, tiempo dedicado

a recoger el artículo; y **auxiliar**, el tiempo utilizado en actividades adicionales como comprobación y pesaje.

## 3.4 Servicios de entrega y transporte. La logística inversa

### 3.4.1 Servicios de entrega y transporte

Al margen del pedido, de cómo se gestiona su entrada y salida del almacén, y el correspondiente pago, encontramos el tipo de servicio que contratamos dentro de nuestro negocio para distribuir el pedido al cliente. Existe un gran número de empresas que pueden ofrecer estos servicios, pero nosotros vamos a hablar del tipo de envíos que existen y cómo afecta la geografía a ellos (en cuanto al tiempo estimado de recepción).

Encontramos dos categorías de envíos: especiales y estándar (Montiel, 2016). En los especiales distinguiremos los envíos por volumen, fragilidad, montaje, caducidad y degradación. Por otro lado, en los estándares no existe tal clasificación, pues son los envíos no contenidos en los especiales y, por lo consiguiente, los que más oferta tienen.

La geografía afecta a los envíos en cuanto al destino al que se dirigen, por tanto, es necesario diferenciar entre envíos nacionales, europeos o internacionales.

Dentro de los envíos nacionales encontramos los locales (dentro de una misma localidad), los provinciales (misma provincia), peninsulares (dentro de la península, en este caso incluimos Baleares), y las ciudades autónomas tratadas con distinto régimen aduanero o tasa fiscal (Canarias, Ceuta y Melilla).

El tratamiento a los envíos europeos no dista mucho del común, salvo para aquellas regiones ultra periféricas que sí requieren de un trámite aduanero. En cambio, el tratamiento al resto del mundo y va condicionado de las tasas, aranceles y documentación pertinente. En este ámbito existen verdaderas restricciones legales acerca de los tipos de mercancías que soportan una tasa u otra.

Por existir mucha variedad en la legislación aquí nos centraremos en los envíos nacionales, y más aún, a los plazos de entrega que deben cumplir los servicios de transporte según el tipo de servicio contratado. Como hemos mencionado en los gastos de envío, el envío puede diferir en precio si se trata de un servicio u otro. En

este caso, el precio puede ir condicionado de la urgencia del envío. Con ello, diferenciaremos los tipos en función del tiempo de entrega (Montiel, 2016):

- **En el mismo día.** Son pedidos que pueden ser entregados en el mismo día de realización siempre y cuando sean efectuados antes de una hora límite establecida previamente. Esto conlleva un gasto adicional debido a la urgencia.
- **Express.** Se trata de un servicio que asegura la entrega en 24h, excluyendo los núcleos rurales.
- **48 horas.** Se encuentra muy cercano al envío 24 horas, ya que ofrece a la empresa de transporte la flexibilidad para la entrega.
- **De 3 a 5 días.** Este tipo de envío es muy común, y es el más parecido al estándar encontrado en muchas empresas haciendo frente al 24/48h. Se basa en un coste inferior ya que las empresas transportistas pueden mantener la mercancía hasta que se rentabilice el reparto dentro del plazo límite de entrega.
- **Punto de conveniencia.** Opción para compradores que saben su ausencia en casa y deciden elegir uno de los establecimientos adheridos a la red de puntos de conveniencia cercanos a ellos. Más tarde el comprador debe dirigirse al punto y recoger su pedido.
- **Consigna.** Este modelo se trata de un punto revolucionario en cuanto al reparto de pedidos. Se encuentra fuertemente implantado en mercados maduros (Reino Unido o Alemania). Se basa en el establecimiento de unos “punto de recogida personalizados”, esto es, un lugar donde poder recoger tu pedido (previamente depositado por la empresa transportista) en cualquier momento mediante un código de seguridad o identificación. Estos puntos se pueden encontrar tanto en el exterior como en interiores pues poseen seguridad propia. El mayor problema que presenta es, que la dimensión y peso del artículo no puede ser excesiva.

### 3.4.2 Logística inversa

Hemos estudiado como el pedido llega hasta el cliente de una manera efectiva, pero ¿qué ocurre cuando el pedido debe ser devuelto al comercio electrónico? Llegados a este punto, encontramos uno de los factores más importantes de la actualidad de la venta online, pues sin un sistema que gestione correctamente la devolución de los pedidos, la fiabilidad y reputación del negocio pueden verse afectadas. Por ello, la facilidad a la hora de realizar una devolución y la rapidez en el reintegro del importe son clave para obtener una buena retroalimentación del cliente.

Ahora bien, ¿por qué se da la logística inversa? Encontramos muchos motivos por los que un producto puede ser devuelto. Desde una simple devolución por cambio de idea, por recibir un producto erróneo, o por la recepción de un artículo dañado. Por ello, pasamos a distinguir las principales causas de devolución:

- **Devolución.** El cliente puede, en los siguientes 14 días a la recepción del pedido, devolverlo. Esto ocurre bajo los términos legales del derecho de desistimiento, y por ello no es necesario justificar el motivo de devolución, con derecho a recibir lo pagado, los gastos de envío (salvo los de la devolución). No se aplica el derecho en los productos que una vez se produce el uso.
- **Recepción errónea.** Recepción debida a un '*picking*' erróneo, una vez el artículo es recibido normalmente es devuelto.
- **Artículo dañado.** El pedido se encuentra dañado por posibles factores, mal empaquetado, mal transporte. Una vez pasado el plazo para devolución por producto dañado, se debe recurrir a la garantía.
- **Garantía.** Si surge alguna anomalía en el producto una vez pasado el plazo de devolución, es posible acogerse a la garantía normalmente emitida por el fabricante y en casos excepcionales por el distribuidor. En estos casos, se harán cargo de los importes hasta su restablecimiento siempre y cuando no se deba a un uso inapropiado del artículo.

### 3.5 Atención al cliente

El concepto de atención al cliente surge de la necesidad de las personas por obtener un servicio por parte de la empresa. Este servicio puede venir solicitado por varias alternativas. Una de ellas se produce de la recepción errónea, en mal estado o rápido deterioro por composición incorrecta del pedido. También podemos encontrar pedidos que nunca llegan, errores en pago, etc.

La web definición abc indica que es:

*«Aquél servicio que prestan y proporcionan las empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes para comunicarse directamente con ellos. En caso de que estos necesiten manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión, solicitar información adicional, servicio técnico...»*

El área de atención al cliente se considera como una ventaja competitiva frente a competidores. Una buena retroalimentación del cliente y un buen trato con él, repercute positivamente en los resultados futuros de la empresa. Datos procedentes de Watermark consulting<sup>7</sup>, definen que las empresas que lideran los índices en experiencia sobre el cliente obtienen un retorno en su inversión mayor al 100%, respecto de aquellas que no invierten en esa experiencia sobre el cliente, que suele ser inferior al 75%.

Por tanto, la atención al cliente termina por beneficiar ambas partes del eslabón empresa-cliente, ya que ayudará al cliente a satisfacer sus necesidades y solucionar los inconvenientes surgidos relativos a su compra, y también ayudará a la empresa a continuar su crecimiento con la fidelidad de su cartera de clientes.

Se define como **relación** y **mercadeo** las dos funciones clave de la atención al cliente según Casero (2016).

Entendemos por **relaciones** aquellos vínculos que se crean entre la marca y el cliente a través de una experiencia satisfactoria.

---

<sup>7</sup> Watermark consulting: Empresa de consultoría de experiencia con clientes.

Tony Hsieh, fundador de Zappos<sup>8</sup> intenta aprovechar la atención al cliente en el siguiente sentido:

*«Cada cliente nos contacta al menos una vez en su vida y tenemos que asegurarnos de que se aprovecha esta oportunidad para crear una experiencia que perdure.»*

Por otro lado, entendemos como **mercadeo** aquella función del servicio de atención al cliente que permite vender la marca (productos y servicios).

Otras funciones comprendidas en la atención al cliente, recogen conceptos como: *competencia de toda la organización y de la gestión*. Se ha de entender como política de empresa, pues todo el personal debe tener presente el buen trato y la atención y servicio por la marca y por otro lado la gestión de toda la base y la documentación de la misma es muy importante para analizarla y aplicarla consecuentemente.

Son muy diferentes las causas por los que el cliente se pone en contacto con la empresa por medio del departamento de atención al cliente para así resolver los diferentes inconvenientes que hayan podido surgir. Los principales motivos que encontramos se corresponden a la llegada defectuosa del pedido y la llegada tardía del mismo. Por tanto, cada empresa tiene una base de datos referente a las reclamaciones que surgen mediante el servicio de atención al cliente.

Hemos de tener en cuenta que dentro de este servicio, encuadran las fases de preventa, venta y postventa.

Durante la fase de preventa se trata de guiar al cliente hasta encontrar el artículo que satisface sus necesidades explicando en todo momento la política de empresa para que la decisión sea correcta. En segundo lugar, la venta se corresponde de la identificación de la necesidad del cliente hasta llegar al producto o servicio adecuado, manteniendo un tiempo inmediato de respuesta ante posibles dudas.

---

<sup>8</sup> Empresa dedicada a las ventas online en el sector de zapatería y otros productos de vestir.

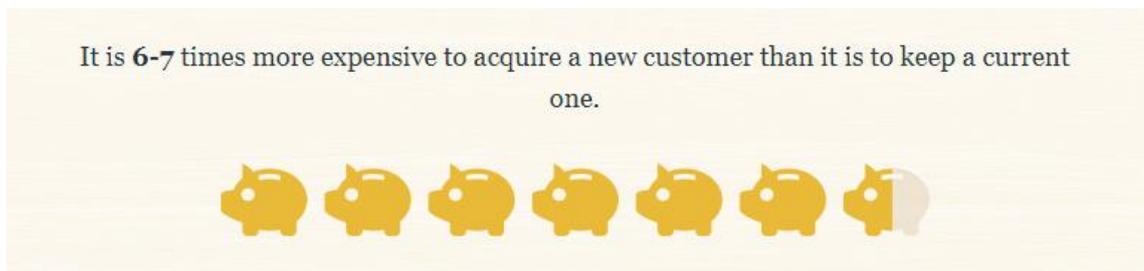
Por último, encontramos el servicio postventa, uno de los más importantes. Esta parte es la que garantiza que el cliente tenga una buena imagen de la compañía para poder reforzar su sentimiento de fidelidad hacia la empresa.

Casero (2016), indica acerca del servicio postventa que es importante porque:

*«Una venta no concluye nunca porque la meta es tener siempre al cliente completamente satisfecho.»*

Por tanto, este punto puede ser, dentro de un análisis DAFO, una fortaleza de nuestra posible empresa frente a la competencia. Pues depende de nosotros totalmente como gestionar el servicio postventa. Un cliente que no termina de satisfacer sus necesidades mediante su compra debido a un defecto de fábrica en su pedido, pero atendido correctamente con una buena política de devoluciones y atención al cliente, puede llegar a convertirse en un cliente fiel.

#### **Figura 10: Coste de cliente nuevo respecto de uno ya existente.**

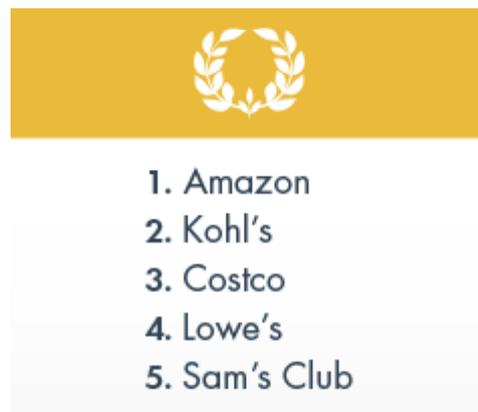


*Fuente: White House Office of Consumer Affairs.*

La figura número 10 representa el concepto de cómo captar un cliente nuevo es entre 6 y 7 veces más caro que mantener uno ya existente. Con ello, podemos intuir la importancia de un buen servicio de atención al cliente para fidelizar a los ya existentes.

Existe una clasificación de las 5 mejores empresas en su experiencia con los clientes. A esta se le denomina Group Temkin, y fue creada por Bruce Temkin. Se dedica a guiar sobre la investigación, consulta y aprendizaje acerca de la experiencia con el cliente.

**Figura 11: Top 5 Temkin (2011)**



*Fuente: Bruce Temkin, Temkin Experience Ratings, 2011.*

En la primera parte del tfg hemos hablado de la logística tradicional, de su nacimiento como necesidad militar y su adaptación a la empresa. Su implantación garantizó principalmente el abastecimiento de la mercancía entre empresas. Acto seguido, hemos tratado el comercio electrónico, la virtualización de contenidos o, dicho de otro modo, cómo se ha conseguido hacer de la tecnología una herramienta indispensable para llevar a cabo la logística en el presente. En esta segunda parte analizaremos mejor algunas compañías para la comprensión de los modelos y fortalezas del sector. En este caso concreto se hará especial mención a la compañía Amazon en una comparativa con otras grandes empresas de distribución (Ebay & otras).

## 4. El caso Amazon

Con Amazon hacemos mención a una de las empresas con mayor crecimiento en los últimos años, gracias a su peculiar servicio de distribución basado en la variedad de producto, rapidez y precio.

Pero para ello, debemos remontarnos a su nacimiento e idea de negocio. Jeffrey Preston Jorgensen, más conocido como Jeff Bezos fue el creador del negocio en 1995 que actualmente conocemos como Amazon. Internet presentaba un 2,3% de crecimiento y a Bezos le convenció la idea de investigar los catálogos de empresas para averiguar cuál sería el mejor tipo de negocio para aplicar la nueva idea de Internet a su modelo. Con ello, llegó a los libros debido a la variedad en la oferta y de gustos e intereses.

La empresa comenzó llamándose “Cadabra”, la cual cambió a “Amazon” empezando su nombre por “a” para situarle en las primeras posiciones en listados alfabéticos. Además, Amazon hace referencia al río Amazonas (el más grande del mundo), pretendiendo analógicamente ser la mayor web de búsqueda según publica Libertad Digital (2015).

Respecto a su idea de negocio o modelo, podemos destacar que el negocio de Amazon se basó en el principio de Pareto.

*«Vilfredo Pareto (economista y sociólogo), descubrió en la Italia del siglo XX cómo el 20% de la población acaparaba el 80% del capital económico.»* (Rodríguez Castro)

Siguiendo esta tesis, que podemos denominar como la regla del 80/20, decimos que:

*«El 20% de lo que se emplea genera el 80% de lo que se obtiene, y en sentido inverso.»*

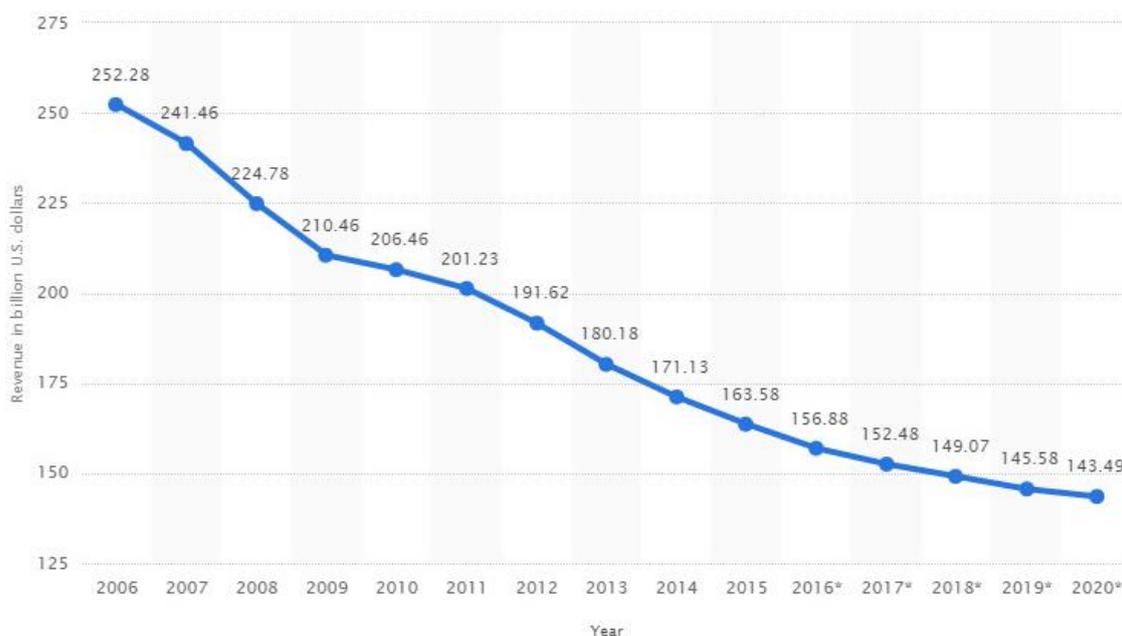
De ello podemos derivar que Amazon posee una cartera de productos muy extensa, basada en la teoría de la larga cola también denominada Long Tail. Por tanto, aplicar el principio de Pareto en este sentido requiere explicar que Amazon se centra en distribuir el 80%. Distribuir aquellos artículos no esenciales que en una tienda o comercio tradicional no se encontrarían tan fácilmente en sus lineales.

*«Este es uno de los puntos de partida de este modelo, y que representa una de las mayores diferencias entre el comercio tradicional y el comercio electrónico. En este sentido, debemos entender que la variedad de artículos de un comercio electrónico siempre va a ser mucho más flexible que la de un comercio tradicional. Pues aunque el comercio tradicional trate de incorporar estos artículos menos demandados en sus lineales se*

*encontraría a la larga con un problema de falta de espacio. Por ello, encontramos esta gran diferencia como significativa a la hora de diferenciar ambos tipos de negocio, pues invertir en capacidades y tecnología para poner a disposición del cliente un artículo por parte de un e-commerce vía web siempre será menos costoso que la ampliación de infraestructura, almacén o tiendas en lo que a un comercio tradicional se refiere.»*

Con ello, resulta evidente decir que el número de ventas en tiendas físicas ha disminuido con el paso de los últimos años. A continuación en la siguiente figura se muestra un gráfico temporal que muestra la evolución de las compras en tienda física desde 2006 hasta 2016 (con una predicción hasta 2020).

**Gráfico 3: Ingresos de tiendas departamentales y grandes almacenes (billones de dólares)**

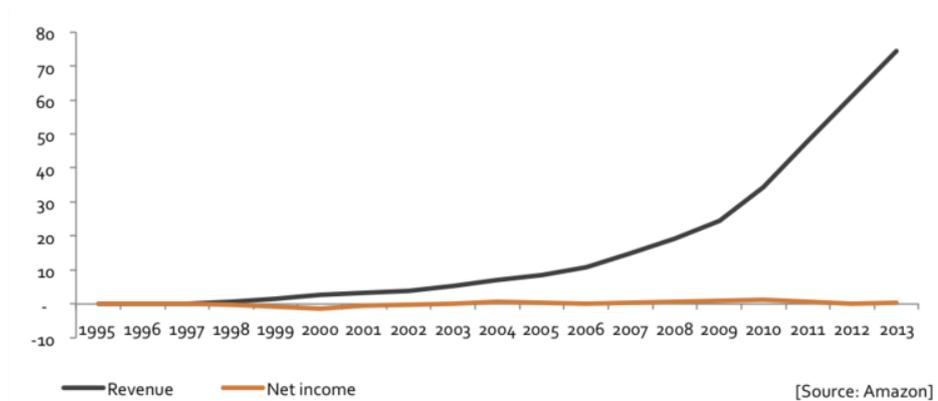


*Fuente: Visual capitalist.*

En la gráfica anterior se muestra como se produce un descenso en los ingresos obtenidos por las tiendas departamentadas y grandes almacenes, lo que supone que los negocios que a principio de siglo XX representaban una gran potencia de ventas, han caído en alrededor de 100 billones de dólares a lo largo de 10 años (desde 2006 hasta 2016). Con ello, podemos decir que no solo la aparición de Internet, sino el uso del mismo han producido en el entorno comercial un punto de inflexión por el que ahora conocemos los mercados actuales. Cada vez son más las empresas que se introducen en este modelo.

Por su parte, Amazon en la línea de tiempo mostrada anteriormente ha conseguido obtener en estos 10 años un incremento en el valor de la compañía de 1,934%.

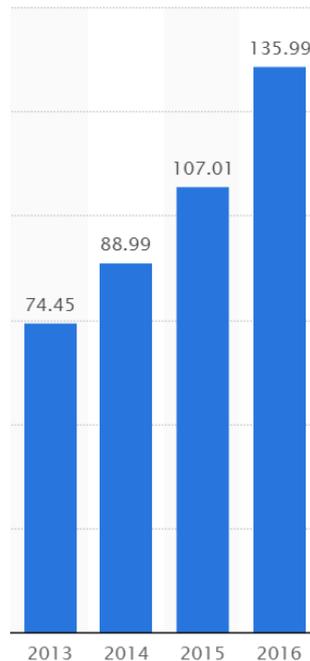
**Figura 12: Evolución de Amazon desde nacimiento (billones de dólares)**



Fuente: Benedict Evans. (2014).

Por tanto, la gráfica muestra la evolución según el nivel de ingresos de la compañía frente al beneficio neto (hasta 2013). Particularmente tenemos un sistema que pese a obtener en 2013 algo más de 70 \$bn (billones de dólares) no incrementa en beneficio neto.

**Gráfico 4: Evolución de ingresos de Amazon 2013-2016**



Fuente: Statista (2017). Net sales revenue of Amazon from 2004 to 2016 (in billion U.S. dollars)

A continuación, seguimos la evolución que se produce a partir de 2013, quedando aproximadamente con 75 billones de dólares. Lo sorprendente de esta evolución es el crecimiento en estos tres años para la compañía. Entre 2013 y 2016, logró casi alcanzar

el doble de ingresos que en 2013, llegando hasta 136 billones de dólares. La misma estructura de investigación y adquisición y la inversión a estos fines, explica de la cantidad de ingresos que obtiene, quedando el beneficio neto siempre reducido.

Ahora bien, ¿Cómo puede funcionar si no obtiene beneficio?

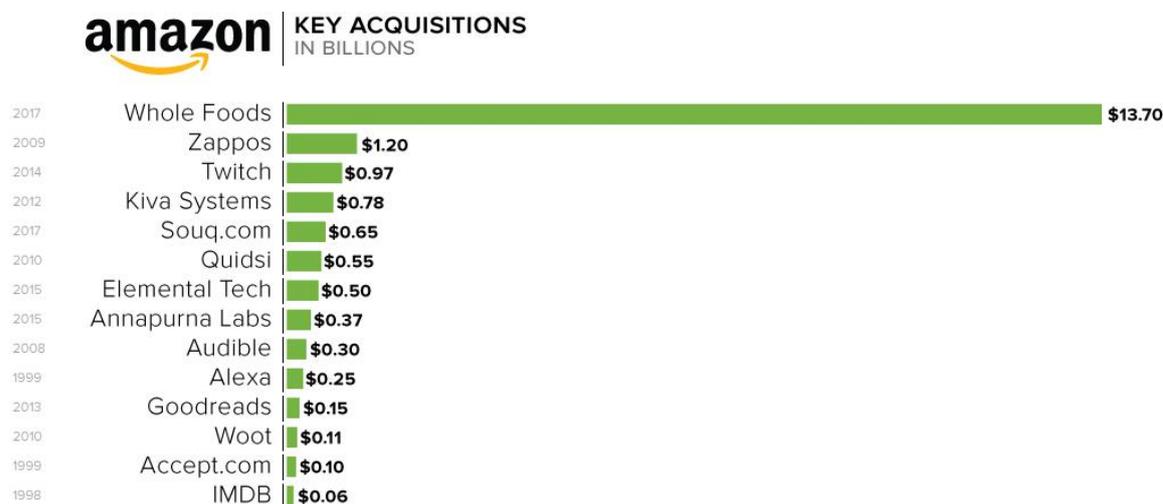
Según Bezos la compañía está centrada en el largo plazo y por ello enfoca sus servicios al cliente. Esto lo justifica en la carta que envía anualmente a los accionistas:

*«Una ventaja de centrarnos en el cliente es que facilita cierto tipo de proactividad. Cuando estamos en nuestros niveles más altos de rendimiento no esperamos a presiones externas. Nuestro enfoque interno es mejorar nuestros servicios, añadiendo opciones y beneficios, antes de que tengamos que hacerlo.»*

Por tanto, comenta que no necesitan de una presión externa para accionar su innovación, se adelantan a que eso pueda suceder y lo implementan observando las necesidades del cliente y del mercado.

En este punto obtenemos otra de las bases del modelo de negocio de la empresa Amazon: siendo la adquisición de otras empresas y la investigación refiriéndonos en este sentido a la apuesta por Amazon en crear conocimiento y técnicas innovadoras.

**Gráfico 5: Adquisiciones de Amazon (1998-2017)**



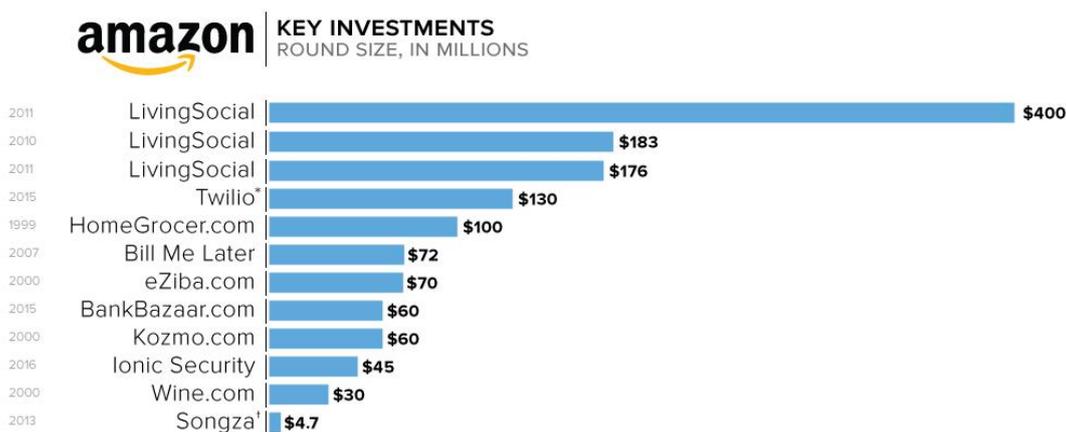
Fuente: Visual capitalist (2017).

En primera instancia podemos entender el por qué el beneficio neto de Amazon no es tan elevado como podría ser. Si bien su adquisición más reciente fue Whole Foods, siendo una compañía nacida en 1978 y líder en el sector de venta minorista de alimentos

orgánicos (alrededor de 460 tiendas). El Diario web de RTVE (2017) facilitó el día 16 de Junio de 2017 la información de que Amazon anunció la compra de esta compañía. Amazon lanzó así una nueva estrategia que indica que abarcará nuevos sectores aunque Whoole Foods siga trabajando bajo su nombre de comercial. En este caso el sector es el alimentario, pudiendo crecer y llegar al mundo del supermercado. Esta transacción se efectuó gracias a una inversión de 12.260 millones de euros que tuvo un impacto en las acciones de Amazon con una subida relevante del 2.44%.

Así podemos entender el porqué de su capacidad de expansión. Si bien en el año 2016 logró alcanzar 136 billones de dólares, en 2017 invierte en Whoole Foods, una de sus mayores adquisiciones hasta la fecha.

**Gráfico 6: Labores de inversión de Amazon (1999-2016)**



Fuente: Visual capitalist (2017).

Si analizamos este perfil inversor de Amazon, encontramos que comienza en 1999 con la inversión en HomeGrocer.com. Esta compañía se basa en el suministro al particular de provisiones. La inversión fue de 100 millones de dólares. También invirtió en el año 2000, en Kozmo.com, empresa que se dedicaba a la entrega a domicilio gratuita de videos, DVD's, revistas, videojuegos...

Una de las inversiones más discretas fue en Songza, que actualmente forma parte del equipo de Google e implantado en su categoría de Google Play Music. Se basaba en una plataforma de música en listas de reproducción.

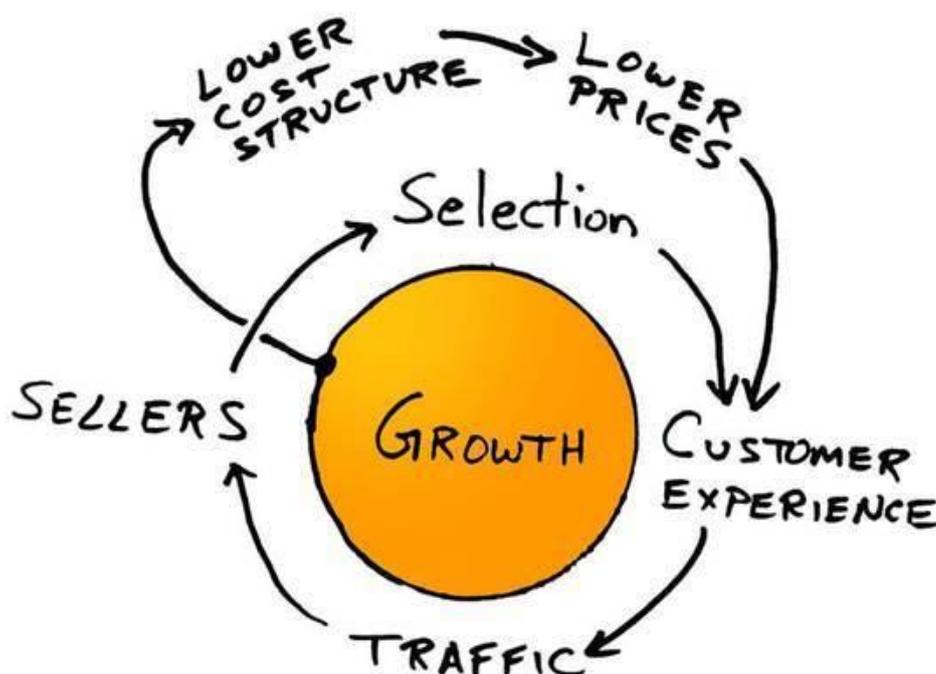
Entre otras inversiones se encuentra Bill Me Later, actualmente conocido como Paypal Credit. Se trata de una plataforma que permite el pago a crédito por método bancario online.

Como inversiones más recientes encontramos la de LivingSocial entre los años 2010 y 2011. Esta web proponía ser un ejemplo de venta de actividades para realizar socialmente en una ciudad. Por ejemplo, lecciones de montar a caballo o un masaje de 60 minutos de duración en Chicago.

Con todo ello, podemos entender la evolución de Amazon con el paso de los años. Lo que comenzó como una “librería online”, actualmente se sitúa en las mejores posiciones en cuanto a listas de búsqueda de productos online. Todo ello se debe a que ha ido adquiriendo cualidades de las empresas en las que en su día decidió invertir.

Respecto al beneficio, según datos de RTVE (2017), indican que en 2014 se encontraba en una situación de pérdidas por valor de 241 millones de dólares, en 2015, se recupera y se sitúa en 596 millones de dólares, y en 2016 obtuvo un incremento que casi cuadruplicó los ingresos del año anterior. La cifra rondaría los 2.371 millones de dólares (un crecimiento del 297,8%).

**Figura 13: Estructura del crecimiento de Amazon basado en la atención la experiencia en consumidores**



Fuente: Visual capitalist (2016).

La figura 12 representa una de las funcionalidades clave para comprender el sistema de negocio de Amazon. Desde su simpleza, recoge cómo desde su inicio la empresa ha logrado introducirse en un mercado competitivo y afianzarse como una de las mejores compañías del mundo. Hemos hablado previamente sobre el sistema Long Tail, pero si vamos más allá podría pensar que el sistema no es capaz de funcionar si no se tiene una buena experiencia sobre el cliente. Por tanto, todos los productos “poco frecuentes” en la búsqueda de nuestros clientes hacen que la experiencia se haga efectiva mediante la recopilación de datos. Por ejemplo, si desglosamos la imagen, podemos explicarla del siguiente modo:

- El objetivo principal es el crecimiento.
- Para obtener crecimiento, se ha de establecer una estructura baja en costes.
- La estructura baja en costes se debe a que los precios son más competitivos o reducidos.
- Los precios reducidos dan lugar a compras y con ello la millones de opiniones de diferentes clientes,
- Estas opiniones a su vez generan un tráfico de mercancía y de información.
- Dicho tráfico se recoge por los vendedores que apuestan por la compañía para poner sus productos a disposición.
- Gracias a la información previamente obtenida del consumidor son capaces de realizar una selección de artículos más concretos que vuelven a ser

### **DATO CURIOSO**

*El equipo de investigación (la Sexta noticias) el 31 de Mayo de 2017, publicó acerca de la primera gran inversión de Amazon respecto a productos frescos del mundo. Esta se llevó a cabo en un mercado histórico de Madrid y nace con el objetivo de entregar productos frescos en menos de dos horas. Este proceso se lleva a cabo mediante una llamada que informa a los establecimientos del pedido, a continuación los recolectores que reciben la orden de pedido, completan el carro recogiendo los productos para pasar posteriormente a la entrega. Esta inversión ha provocado un aumento en caja de aproximadamente 500 euros diarios por establecimiento.*

retroalimentados por el proceso de «*customer experience*», obteniendo nuevamente una respuesta.

Cecarm<sup>9</sup> en Julio de 2017 presentó de un nuevo servicio por parte de Amazon. Este servicio consta de la capacidad del cliente de probarse prendas de vestir en casa antes de llegar a comprarla.

Podemos complementar el párrafo anterior con la presentación en 5 de Diciembre de 2016 por parte de Amazon de su concepto de tienda física. Fue presentado como AmazonGo y tiene como objetivo: «*entras, coges lo que quieres y te vas*». Este nuevo modelo incorpora inteligencia artificial, de modo que una vez se coge un producto queda registrado por la aplicación (para iOS o Android), y cuando se abandona el establecimiento, gracias a la instalación de numerosos sensores y cámaras, se procede al cobro.

---

<sup>9</sup> Proyecto del gobierno regional de Murcia que pretende impulsar y potenciar el desarrollo del Negocio Electrónico

## 5. Ebay

Como ya vimos, la siguiente empresa competidora de Amazon es Ebay, que sigue un modelo de negocio distinto al de Amazon pero dentro del mismo canal.

La compañía eBay fue fundada en 1995 por Pierre Omydiar en San José (California). Este modelo de negocio consiste en uno de los contemplados en el marco teórico del documento, subasta. Concretamente, la subasta se realiza vía web y contempla varias secciones por las que navegar y encontrar artículos para diferentes usos. Pasado un año desde su apertura, la web contaba ya con 40.000 usuarios.

El modelo de negocio de esta compañía se sitúa en las comisiones por la venta de artículos. Estas comisiones varían entre 1,5% y 5%, que depende del precio final del artículo. Además, se encuentran tarifas que se aplican por la inserción de anuncios en su web, que van desde 5 céntimos a un euro. Por otro lado, se encuentra el hecho de que el cobro por listar artículos nuevos en su web suponga un desincentivo a la hora de aventurarse. Con todo esto, eBay explica que esto último sucede porque hay artículos que no tienen salida y no son tan demandados como otros muchos.

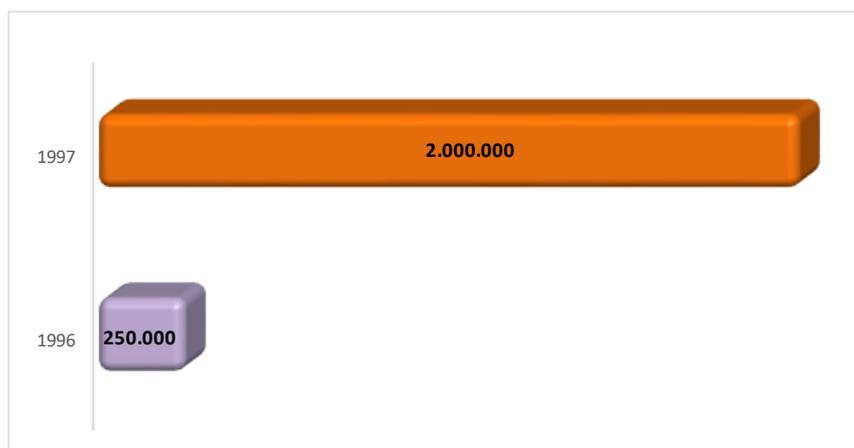
Desde este punto de vista, eBay y Amazon encuentran una gran diferencia. Amazon presenta un Long Tail tratando de ofrecer todos los productos que un cliente pudiese demandar. Por otro lado, eBay prefiere optar por comercializar únicamente los productos que van a representar una rentabilidad para el vendedor y la empresa.

Además, otro de los factores principales del funcionamiento del modelo de negocio de eBay vuelve a ser Internet. La compañía se apoya fielmente en sus usuarios pues son el soporte de su modelo, sin ellos no habría demanda. Por tanto, eBay está principalmente basada en los individuos.

*«eBay tiene por su lado su modelo de negocio, que solamente puede funcionar en Internet, y por otro lado, la pasión de esta comunidad que nos está haciendo crecer por encima de los niveles del mercado.» (Calvo, 2003)*

Desde el punto de vista del crecimiento, históricamente encontramos cómo Ebay obtuvo un incremento en el número de subastas de 1996 a 1997.

**Gráfico 7: Crecimiento del número de subastas en Ebay (1996-1997)**



*Fuente: Elaboración propia.*

Por tanto, el gráfico muestra el incremento de subastas en 1.750.000, lo que significa un crecimiento del 800%. Esto, a su vez se traduce en un incremento de ingresos por arte de la compañía, y una red de difusión muy sólida.

En 1998, se incorpora Meg Whitman como CEO<sup>10</sup>, quien introduciría la empresa en el mercado de bolsa, más concretamente en NASDAQ (índice bursátil en el que cotizan empresas tecnológicas en Estados Unidos).

En el año 2002 Ebay dio un salto de gigante con la adquisición de la plataforma financiera Paypal (mediante la cual se pueden realizar transferencias en todo el mundo y de forma segura, ayudando a muchos negocios que operan vía web a desarrollar sus actividades). Esta adquisición supuso 1.500 millones de dólares.

En 2005 Ebay adelantó otro movimiento con su adquisición de la compañía de telefonía electrónica Skype. La transacción se efectuó por un total de 4.100 millones de dólares. Esto ha beneficiado positivamente a Ebay, pues Skype contaba con más de 54 millones de usuarios los cuales han podido ser atraídos hacia sus servicios.

La siguiente tabla presenta la evolución de los ingresos y su crecimiento, además del beneficio neto y su crecimiento respecto del año anterior. MarketWatch nos ofrece los datos que son recogidos del índice de NASDAQ.

---

<sup>10</sup> CEO: 'Chief Executive Officer' ó Director ejecutivo

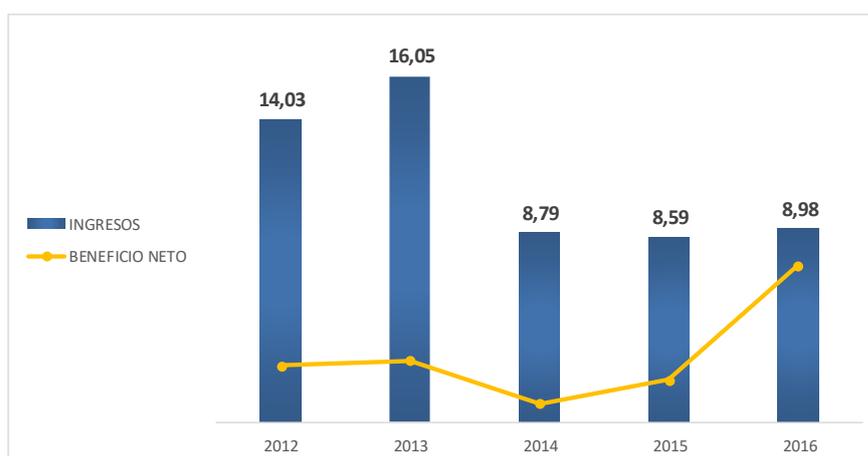
**Tabla 2: Evolución 2012-2016 de ingresos y beneficio neto (& crecimientos)**

									
REVENUE (BILLONS) / GROWTH									
2012		2013		2014		2015		2016	
14,03	-	16,05	14,42%	8,79	-45,24%	8,59	-2,25%	8,98	4,50%
NET INCOME (BILLONS) / GROWTH									
2012		2013		2014		2015		2016	
2,61	-	2,86	9,47%	0,865	-130,29%	1,95	325,09%	7,29	274,17%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de MarketWatch (2017).

Con los datos presentados, podemos observar como los ingresos obtenidos por eBay van en descenso, llegando a disminuir de 2013 a 2014 en un 45,24%. Pero a la vez que esa disminución, se produce de igual modo la del beneficio neto que sorprendentemente crece en gran medida en 2015, llegando a suponer el 325,09%. Esto significa que pese disminuir las ventas, consiguen reducir la estructura de costes para aumentar la parte porcentual que son capaces de obtener de esos ingresos.

**Figura 14: Tendencia del beneficio neto sobre el total de ingresos. Evolución temporal 2012-2016**



Fuente: Elaboración propia. Basado en los datos extraídos de MarketWatch (2017).

Con ello, conseguimos entender que pese a la gran disminución de ingresos producida en 2014 respecto del año anterior, el beneficio neto consigue aumentar considerablemente de 2015 a 2016 gracias a la gran expansión que se produce en 2016. El crecimiento se

produce gracias a la iniciativa por parte de eBay a la hora de facilitar a sus clientes el momento decisivo de compra, pues ha incrementado los requisitos a los vendedores a la hora de fijar un producto en su web (mejor calidad de imágenes, especificaciones técnicas...). Además, esto viene unido a la adquisición de pequeñas empresas y labores de investigación producidas en lo que a análisis de datos, procesamiento de información e incluso inteligencia artificial se refiere.

*«El objetivo de esta estrategia es generar mayor información sobre la oferta de productos, las demandas de los compradores y las oportunidades de negocios que se generan.» (Cardenal, 2016)*

Estos datos demuestran la dinamicidad del sector del comercio electrónico, pues ha permitido a eBay reestructurar su estrategia de negocio para apostar por pequeñas y medianas empresas, mejorar la atención a sus clientes y hacer crecer su comunidad en el año de 2016.

## 6. Conclusiones y líneas futuras de investigación

Desde el inicio de este proyecto nos cuestionamos cuál era la influencia de Internet en la evolución de los modelos de negocio. Plantear este caso de estudio nos ha ayudado a comprender cómo han surgido los modelos de negocio actuales. Gracias a Internet, las empresas han tenido la opción de acceder a nichos de mercado que parecían inaccesibles, ya sea por la dificultad de establecerse como tienda física, almacenes, etcétera, o por la reducción en sus costes. Además, este trabajo nos ha permitido conocer cómo operan las empresas con estos nuevos modelos y sus características.

La coyuntura económica reciente ha sido abordada por un nuevo ingrediente, Internet, el cual ha estado presente desde hace algún tiempo, y ha acabado volviéndose en un complemento necesario para los comercios de hoy día. No solo las empresas se han adaptado a este medio, sino que más bien han sido los consumidores los que han decidido confiar en la tendencia de realizar sus compras online y recibir sus pedidos en el destino elegido.

Comenzamos planteado en este trabajo como se inició la logística y cómo se componía su sistema tradicional, aunque somos conscientes que cada día es mayor el número de operaciones que se realizan vía web, siendo ello posible por la integración de Internet y el consumo en red por habitante de varias regiones.

Dentro del mismo contexto hemos abordado de forma más exhaustiva los modelos de negocio que han surgido con la adaptación de las empresas a Internet y cómo se ha traducido ello en las ventas y consumos actuales, llegando a la conclusión de que la adaptación de los nuevos modelos de negocio y, más concretamente los de las empresas analizadas (Amazon y eBay), ha supuesto un impulso muy favorable para sus negocios.

Concretamente y centrándonos en el modelo de Amazon, hemos puesto de manifiesto cómo ha logrado conseguir su propósito inicial, el cual ha sido tratar de ser un buscador infinito basándose en la Teoría de la Larga Cola (Long Tail).

Centrándonos en España, sabemos que se compone principalmente de pymes, y consideramos que éstas pueden tener grandes ventajas a la hora de abrir sus plataformas de comercio electrónico, ya que los costes de apertura y gestión serían inferiores a los de inversión y mantenimiento de un almacén. Además, Internet es una infraestructura en la

que cualquiera puede encontrar beneficios si se usa y se mantiene una publicidad adecuada.

Para concluir, este Trabajo Fin de Grado puede ser premisa para abrir una línea de investigación futura bastante amplia en la que se analizara el impacto en un entorno de pymes de la introducción de estos modelos de logística al comercio electrónico y como se verían beneficiadas de ello según el sector, el tamaño, la inversión realizada, etc.

## 7. Bibliografía

- ❖ Archanco, E. (2016). Al filo del modelo de negocio de Amazon: claves y retos en 7 gráficas:  
<http://elespectadordigital.com/el-modelo-de-negocio-de-amazon-es-la-adiccion-al-riesgo/>
- ❖ Bill me later web:  
<https://www.billmelater.com/index.xhtml>
- ❖ Calvo, M. (2003). eBay tiene un modelo de negocio que solamente funciona en Internet:  
<http://www.computerworld.es/economia-digital/ebay-tiene-un-modelo-de-negocio-que-solamente-funciona-en-internet-maria-calvo-directora-general-ebay-espana>
- ❖ Cecarm, comercio electrónico de la Región de Murcia. (2017). Amazon sigue innovando en logística:  
[http://www.cecarm.com/actualidad/noticias/amazon-sigue-innovando-en-logistica-37874?utm\\_content=buffer02c94&utm\\_medium=social&utm\\_source=twitter.com&utm\\_campaign=buffer](http://www.cecarm.com/actualidad/noticias/amazon-sigue-innovando-en-logistica-37874?utm_content=buffer02c94&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer)
- ❖ CincoDías. (2005). eBay compra la compañía de telefonía ‘online’ Skype por 3.300 millones de euros:  
[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2005/09/12/empresas/1126691938\\_850215.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2005/09/12/empresas/1126691938_850215.html)
- ❖ Cardenal, A. (2016). Se acelera el crecimiento de eBay: ¿Momento de comprar sus acciones?:  
<https://latin.tradingfloor.com/articulos/se-acelera-el-crecimiento-de-ebay-momento-de-comprar-sus-acciones-7950778>
- ❖ Desjardins, J. (2016). The extraordinary size of Amazon in one chart:  
<http://www.visualcapitalist.com/extraordinary-size-amazon-one-chart/>
- ❖ Desjardins, J. (2016). How Jeff Bezos built his Amazon Empire:  
<http://www.visualcapitalist.com/jeff-bezos-built-amazon-empire/>
- ❖ Definición de venta flash por Dinatur, 2014  
<http://www.dinatur.es/asesoria/que-es-una-venta-flash>
- ❖ Ecommerce B2C E-commerce Report 2015. Facts, figures & forecast. Ecommerce Europe, Octubre 2015
- ❖ European E-Commerce Report 2017 (light versión). Executed by Ecommerce Foundation

- ❖ EFE. (2017). Amazon cuadruplica su beneficio y gana más de 2.203 millones de euros en 2016:  
<http://www.rtve.es/noticias/20170202/amazon-cuadruplica-su-beneficio-gana-2371-millones-2016/1484442.shtml>
- ❖ ElEconomista. (2017). eBay gana un 94% menos en el segundo trimestre, hasta 23 millones:  
<http://www.eleconomista.es/economia/noticias/8513412/07/17/eBay-gana-un-94-menos-en-el-segundo-trimestre-hasta-23-millones.html>
- ❖ EUROPA PRESS. (2017). Casi 1 de cada 4 pymes españolas ya vende online, según eBay:  
<http://www.eleconomista.es/economia/noticias/8423597/06/17/Economia-Empresas-Casi-1-de-cada-4-pymes-espanolas-ya-vende-online-segun-eBay.html>
- ❖ EUROPA PRESS. (2017). Amazon, eBay, AliExpress y El Corte Inglés lideran el ranking de visitas en el ‘e-commerce’ en España:  
<http://www.eleconomista.es/economia/noticias/8467376/06/17/Economia-Amazon-eBay-AliExpress-y-El-Corte-Ingles-lideran-el-ranking-de-visitas-en-el-ecommerce-en-Espana.html>
- ❖ ESTADÍSTICAS PYME, Evolución de indicadores (2016). Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. Edición: Febrero 2016  
[www.ipyme.org](http://www.ipyme.org)
- ❖ El comercio electrónico en España supera la media Europea (2016). El observatorio Vodafone de la Empresa.
- ❖ Guzmán, E. (2015). 20 años de eBay a través de su historia, anécdotas y curiosidades:  
<http://www.malavida.com/es/analisis/20-anos-de-ebay-a-traves-de-su-historia-anecdota-y-curiosidades-005505#gref>
- ❖ Gutiérrez, A. (2017). La estrategia de negocio de Amazon, en el Forbes Summit transformación digital:  
<http://ecommerce-news.es/actualidad/la-estrategia-negocio-amazon-forbes-summit-transformacion-digital-58197.html>
- ❖ Guía completa de Dropshipping:  
<https://es.shopify.com/>
- ❖ Google búsquedas, Kozmo:  
<https://g.co/kgs/Pihnm6>

- ❖ Hsieh, T. “Delivering Happiness”, Profit Editorial. Barcelona, España, 2013
- ❖ Help Scout, Customer service facts quotes statistics. Consultada el 12 de Julio de 2017:  
  
<https://www.helpscout.net/75-customer-service-facts-quotes-statistics/>
- ❖ Historia de eBay. (nd):  
  
[http://www.cad.com.mx/historia\\_de\\_ebay.htm](http://www.cad.com.mx/historia_de_ebay.htm)
- ❖ La Logística: Aprovisionamiento, producción y distribución (traducida por Diorki traductores). Obra original: La Logistique: approvisionnement-production-distribution, François Kolb, 1972
- ❖ Libro blanco de Logística para comercio electrónico (Asociación española de la economía digital). Varios autores (Héctor Barroeta Torres, Jesús Casero Muñoz, Fernando Díaz Rivas, Mireya Masclans López, Juan José Montiel Sanz, y Carlos Perez), 2016.
- ❖ LaSexta. (2017). El próximo objetivo de Amazon: ganar la batalla online de los productos frescos para fidelizar al cliente para todo:  
  
[http://www.lasexta.com/programas/equipo-investigacion/noticias/el-proximo-objetivo-de-amazon-ganar-la-batalla-online-de-los-productos-frescos-para-fidelizar-al-cliente-para-todo\\_20170113587954410cf290341de2a84d.html](http://www.lasexta.com/programas/equipo-investigacion/noticias/el-proximo-objetivo-de-amazon-ganar-la-batalla-online-de-los-productos-frescos-para-fidelizar-al-cliente-para-todo_20170113587954410cf290341de2a84d.html)
- ❖ LivingSocial web:  
  
<https://www.livingsocial.com/>
- ❖ López, A. (2016). eBay apuesta por las pymes en 2016:  
  
<http://posicionamientoenbuscadoreswebseo.es/ebay-apuesta-por-las-pymes-en-2016/>
- ❖ Moratalla, M. (2017). Amazon lidera el e-commerce con casi 900 M. en ventas, seguido de El Corte Inglés y Zara:  
  
[http://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/empresas/amazon-lidera-e-commerce-millones-ventas-seguido-corte-ingles-zara\\_0\\_1014799807.html](http://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/empresas/amazon-lidera-e-commerce-millones-ventas-seguido-corte-ingles-zara_0_1014799807.html)
- ❖ Moynihan, T. (2015). Songza is dead, but it lives on within Google Play Music:  
  
<https://www.wired.com/2015/12/songza-is-dead-but-it-lives-on-within-google-play-music/>
- ❖ MarketWatch. (2017). Annual Financials for eBay Inc. Índice de NASDAQ eBay INC. Consultado el 16 de Septiembre de 2017:  
  
<http://www.marketwatch.com/investing/stock/eBay/financials>

- ❖ Méndez, I. (2016). ¿Qué es el Singles Day y cuando se celebra?  
<http://www.diariosur.es/sociedad/201611/08/rebajas-singles-day-20161104143041.html>
- ❖ Nevárez, J (2014). E-commerce. México: Editorial Digital Unid
- ❖ Novoa, J. (2013). Amazon, un gigante con luces y sombras:  
<https://www.xataka.com/historia-tecnologica/amazon-un-gigante-con-luces-y-sombras>
- ❖ Pick to light systems. (nd). Sistemas que garantizan un proceso de clasificación rápido y libre de errores:  
<http://picktolightsystems.com/es/productos-picking/put-to-light>
- ❖ PuroMarketing. (2013). Zappos: sus valores y la felicidad en una caja de zapatos:  
<http://www.puromarketing.com/53/14967/zappos-valores-felicidad-caja-zapatos.html>
- ❖ Pau, Jordi, R. Navascues y Gasca. (2001). Manual de logística Integral, Madrid: Editorial Ediciones Díaz de Santos S.A.
- ❖ Real Academia Española. (s. f.). Internet [logística].  
<http://dle.rae.es/srv/fetch?id=NZJWMiV>
- ❖ Rodriguez, A. (2015). ¿Cómo nació Amazon?:  
<http://www.libertaddigital.com/ciencia-tecnologia/internet/2015-03-22/como-nacio-amazon-1276543668/>
- ❖ Rodriguez, M. (nd). Principio de Pareto o regla 80/20: ¿qué es y cuál es su utilidad?:  
<https://psicologiymente.net/organizaciones/principio-pareto-regla-80-20#>
- ❖ RTVE. (2017). Amazon compra la cadena de supermercados Whoole Foods, la mayor operación en su historia:  
<http://www.rtve.es/noticias/20170616/amazon-compra-cadena-supermercados-whole-foods-presencia-eeuu-reino-unido-canada/1565860.shtml>
- ❖ RTVE. (2016). Amazon Go: el supermercado en el que entras, coges lo que quieres y te marchas:  
<http://www.rtve.es/noticias/20161205/amazon-go-supermercado-entras-coges-quieres-marchas/1450525.shtml>
- ❖ Statista. (2017). Net sales revenue of Amazon from 2004 to 2016 (in billón U.S. dollars):

- <https://www.statista.com/statistics/266282/annual-net-revenue-of-amazoncom/>
- ❖ Torregrosa, J. (2015). El valor de mercado del comercio electrónico, Amazon y su modelo de negocio:  
<http://www.imf-formacion.com/blog/marketing/modelo-negocio-amazon/>
  - ❖ Temkin, B. (2017). Temkin Group, When experience matters. Consultado el 12 de Julio de 2017. Página oficial de Temkin Group:  
<https://temkingroup.com/about-us/>
  - ❖ Vente Privee web:  
<https://m.vente-privee.com/w2/index.html#login>
  - ❖ Villanueva, P (Febrero de 2017). El número de usuarios en Internet en el mundo alcanza el 50% de la población.  
<https://marketing4ecommerce.net/usuarios-de-internet-mundo-2017>
  - ❖ Why Amazon has no profits (and why it Works). (2014):  
<http://ben-evans.com/benedictevans/2014/9/4/why-amazon-has-no-profits-and-why-it-works>