



REPORTE DE LA INVESTIGACIÓN

Análisis de buenas prácticas en logística para el comercio electrónico en las pymes uruguayas.

Autores:

Dra. Dahiana Silva | Lic. Verónica Lychenheim | Ing. José Luis Hernández | Cra. Natalia Macri | QF. María Ugarte

Institución: UTEC

Fecha: 14/11/2022

Índice de contenidos

Índice de contenidos	1
Resumen	5
Introducción al problema de investigación	7
Objetivos de la investigación	11
Objetivos generales	11
Objetivos específicos	11
Metodología de la investigación	12
Revisión bibliográfica y documental	12
Estudio de casos.....	12
Entrevistas en profundidad	13
Dimensiones de análisis	13
Modelización de los procesos logísticos para e-commerce	13
Universo de estudio:	14
Selección de casos	15
Casos de estudio	15
Tamaño de las empresas	16
Ubicación.....	17
Otras entrevistas	17
Trabajo de campo	18
Resultados de la investigación	18
Modelización de etapas características de procesos logísticos para <i>e-commerce</i>	18

Selección de buenas prácticas logísticas para *e-commerce* aplicables en las pymes

uruguayas	22
Análisis de los casos estudiados	22
Aprovisionamiento y gestión de inventario	23
Buena práctica: Automatización de alertas (puntos de pedido):	23
Buena práctica: Replanificación de los mínimos y máximos de <i>stock</i>	23
Buena práctica: Planificar cuánto producir y cómo distribuirlo a los puntos de venta	24
Buena práctica: Racionalizar la cantidad de productos a comercializar	24
Buena práctica: Análisis periódico del nivel óptimo mínimo de inventario	25
Almacenamiento	25
Buena práctica: Verificar todos los bienes recibidos	26
Buena práctica: Tener un sistema de clasificación del inventario	26
Buena práctica: Almacenar el producto de manera que ya esté listo para conformar pedido	27
Buena práctica: Codificación de unidades por código de barras y/o radiofrecuencia	27
Buena práctica: Integración de los procesos de almacenamiento con el sistema de gestión	28
Buena práctica: Equipos multitareas de diferentes sectores	29
Recepción de pedidos	30
Buena práctica: Comprobar la solicitud de pedido.....	30
Buena práctica: Acreditación de consentimiento de uso de datos personales	31
Facturación y cobranza.....	31

Buena práctica: Control del pago	31
Buena práctica: Control de fraude	32
Preparación de pedidos	32
Buena práctica: Contar con amplio horario para el procesamiento de pedidos	33
Buena práctica: Control del «tiempo de corte» de pedido	33
Buena práctica: <i>Packaging</i> adecuado para el producto que se entrega	34
Buena práctica: Etiquetas de fácil identificación	34
Buena práctica: Análisis de productividad basado en LEAN Production	35
Buena práctica: Contar con un sistema de gestión de pedidos (interfaz con cliente final).....	35
Entrega de pedidos	36
Buena práctica: Confirmación de día y hora de entrega.....	36
Buena práctica: Contar con entregas urgentes.....	37
Buena práctica: Trazabilidad de la entrega	37
Buena práctica: Entrega sin costo	38
Buena práctica: Entregas garantizadas en franja horaria	38
Buena práctica: Tercerizar el transporte	38
Buena práctica: Sistemas de gestión de flota	39
Buena práctica: Entrega en <i>pick up center</i>	39
Logística inversa	40
Buena práctica: Devoluciones de productos	40
Gestión de consultas de pedidos	40
Buena práctica: Omnicanalidad.....	41

Buena práctica: Autoayuda <i>online</i>	41
Buena práctica: CRM, <i>Customer Relationship Management</i>	41
Medición, análisis y mejora.....	42
Buena práctica: Contar con un sistema de medición, análisis y mejora	42
Conclusiones.....	43
Gestión de aprovisionamiento e inventario	43
Almacenamiento	43
Recepción de pedidos	44
Facturación y cobranza.....	44
Preparación de pedidos	44
Entrega de pedidos	45
Logística inversa	45
Gestión de consultas de pedidos	45
Medición, análisis y mejora.....	46
Dimensiones transversales a los procesos	46
Conclusiones generales	47
Referencias	48

Resumen

Las pymes uruguayas enfrentan el desafío de adaptarse a las nuevas modalidades de comercio electrónico. A efectos de convertir este desafío en oportunidad, la gestión logística cumple un rol central.

Este equipo de investigación se propuso realizar un estudio de carácter exploratorio a efectos de comprender la realidad de las prácticas logísticas de las pymes que se encuentran realizando *e-commerce* en Uruguay y compararlo con una selección de las mejores prácticas logísticas y de *e-commerce* a nivel internacional.

Por una parte, el equipo realizó una investigación documental sobre el estado del arte y las mejores prácticas logísticas y de *e-commerce* a nivel internacional. Y realizó además el estudio de casos de pymes uruguayas con actividades de *e-commerce* para productos de variados rubros, entre ellos: electrónicos, vestimenta, accesorios, productos de belleza, hogar, etc.

Se relevó información detallada en las empresas estudiadas sobre sus prácticas actuales en todas las etapas de los procesos logísticos relacionados con las actividades de *e-commerce*: recepción y procesamiento de pedidos, almacenamiento, entrega, devolución, gestión de consultas sobre pedidos, uso de tecnologías, uso de indicadores y estándares para la medición, análisis y mejora de la gestión.

Por último, el equipo seleccionó las mejores prácticas logísticas y de *e-commerce* aplicables al segmento de las pymes y las comparó con las prácticas halladas en las empresas uruguayas estudiadas. Con base en dicho análisis se detectaron oportunidades de mejora y ejemplos de buenas prácticas de logística *e-commerce* generalizables al sector.

Como conclusión general del estudio se puede afirmar que existe un bajo nivel de adopción de las buenas prácticas analizadas para la logística de *e-commerce* en los casos de las empresas estudiadas. Se destaca el nivel generalizado de adopción de buenas prácticas en las actividades relacionadas con la facturación, cobranza y gestión de pedidos.

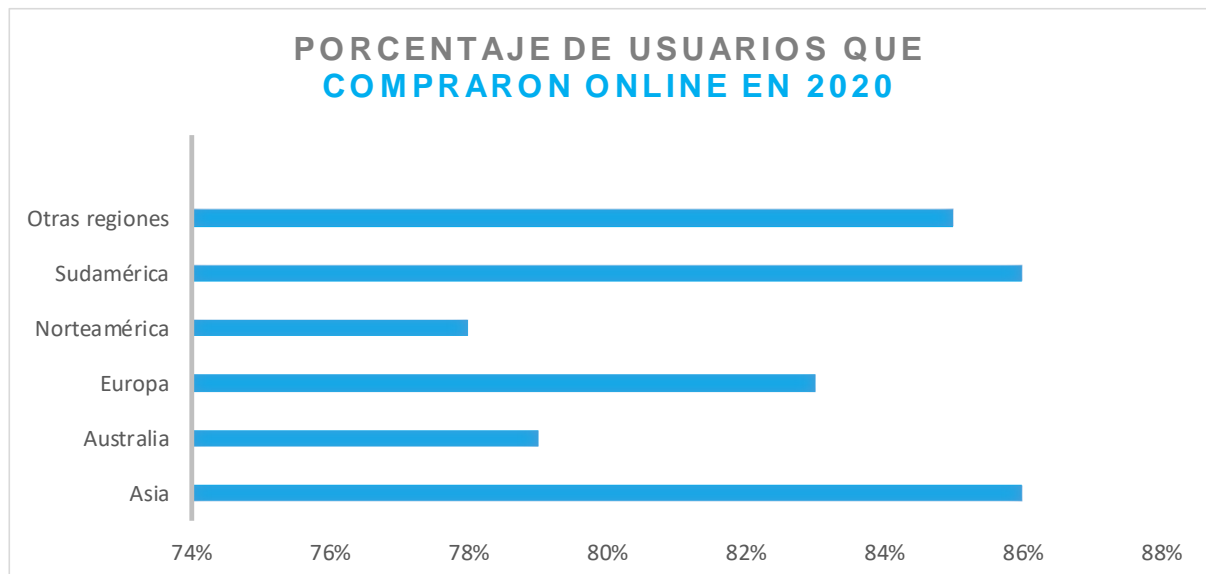
En el otro extremo, se encontró un bajo nivel de adopción de buenas prácticas relacionadas con el uso de tecnologías informáticas en la gestión integradora de todos los procesos logísticos para *e-commerce*.

Introducción al problema de investigación

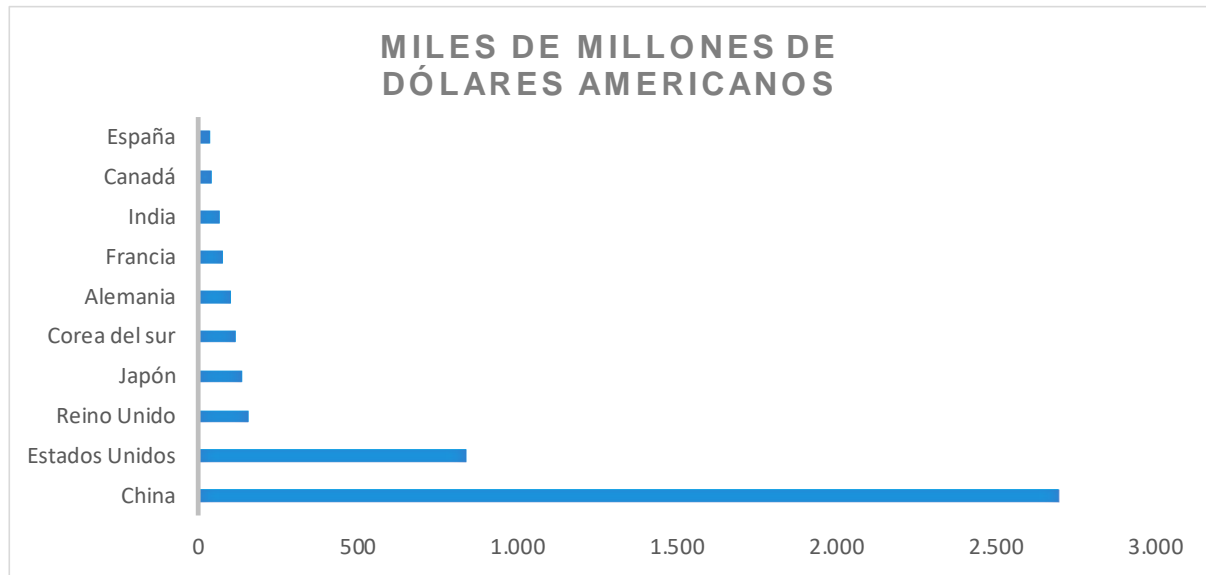
La compra y venta exclusiva por internet —comercio electrónico— presenta a nivel mundial un importante crecimiento en los últimos años, acelerándose durante el confinamiento impuesto debido al COVID-19. Esto provocó una rápida adopción, por parte de los usuarios, de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) aplicadas a la educación, el trabajo y los negocios, entre otros.

Esta situación dejó a las pequeñas y medianas empresas —pymes— frente a oportunidades y amenazas para el desarrollo de su actividad comercial electrónica.

Aproximadamente 90% de los consumidores a nivel mundial realizaron alguna compra *online* en 2020, según las afirmaciones de Stephanie Chevalier (2022) en su artículo *Worldwide share of consumers that shop online 2020*. Los porcentajes de compradores *online* por región fueron los siguientes, según la información publicada en el reporte *Comercio electrónico, estadísticas y crecimiento 2022*.



En el mismo reporte se cita que en 2021 los diez países con mayores cifras de negocios de mercado *e-commerce* mundial en el sector *retail* son los que se muestran en la siguiente tabla, construida a partir de los datos publicados en *Top 10 Countries, ranked by Retail Ecommerce Sales, 2020 & 2021*.



En cuanto al crecimiento y desarrollo del comercio electrónico en Uruguay, según los datos publicados por la Cámara de Economía Digital del Uruguay (CEDU) en el informe *Tendencias de consumo digital 2022*, se sabe que:

- 57 % de las personas que usa internet dice realizar compras de productos y/o servicios en línea.
- 78 % del grupo etario que va de 18 a 29 años dice realizar compras por internet, mientras que, en el grupo de 30 a 44 años, 71 % dice realizar compras por internet. En las dos siguientes franjas etarias, que van de 45 a 59 años y de 60 o más, dicen realizar compras por internet el 56 y 28 % respectivamente.
- los motivos principales por lo que estos consumidores dicen estar dispuestos a comprar *online* (22% de las personas que compran por internet) es porque la compra les resulta más práctica y cómoda.

Desde el lugar de los oferentes, las empresas, según los datos publicados por la CEDU en su informe *Indicadores del comercio electrónico de las empresas uruguayas*, muestran lo siguiente:

- 87 % de las empresas encuestadas dicen vender *online*, además de tener presencia en internet. Los principales rubros que dicen vender son: ropa, calzado y accesorios.
- Con respecto a los envíos, el 73 % de las empresas dijo que ofreció entregar entre 2 y 4 días, y el 63 % ofreció la entrega en el día.
- De los consumidores que compran *online* dicen que si la entrega fuera más rápida, el 27 % compraría más y el 20 % probablemente compraría más.
- Si las devoluciones fueran más sencillas, 41 % de los consumidores que compran *online* dicen que comprarían más y el 28 % de los consumidores probablemente comprarían más.
- En cuanto al costo de envío, la mayor parte de las empresas que lo asume (22 % de ellas) dice asumirlo cuando la venta es por un monto de \$2.000 (pesos uruguayos dos mil) o más.
- Con respecto a la comunicación en la última milla, es muy importante para el 75 % de las personas que dicen comprar en forma electrónica, mientras que 20 % dice que le resulta importante.
- Sobre la información económica y financiera de las ventas a través de internet, 40 % de las empresas entrevistadas que venden *online* dicen contar con un estado de pérdidas y ganancias de la venta electrónica, a pesar de que la venta por ese medio representa 45 % de su facturación total, según sus afirmaciones.
- 74 % de las empresas que venden *online* y cuentan con información dicen haber obtenido ganancias de dicha información.

Los datos antes mencionados dejan en evidencia la necesidad de fortalecer ciertos aspectos de la gestión empresarial ante el nuevo canal de ventas: el digital. En particular, el

equipo investigador realiza su estudio sobre aquellos aspectos operativos que requieren una gestión profesional por parte de las empresas u organizaciones con el propósito de satisfacer las necesidades de su mercado.

Actualmente, la demanda de los consumidores digitales es exigente, con necesidades que requieren soluciones tan rápidas como hacer un clic. Por su parte, los oferentes son empresas en proceso de transformación y adopción de las TIC y no en todos los casos van al mismo ritmo que la demanda.

Es por esto que, para evitar una distorsión de mercado, las empresas, las personas y las instituciones de apoyo al desarrollo económico y social en nuestro país hacen un gran esfuerzo orientado a alcanzar en el menor tiempo y al más bajo costo la perfección de mercado.

En este sentido, el equipo investigador identifica el problema de investigación como la importancia de mejorar la gestión logística en comercio electrónico de las pymes uruguayas en etapa de desarrollo. Como resultado del trabajo, el equipo facilita una serie de herramientas de gestión orientadas a profesionalizar las operaciones logísticas de comercio electrónico en las pymes uruguayas.

Objetivos de la investigación

Objetivos generales

Analizar las mejores prácticas en logística para *e-commerce* a nivel global y compararlas con la realidad de las pymes uruguayas estudiadas.

Objetivos específicos

- Relevar las buenas prácticas en logística aplicables a *e-commerce* a nivel internacional.
- Elaborar una modelización de las prácticas logísticas para *e-commerce* aplicable a pymes uruguayas.
- Explorar la realidad de las prácticas en logística para *e-commerce* para las pymes uruguayas.
- Identificar la brecha entre el modelo ideal en logística para *e-commerce* y la realidad de las prácticas observadas en las pymes uruguayas.

Metodología de la investigación

Revisión bibliográfica y documental

A efectos de formular y contextualizar el problema de investigación, se realizó una investigación exhaustiva de los reportes de investigación existentes realizados en Uruguay en los últimos años sobre e-commerce enfocado al sector de las pymes.

En el desarrollo de esta investigación se realizó además una revisión bibliográfica sobre el estado del arte en los campos de la logística y el *e-commerce* en general, a efectos de poder analizar, seleccionar y modelar las mejores experiencias a nivel internacional aplicables a la logística del *e-commerce* en particular.

La bibliografía consultada fue *Indicadores del comercio electrónico en las empresas uruguayas* de la Cámara de la Economía Digital del Uruguay & Factum. (2022); *Tendencias de consumo digital 2022* de la Cámara de la Economía Digital del Uruguay y Cifra. (2022); *Supply Chain Operations Reference Model*, SCOR, Versión 12.0 de la Association for Supply Chain Management, APICS (2017); y el *Libro blanco del comercio electrónico. Una guía práctica de comercio electrónico para Pymes* de la Asociación Española de la Economía Digital (adigital, 2012).

Estudio de casos

En esta investigación se aplicó la técnica cualitativa de investigación denominada *estudio de caso*. Esta técnica permite a los investigadores un acercamiento minucioso a los casos de estudio y viabiliza, por ende, una comprensión detallada de los procesos logísticos aplicados al *e-commerce* en las pymes uruguayas estudiadas.

Esta técnica de investigación cualitativa tiene como limitación que no permite extrapolar los hallazgos de estos casos mediante generalizaciones al universo de las pymes uruguayas.

Este trabajo de investigación sí puede servir de insumo para realizar a futuro una recodificación de las categorías y dimensiones de análisis halladas y realizar una investigación de tipo cuantitativa.

Entrevistas en profundidad

Con el objetivo exploratorio de relevar cuáles son las prácticas logísticas para *e-commerce* en el estudio de casos de pymes uruguayas, se aplicó la técnica de entrevistas en profundidad con personal responsable de la logística de dichas empresas.

Con tal fin se realizaron entrevistas en profundidad con cuestionario estructurado.

Dimensiones de análisis

Con el fin de recabar la información crítica para la investigación, se desarrolló una pauta de entrevista estructurada por un cuestionario dirigido a relevar la realidad de las prácticas logísticas en las siguientes dimensiones de análisis: aprovisionamiento y gestión de inventario, almacenamiento, recepción de pedidos, facturación y cobranza, preparación del pedido, entrega de pedidos, logística inversa, gestión de consultas, tecnología y medición, análisis y mejora.

Modelización de los procesos logísticos para e-commerce

A efectos de poder analizar la compleja realidad de los fenómenos estudiados basados en la investigación teórica y empírica realizada, el equipo de investigación

construyó como instrumento de análisis una modelización de los procesos logísticos para *e-commerce*.

Con tal fin se tomaron las etapas características de los procesos logísticos para *e-commerce* observados en las empresas estudiadas (ver en capítulo siguiente «Etapas características de procesos logísticos para *e-commerce*»). Por otra parte, se tomaron las buenas prácticas logísticas aplicadas al *e-commerce* que fueron relevadas por el equipo investigador durante el proceso de revisión bibliográfica.

Por último, se clasificaron las buenas prácticas logísticas aplicables a *e-commerce* en las etapas características de los procesos logísticos del comercio electrónico de las empresas estudiadas.

Con esta operación se construyó una modelización que sirvió de base para realizar un análisis comparado de los casos estudiados.

Es posible encontrar casos en la realidad que no se ajusten a la modelización realizada por el equipo de investigación. Este modelo es un instrumento construido por este equipo de investigación con el fin de analizar los procesos logísticos para *e-commerce*.

Universo de estudio:

La investigación se propone analizar casos de pymes del Uruguay, donde se comercialicen productos vía *e-commerce* en los más variados rubros: ropa, calzado, accesorios, artículos para hogar, artículos de electrónica, productos de belleza, electrónicos, etc.

En Uruguay, según datos de la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE, 2021), existen 197 130 mipymes que representan 99,6% del total de empresas. Si a este dato le restamos las microempresas que representan 86,4%, podemos afirmar que 13,2% de las empresas uruguayas son pymes, es decir que el número asciende a 26 060 empresas.

Según el informe *Indicadores del comercio electrónico* de CEDU (2022), 87% de las empresas realizan ventas *online*.

Selección de casos

Para la selección de casos se realizó en primer lugar una búsqueda de empresas que vendieran *online* y fueran pymes uruguayas. A las primeras doscientas detectadas, que cumplían con el perfil requerido, se las contactó telefónicamente con el fin de solicitar una entrevista en profundidad.

Con aquellas empresas que aceptaron la entrevista se coordinó día y hora para la reunión.

Casos de estudio

Finalmente, se concretaron un total de diecinueve entrevistas en profundidad con pymes uruguayas.

- **Rubros**

Se realizaron entrevistas a pymes de los siguientes rubros: indumentaria, calzado, accesorios, artículos para hogar, artículos de electrónica, productos de belleza y electrónicos.

- **Plataformas**

Las empresas antes mencionadas se encuentran trabajando sobre al menos una de las siguientes plataformas: Mercadolibre, PedidosYa, Fenicio, e-commerce de la empresa, WhatsApp Business o redes sociales (Marketplace de Facebook; Instagram).

Tamaño de las empresas

A continuación, se presenta la clasificación vigente de las mipymes en Uruguay por Decreto 504/007.

TABLA 1

Categoría	Personal Ocupado	Ingresos Anuales en Unidades Indexadas
<i>Micro</i>	1 a 4	2.000.000
<i>Pequeña</i>	5 a 19	10.000.000
<i>Mediana</i>	20 a 99	75.000.000

Fuente: <https://www.gub.uy/tramites/certificado-pyme>

Durante las entrevistas, la totalidad de las empresas se negó a responder acerca de datos sobre facturación y números exactos de cantidad de transacciones.

En cambio, todas respondieron sobre la cantidad de personal en la empresa, es por esto que la variable que se consideró para la clasificación del tamaño de empresa fue «personal ocupado».

Atendiendo la variable «personal ocupado» se realiza la siguiente clasificación de los casos estudiados:

TABLA 1 Categorización de las PYME entrevistadas según el tamaño.

Categoría	Personal Ocupado	Cantidad de casos
<i>Pequeña</i>	5 a 19	3
<i>Mediana</i>	22 a 99	4
<i>Total</i>	-	13

Fuente: Elaboración propia.

Ubicación

- 70 % de las empresas tiene su centro de operaciones ubicado en Montevideo.
- El 30 % restante lo tiene en el interior del país.

Otras entrevistas

Como parte del proceso de investigación, en su etapa inicial se realizaron una serie de entrevistas a empresas referentes:

- Se entrevistó a las dos empresas líderes en plataformas digitales para e-commerce.
- Se estudiaron los casos de tres empresas de gran porte.
- Se estudió el caso de una micro empresa a efectos de visualizar las particularidades de una empresa de este porte.

Se realizaron un total de diecinueve entrevistas en el transcurso de esta investigación.

Trabajo de campo

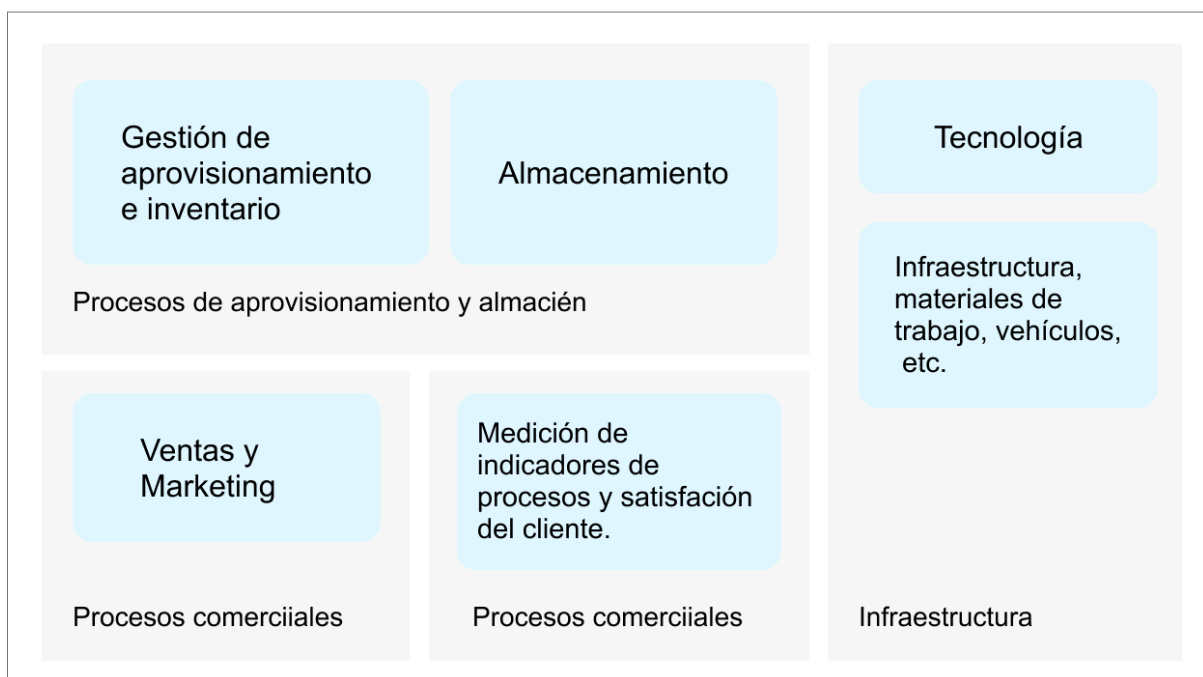
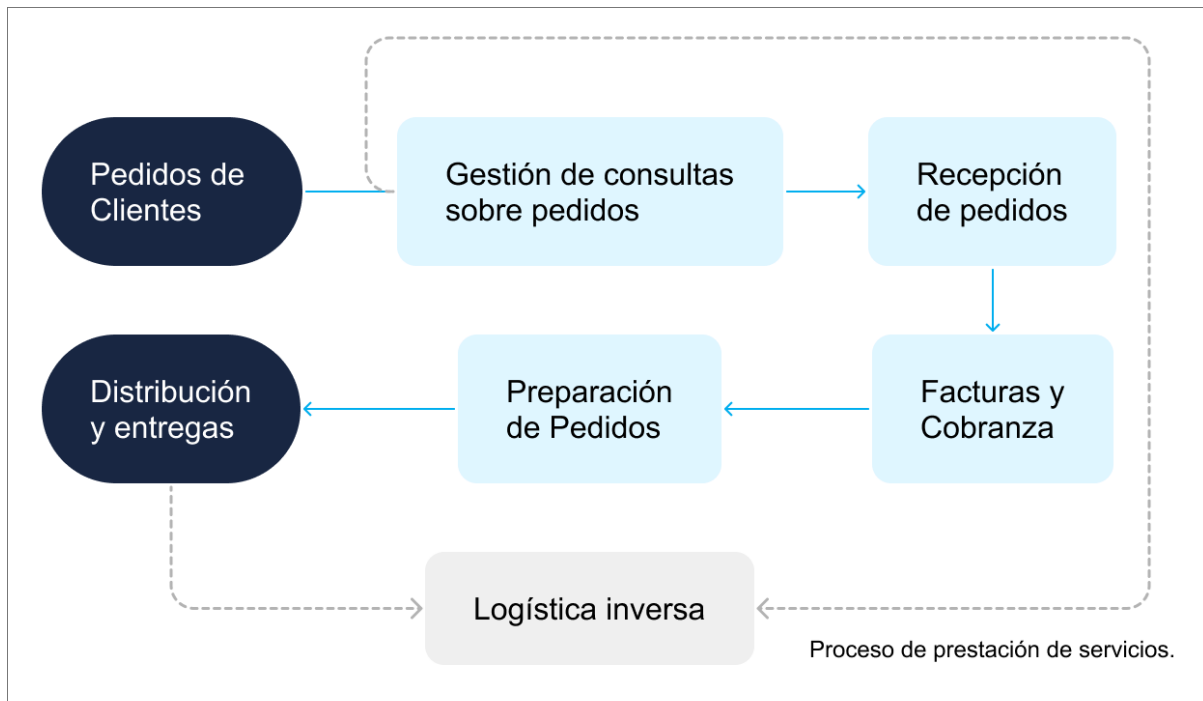
- La revisión documental se realizó en el período de agosto de 2021 a julio 2022.
- Las entrevistas exploratorias a empresas referentes se realizaron entre noviembre de 2021 y febrero de 2022.
- Las entrevistas a los casos de estudio se realizaron entre el mes de febrero y el mes de julio del año 2022.

Resultados de la investigación

Modelización de etapas características de procesos logísticos para e-commerce

En función de la investigación bibliográfica y el análisis de los casos de estudio, el equipo de trabajo desarrolló una modelización de los procesos logísticos para *e-commerce*.

A efectos de graficar dicha caracterización, el equipo de investigación desarrolló el siguiente mapa de procesos tipo para *e-commerce*:



A continuación, se presentan las definiciones desarrolladas por el equipo de investigación de las etapas características de los procesos logísticos para *e-commerce*.

1. Aprovisionamiento y gestión de inventario

Los procesos referidos al aprovisionamiento y gestión de inventarios involucran todas las actividades que desarrolla la empresa para aprovisionarse de insumos, materiales,

productos, etc., ya sea para su producción, comercialización o consumo. Este proceso supone la realización de proyecciones de demanda, gestión y control de compras y el control del inventario.

2. Almacenamiento

Los procesos de almacenamiento refieren a las actividades de custodia de los productos, clasificación, disposición óptima para minimizar los tiempos de despacho y el uso del espacio.

3. Recepción de pedidos

Los procesos de recepción de pedidos comprenden las siguientes actividades: recepción de la información detallada del producto solicitado, cantidad y características. Estos procesos incluyen también la etapa de verificación con el cliente de las especificaciones del pedido, los compromisos de tiempos de entrega, verificación de los datos del cliente y dirección de entrega.

4. Facturación y cobranza

Los procedimientos de facturación y cobranza van desde el momento en que se realiza el pedido del cliente, se procesan los datos de pago del cliente, se hace efectivo el pago por diversos medios, se verifica el pago por parte de la empresa.

5. Preparación del pedido

Los procesos de preparación de pedidos incluyen todas las actividades que van desde el levantamiento de la orden del pedido hasta la expedición de los productos. Esto incluye las actividades de recepción de orden en el almacén, retiro de los productos de las ubicaciones, baja del *stock*, consolidación de los pedidos, embalaje, identificación y localización del pedido consolidado en el punto de salida del almacén.

6. Entrega de pedidos

Los procesos de entrega de pedidos comprenden: la comunicación de la solicitud de entrega al área de transporte, el retiro de los bultos a ser entregados en el almacén, la correcta disposición de los bultos en el vehículo de distribución, la optimización de las rutas de entrega, la entrega al cliente final y el registro de la conformidad del cliente.

7. Logística inversa

A los efectos de este estudio la logística inversa se centra en los procesos para la gestión de las devoluciones de productos de los clientes finales.

8. Gestión de consultas

La gestión de consultas se refiere a todos los procesos comunicacionales con los clientes que requieren de la respuesta de la empresa.

9. Medición, análisis y mejora

Nos referimos al desarrollo de sistemas de gestión de información que permitan el seguimiento, la medición y el análisis de los procesos, productos, servicios y de la satisfacción del cliente final.

Las dimensiones de análisis de esta investigación se corresponden con estas nueve etapas de los procesos logísticos para *e-commerce*. El cuestionario de entrevista desarrollado para la realización del trabajo de campo también fue estructurado en función de estas dimensiones de análisis.

Selección de buenas prácticas logísticas para *e-commerce* aplicables en las pymes uruguayas

El equipo de investigación realizó una profunda revisión bibliográfica con el cometido de relevar buenas prácticas aplicables a la logística de *e-commerce*. Las buenas prácticas seleccionadas se presentan como parte del desarrollo del análisis en el capítulo análisis de la información.

En el apartado anterior se tipifican las etapas de los procesos logísticos para *e-commerce*. En este punto de la investigación se relevaron buenas prácticas de los procesos logísticos para *e-commerce* que el equipo de investigación valora son aplicables en las pymes uruguayas.

Estas buenas prácticas se encuentran categorizadas en las principales etapas tipificadas para los procesos logísticos de *e-commerce* de la sección anterior.

Análisis de los casos estudiados

En el apartado anterior, por una parte, se tipifican las etapas de los procesos logísticos para *e-commerce*.

Por otra parte, se presentó una selección de buenas prácticas logísticas para *e-commerce* para cada una de las etapas de los procesos descritos.

A continuación se presentan tablas comparativas de las prácticas de *e-commerce* observadas en las empresas estudiadas con las buenas prácticas logísticas antes mencionadas.

A efectos de desarrollar esta analítica seguiremos los flujos tipificados de procesos logísticos para *e-commerce*.

Aprovisionamiento y gestión de inventario

	Buenas prácticas	Aplicación BP		
		% verdadero	% falso	Total
Gestión de aprovisionamiento e inventario	Automatización de alertas (puntos de pedido)	8	12	100
	Análisis periódico del nivel óptimo de inventario	0	100	100
	Replanificación de los mínimo y máximos de stock	0	100	100
	Racionalizar la cantidad de productos	31	69	100
	Planificar cuanto producir y como distribuirlo a los puntos de venta	20	80	100

Buena práctica: Automatización de alertas (puntos de pedido):

Utilizar sistemas informáticos que ayuden a la gestión del inventario, informando de forma automatizada cuándo reaprovisionar, cuánto aprovisionar y bajo qué concepto. Esta práctica busca minimizar las rupturas de *stock* y mejorar el nivel de servicio al cliente, minimizando también los costos relacionados con el mantenimiento del inventario.¹

El 92% de los casos observados no cuenta con un sistema informático para la gestión automatizada de inventario, en algunos casos se observa digitalización del inventario en planillas electrónicas o en software de facturación. En todos estos casos el cálculo de los parámetros y el punto de pedido deben realizarse de forma no automatizada.

Buena práctica: Replanificación de los mínimos y máximos de *stock*

Replanificar periódicamente los niveles de inventario mínimos y máximos. El nivel mínimo es aquel en el cual es necesario comenzar el reaprovisionamiento para llevar al inventario a su nivel máximo. Ambos niveles dependen, sobre todo, de los patrones de demanda, es decir, de la velocidad con que se están retirando productos del inventario.

¹ Tomado de *Supply Chain Operations Reference Model, SCOR, Versión 12.0*. APICS, 2017. (Traducción del equipo de investigación).

Es normal que con el tiempo estos patrones de demanda varíen, ya sea por estacionalidad, moda u otras circunstancias; por este motivo, es necesario implementar su replanificación con cierta frecuencia para que no se vuelvan obsoletos.²

Tal como se observa en el cuadro anterior, en ninguno de los casos estudiados de pymes se relevó la aplicación de esta buena práctica.

Buena práctica: Planificar cuánto producir y cómo distribuirlo a los puntos de venta

En empresas que manejan varios puntos de venta-depósitos, esta práctica sugiere la implementación de un sistema de planificación basado en la necesidad, demandas y órdenes de pedido de los clientes que son esperadas en cada local. El objetivo es lograr que el producto esté cerca del lugar en donde se va a producir la demanda para reducir los ciclos de entrega.³

Esta buena práctica se observa solo en el 20% de los casos. Para esta buena práctica, la observación se redujo a aquellas empresas que contaban con más de un punto de venta.

Buena práctica: Racionalizar la cantidad de productos a comercializar

Realizar estudios para optimizar las cantidades de productos a comercializar. De esta forma se maximiza el impacto de las ventas, teniendo en cuenta también los costos de mantener la diversidad de oferta: costos de procesamiento de datos, costos de almacenamiento, costos de comercialización, costos aprovisionamiento, etc.⁴

² Ídem anterior.

³ Ídem anterior.

⁴ Ídem anterior.

Solo 31 % de los casos analizados manifestaron realizar algún tipo de estudio tendiente a racionalizar los productos a comercializar. Los datos analizados por las empresas estudiadas se limitaban a los productos de venta más frecuente y a los márgenes de ganancia por producto.

Buena práctica: Análisis periódico del nivel óptimo mínimo de inventario

La revisión periódica de los niveles mínimos de inventario significa evaluar cuánto estoy manteniendo en inventario para cumplir con los clientes. Para evaluar esta cantidad se debe comparar con un período (generalmente los doce meses anteriores), y determinar cuál es el *stock* mínimo que mantuvo el producto sin llegar a quiebre de *stock*. Con esta práctica, se busca disminuir el sobreinventario en que se está incurriendo para no caer en quiebres de *stock*.⁵

Tal como se observa en el cuadro anterior, en ninguno de los casos estudiados de pymes uruguayas se relevó la aplicación de esta buena práctica.

Almacenamiento

	Buenas prácticas	Aplicación BP		
		% verdadero	% falso	Total
Almacenamiento	Almacenar el producto de manera que ya esté listo para conformar pedido	38	62	100
	Codificación de unidades por código de barras y/o RF Id.	31	69	100
	Verificar todos los bienes recibidos	54	46	100
	Tener un sistema de clasificación del inventario	38	62	100
	Equipos multi tareas de disferentes sectores	62	38	100
	Equipos multi tareas de disferentes sectores	54	46	100

⁵ Ídem anterior.

Buena práctica: Verificar todos los bienes recibidos

Al recibir mercadería, esta debe ser verificada, en cantidad, calidad y correspondencia, con los documentos recibidos y con el pedido realizado. Con esta práctica se busca eliminar cualquier retraso que pueda surgir por problemas en la mercadería que no se detectaron a tiempo. Ejemplo: faltantes, productos con problemas, cambio de productos, productos fuera de las especificaciones.⁶

El 54 % de los casos estudiados declara realizar esta práctica en forma sistemática. En los casos restantes se observa desconocimiento del impacto de los errores de recepción en los procesos posteriores de distribución y logística inversa.

Buena práctica: Tener un sistema de clasificación del inventario

Clasificar los inventarios de la empresa en función de alguna variable de interés, ya sea costo, rotación, impacto en el nivel de servicio o ventas, puede ayudar a realizar un mejor seguimiento de aquellos productos con mayor impacto positivo para la empresa. Ejemplo: los productos que aportan el 80 % de los ingresos son categoría A, los que aportan el 15 % son categoría B y los que aportan solo el 5 % son categoría C. Con esta práctica se busca, además, adoptar diferentes estrategias para el tratamiento de cada segmento o categoría, optimizando así los recursos de la empresa.⁷

El 38 % de los casos estudiados manifiesta contar con algún criterio de clasificación de inventario a efectos de mejorar la eficiencia y/o eficacia de sus procesos logísticos. En los casos restantes no se observa la práctica sistemática de realización de un análisis cuantitativo del inventario y su clasificación consecuente.

⁶ Ídem anterior.

⁷ Ídem anterior.

Buena práctica: Almacenar el producto de manera que ya esté listo para conformar pedido

Almacenar el producto listo para ser *pickeado* significa que, una vez que se recibe el producto, es necesario asegurarse de su estado correcto, luego almacenar en el lugar indicado y de la forma indicada para que el proceso de preparación de pedido no se vea entorpecido por labores de búsqueda o verificación. Esta práctica contribuye a la disminución de los tiempos de entrega de pedido y de las devoluciones.⁸

El 38% de las pymes estudiadas almacena sus productos de modo de tener el producto listo para conformar el pedido. Esta buena práctica se complementa con la de verificar todos los bienes recibidos, tributando ambos a la entrega del pedido perfecto. En los casos restantes, la práctica generalizada es mantener el *packaging* original de los productos.

Buena práctica: Codificación de unidades por código de barras y/o radiofrecuencia

Implementación de la identificación del producto mediante códigos de barras y/o radiofrecuencia. Esta práctica incluye la toma de datos y el procesamiento de la información de forma automatizada con las herramientas diseñadas para cada uno de los sistemas mencionados. Con su implementación se busca un mayor control de los inventarios y los procesos con la toma de datos automática. Además, se logran disminuir los tiempos de procesamiento: revisión, entrada de productos al sistema, verificación de la mercadería, mientras que se aumenta la productividad del personal.⁹

El 31% de los casos manifiesta contar con sistema de identificación mediante códigos de barra y/o radiofrecuencia. Dentro de este porcentaje se observa un predominio

⁸ Elaborado a partir del *Libro blanco del comercio electrónico*. Asociación Española de la Economía Digital (adigital). (2012).

⁹ Ídem anterior.

en el uso de etiquetas de código de barra. En el resto de los casos se observa la utilización de sistemas de codificación (ya sea códigos del fabricante o códigos fantasía puestos por la empresa de *e-commerce*) para la identificación de los productos; sin embargo, no se utiliza código de barra, ni se emplea ningún tipo de tecnología para la toma de datos del producto de forma automatizada.

Buena práctica: Integración de los procesos de almacenamiento con el sistema de gestión

Uno de los retos de la venta *online* pasa por la integración en un único sistema de gestión de toda la información referente a los pedidos. Una integración eficiente debe contemplar: procesos de facturación y contabilidad, asiento único por ventas (*tickets* de venta), opción de factura, base de datos de clientes, análisis de ventas, gestión de *stocks* y almacenamiento. Refiere a la interfaz entre la tienda electrónica y el sistema de gestión o de contabilidad de la empresa. Si nuestra empresa es pequeña y no dispone de un sistema de gestión interna, siempre tendrá algún programa contable que debería estar conectado con nuestro sistema de venta *online* para facilitar la gestión de la compañía. La integración es especialmente importante cuando nuestras ventas pueden proceder tanto de internet como de un establecimiento físico. Al gestionar un pedido estaremos gestionando también a los propios clientes y a las expectativas que ellos tengan respecto a nuestra tienda, tratando de aportar valor en el proceso.¹⁰

El 54 % de los casos manifiesta contar con un sistema de gestión; dado que la mayor parte de las empresas estudiadas son de pequeño porte, en su mayoría no cuentan con una integración total del sistema de gestión a todos los procesos logísticos. Sin embargo, la mitad de ellas cuenta al menos con la interfaz de la tienda electrónica y el sistema de pago integrados. Solo se observó un caso de una empresa de porte medio con una integración

¹⁰ Ídem anterior.

completa. Este hecho tiene como consecuencia para las empresas restantes múltiples inconvenientes, entre los que se observó la necesidad de descontar en forma manual del *stock* el producto vendido, la necesidad de realizar la facturación en forma desvinculada, la necesidad de emitir órdenes de pedidos no automatizadas a expedición. Para las empresas esta situación redundante en que deben administrar las interfaces de los procesos y su gestión a un alto costo en horas y errores.

En los casos en que la operación cuenta con tienda física, además de la *online*, se observa como medida paliativa la creación y el mantenimiento de un *stock* «jaula», es decir una cantidad reservada de productos destinada solo para la venta *online*, lo que redundante en altos costos para la empresa.

Buena práctica: Equipos multitareas de diferentes sectores

Creación de equipos multifuncionales que no respondan a un área específica y que puedan ser utilizados para descongestionar procesos según la demanda. Esta práctica ayuda a incrementar la productividad y evita la contratación parcial o baja utilización del capital humano.¹¹

El 62% de los casos observados cuentan con equipos multitareas capacitados ex profeso con tal fin. En los casos restantes, ante situaciones de alta demanda en una de las etapas del flujo del proceso, no existe la posibilidad de descomprimir el cuello de botella acudiendo a recursos internos calificados previamente.

¹¹ Tomado de *Supply Chain Operations Reference Model, SCOR, Versión 12.0*. APICS, 2017. (Traducción del equipo de investigación).

Recepción de pedidos

	Buenas prácticas	Aplicación BP		
		% verdadero	% falso	Total
Recepción de pedidos	Equipos multi tareas de diferentes sectores	62	38	100
	Comprobar la solicitud de pedido: cantidad, producto	100	0	100
	Acreditación de consentimiento de uso de datos personales	0	100	100

Buena práctica: Comprobar la solicitud de pedido

Los pedidos que recibamos incluirán en algunas ocasiones direcciones incorrectas o incompletas, falta de algunos datos y otro tipo de información que es necesario comprobar. En este sentido debemos cerciorarnos de la integridad de esos pedidos y en caso contrario coordinarnos con nuestro Departamento de Atención al Cliente para que contacte con el cliente y recabe los datos necesarios. Es siempre recomendable que para evitar errores los usuarios escriban lo menos posible en nuestra web ayudándole con formularios predefinidos (para códigos postales, por ejemplo).¹²

Esta buena práctica se observa ampliamente extendida entre los casos estudiados, ascendiendo al 100% las empresas que declaran realizar algún tipo de comprobación del pedido, ya sea de cantidad, producto y características del producto solicitado previo al procesamiento del pedido. En los casos verificados, las empresas realizan dicha comprobación de forma no automatizada, de modo que deben comunicarse con el cliente por diversos medios para realizar la confirmación, esto tiene un impacto en los costos y en los tiempos de prestación del servicio.

¹² Elaborado a partir del *Libro blanco del comercio electrónico*. Asociación Española de la Economía Digital (adigital). (2012).

Buena práctica: Acreditación de consentimiento de uso de datos personales

Con carácter general, quien recoge datos personales tiene la obligación de acreditar que ha obtenido el consentimiento informado de las personas afectadas. En todas y cada una de las páginas web desde las que se recaben datos de carácter personal se debe incluir claramente visible la información mencionada anteriormente, de forma que el usuario pueda obtenerla con facilidad y de forma directa y permanente.¹³

Ninguno de los casos de estudio presenta la práctica de acreditar que ha obtenido el consentimiento informado de los clientes para el uso de datos personales.

Facturación y cobranza

	Buenas prácticas	Aplicación BP		
		% verdadero	% falso	Total
Facturación y cobranza	Control del fraude	23	77	100
	Control de pago	100	0	100

Buena práctica: Control del pago

Se trata de contar con un mecanismo que corrobore si el cliente pagó antes de hacer la entrega de producto.¹⁴

Esta buena práctica se encuentra ampliamente extendida entre las empresas estudiadas, el 100% de los casos menciona explícitamente que realiza control del pago previo al procesamiento del pedido.

¹³ Ídem anterior.

¹⁴ Ídem anterior.

Buena práctica: Control de fraude

Aunque cada vez está más establecido el uso de métodos seguros de pago para la compra *online* es importante establecer filtros para evitar pedidos fraudulentos. En estos casos, y aunque pueda resultar molesto para el cliente, debemos considerar solicitar documentación adicional a quien nos ha hecho el pedido (incluyendo copia de la propia tarjeta, documento de identidad y/o datos del banco) al no disponer de la firma del cliente. En un sistema de pago *securizado* el cliente cierra el pago en su propio banco *online* y por tanto no existe en principio responsabilidad por parte del comercio.¹⁵

El 23% mencionó contar con algún mecanismo de control del fraude, de estos casos la mayoría lo hace mediante servicios brindados por las plataformas especializadas en *e-commerce* y/o ante casos sospechosos contactando al cliente previo al cobro.

Preparación de pedidos

	Buenas prácticas	Aplicación BP		
		% verdadero	% falso	Total
Preparación de pedidos	Equipos multi tareas de diferentes sectores	62	38	100
	Análisis de productividad basado en LEAN Production	0	100	100
	Control del "tiempo de corte" de pedido	22	78	100
	Contar con un sistema de gestión de pedidos (Interfaz con cliente final)	38	62	100
	Contar con amplio horario para el procesamiento de pedidos	31	69	100
	Packaging adecuado para el producto que se entrega	23	77	100
	Etiquetas de fácil identificación	46	54	100

¹⁵ Ídem anterior.

Buena práctica: Contar con amplio horario para el procesamiento de pedidos

Se promueve contar con más de una jornada laboral para procesar pedidos, debido, principalmente, a que la venta se da 24x7.¹⁶

El 31 % de los casos observados cuenta con un amplio horario para el procesamiento de los pedidos. En los casos restantes el horario de procesamiento no excedía la jornada laboral de ocho horas; se observaron casos en que el tiempo destinado al procesamiento de pedidos era una fracción de la jornada laboral de ocho horas.

Buena práctica: Control del «tiempo de corte» de pedido

Aunque nuestra tienda esté abierta las 24 horas, en nuestro negocio no podemos estar procesando y preparando pedidos de forma continua. Hay que establecer, por tanto, horarios para procesar pedidos teniendo en cuenta: tiempo que necesitamos para preparar, gestionar y documentar un pedido (validación, facturación, cobro, etc.). ¿Hasta qué hora se pueden recibir pedidos por parte del cliente para cumplir los compromisos de entrega? Nuestro proceso de pedidos estará estrechamente ligado a las condiciones de servicio que pactemos con la agencia de transportes que envíe nuestros pedidos.¹⁷

El 22% de los casos explicita contar con un horario de corte de pedido. Los casos restantes realizan el proceso de preparación de pedidos en forma continua. Esta práctica puede ser beneficiosa desde la perspectiva de los tiempos de entrega al cliente final, sin embargo, desde la perspectiva de la empresa, esto deriva en sobrecosto, producto de la necesidad de mantener operativos y sincronizados todos los procesos durante un amplio lapso de tiempo.

¹⁶ Ídem anterior.

¹⁷ Ídem anterior.

Buena práctica: *Packaging* adecuado para el producto que se entrega

Las características del producto y las condiciones de transporte son variables imprescindibles a considerar al momento de elegir el embalaje adecuado para que el cliente reciba el producto en iguales condiciones de las que sale del depósito.¹⁸

El 23% de los casos observados cuenta con un *packaging* que le asegura que el producto será entregado en forma adecuada, entendiéndose utilizar materiales que amortigüen golpes, cajas diseñadas especialmente para transportar los productos, paquetes de color que no se ensucie, etc. En los casos restantes se utiliza el *packaging* original de los productos y/o se reciclan cajas de otros productos. Respecto del embalaje se observa en varios casos la utilización de las mismas bolsas de venta en tienda como *packaging* de envío.

Buena práctica: Etiquetas de fácil identificación

Como forma de optimizar los tiempos, la identificación fácil y rápida de la etiqueta del producto son atributos claves de las mismas.¹⁹

El 46% de los casos cuenta con etiquetas que permiten una fácil identificación del pedido. Se observa el uso de la propia etiqueta de la plataforma especializada en *e-commerce* a través de la cual se recibe el pedido. En los casos restantes se constata que la no aplicación de esta buena práctica coincide con la no utilización de plataformas especializadas para *e-commerce*.

¹⁸ Ídem anterior.

¹⁹ Ídem anterior.

Buena práctica: Análisis de productividad basado en LEAN Production

Evitar la pérdida de productividad por el desperdicio de:

1. Sobre producción. Hacer más de lo que es necesario.
2. Transportación. Movimientos excesivos de los materiales.
3. Movilidad. Ineficiente movimiento de recursos humanos o equipamiento.
4. Espera. Baja utilización de las personas.
5. Inventario. Material sin utilización.
6. Sobreprocesamiento. Incorporar más valor agregado del que el cliente está esperando y está dispuesto a pagar.
7. Defectos. El tiempo gastado en corregir errores.²⁰

Ninguno de los casos estudiados realiza análisis de productividad basados en LEAN Production. Esto significa que las empresas estudiadas tienen la posibilidad de analizar su productividad, y en caso de que dicho análisis arroje oportunidades de mejora, podrían mejorar sus prácticas disminuyendo actividades que hacen incurrir en cualquiera de los gastos innecesarios descritos en LEAN.

Buena práctica: Contar con un sistema de gestión de pedidos (interfaz con cliente final)

La principal ventaja reside en que, al instalar la programación de la solución, contaremos en la mayor parte de los casos con todo lo necesario para poder poner en venta nuestros productos en internet. De esta forma se cuenta con capacidad de gestionar un catálogo de productos, aplicar reglas de promoción de productos (descuentos, códigos promocionales), gestión de venta cruzada de productos, sistemas de pago, zona de gestión

²⁰ Tomado de *Supply Chain Operations Reference Model, SCOR, Versión 12.0*. APICS, 2017. (Traducción del equipo de investigación).

del usuario, gestión de múltiples tiendas de forma simultánea, sistema de seguimiento de pedidos y analítica de ventas por nombrar solo algunas funcionalidades.²¹

El 38% de los casos estudiados cuenta con un sistema de gestión de pedidos para la publicación *online* de los productos y para la gestión de ventas. Sin embargo, son escasas las empresas en las que la interfaz de ventas y facturación se encuentra integrada de forma automática. Se observó que en varios casos las empresas cuentan con los sistemas informáticos para poder integrar estas soluciones, pero no se encuentran implementadas.

Entrega de pedidos

Buenas prácticas	Aplicación BP			
	% verdadero	% falso	Total	
Entregas de Pedidos	Confirmación de día y hora de entrega	54	46	100
	Etiquetas de fácil identificación	46	54	100
	Contar con entregas urgentes	17	83	100
	Trazabilidad de la entrega (track & trace)	8	92	100
	Entrega sin costo	30	70	100
	Entregas garantizadas en una franja horaria	0	100	100
	Contar con entregas urgentes	17	83	100
	Tercerizar el transporte	62	38	100
	Sistemas de gestión de flota	33	67	100
	Entregas en pik up center	54	46	100

Buena práctica: Confirmación de día y hora de entrega

Se trata de aplicar herramientas digitales que permiten monitorizar el estado del producto y mantener la comunicación con el cliente sobre el mismo en el proceso de entrega (última milla).²²

²¹ Elaborado a partir del *Libro blanco del comercio electrónico*. Asociación Española de la Economía Digital (adigital). (2012).

²² Ídem anterior.

El 54% de los casos observados realiza algún tipo de confirmación con el cliente del día y la hora de entrega. En los casos restantes se observa que ni la empresa, ni el transportista tienen incorporada la función de aviso o confirmación de día y hora de entrega.

Buena práctica: Contar con entregas urgentes

Consiste en tener un plan de entrega flexible que, por un valor diferencial, acorta en tiempo el proceso de entrega.²³

El 17% de los casos manifestó contar con entregas urgentes, la totalidad brindan esta posibilidad a sus clientes por intermedio de un proveedor de servicios de distribución que cuenta con servicio de entrega urgente.

Buena práctica: Trazabilidad de la entrega

Cada vez más los operadores de transporte ofrecen valor añadido al del mero transporte y entrega de los pedidos: alertas de entrega por email/SMS, sistemas de *track & trace* de envíos personalizados.²⁴

Solo el 8% de los casos manifestó contar con sistema de trazabilidad de las entregas total, es decir seguimiento que vaya desde la realización de la solicitud hasta la verificación de la entrega. Un 23% realiza una trazabilidad parcial ya que cuentan con un sistema que les permite conocer en tiempo real el estado de procesamiento del pedido o el estado de la entrega al cliente final. En los casos restantes ni los distintos actores de la cadena logística, ni los clientes finales conocen el estado de procesamiento del pedido.

²³ Ídem anterior.

²⁴ Ídem anterior.

Buena práctica: Entrega sin costo

En este caso el costo de la entrega es absorbido por la empresa (no se traslada al cliente).²⁵

El 30% de los casos dijo contar con entrega sin costo para el cliente. En los casos restantes se traslada el costo total al cliente y/o se absorbe parcialmente el costo.

Buena práctica: Entregas garantizadas en franja horaria

Se implementa un mecanismo de reintegro del pago y/o adicional al mismo en caso de no cumplir con el plazo de entrega pactado.²⁶

En ninguno de los casos observados se cuenta con una garantía de entrega dentro de una franja horaria que contempla una compensación al cliente por no cumplir el horario.

Buena práctica: Tercerizar el transporte

Se trata de buscar soluciones para la transportación en empresas especializadas. Esta práctica busca ganar en servicio al cliente al beneficiarse de la experiencia y las plataformas de las empresas especializadas, a la vez que disminuyen los costos al pasar de costos fijos a costos variables. En algunos casos esta solución puede significar también una disminución de los costos gracias a que la tercerización permite compartir los costos del transporte con otros usuarios.²⁷

En el 62% de los casos observados se terceriza el transporte. Entre los casos restantes se observa una tendencia a la tercerización parcial. Se observa extendida la

²⁵ Ídem anterior.

²⁶ Ídem anterior.

²⁷ Tomado de *Supply Chain Operations Reference Model, SCOR, Versión 12.0*. APICS, 2017. (Traducción del equipo de investigación).

práctica de que las empresas delimiten zonas donde distribuyen en forma directa y zonas donde realizan la distribución mediante servicios de cafetería.

Buena práctica: Sistemas de gestión de flota

Es la implementación de sistemas informáticos especializados en la gestión del transporte. Este tipo de *software* permite un mejor aprovechamiento de la flota y una mayor eficiencia en cuanto al control de los recursos y la optimización del capital. Con esta práctica también se busca optimizar el proceso de entrega, aportando valores agregados como el ruteo, el rastreo de pedidos y/o la optimización de las cargas.²⁸

El 33% de los casos cuenta con un sistema de gestión y monitoreo de flota. Para esta práctica se consideró solamente a aquellas empresas con transporte propio.

Buena práctica: Entrega en *pick up center*

La entrega en *pick up center* significa que el vendedor cuente no solo con entrega a domicilio, sino que incluye la opción de retirar el pedido de un local físico determinado.²⁹

En el 54% de los casos se observa que las empresas prestan el servicio de retiro en un *pick up center*. Es decir que los clientes cuentan con la posibilidad de retirar los productos personalmente, ya sea en una tienda física y/o en el depósito de la empresa.

²⁸ Elaborado a partir del *Libro blanco del comercio electrónico*. Asociación Española de la Economía Digital (adigital). (2012).

²⁹ Ídem anterior.

Logística inversa

	Buenas prácticas	Aplicación BP		
		% verdadero	% falso	Total
Logística Inversa	Devoluciones de productos	8	92	100

Buena práctica: Devoluciones de productos

El proceso más complicado, logísticamente hablando, es la logística inversa, es decir las devoluciones de cliente y las consiguientes implicaciones que tiene a nivel administrativo, atención al cliente y de costes.³⁰

Solo el 8% de los casos dijo realizar devoluciones a los clientes reintegrando el dinero. En el 100% de los casos las empresas gestionan cambios de productos por disconformidad del cliente con el producto recibido.

Gestión de consultas de pedidos

	Buenas prácticas	Aplicación BP		
		% verdadero	% falso	Total
Gestión de Consultas sobre Pedidos	Omnicanalidad	45	55	100
	Autoayuda online	0	100	100
	CRM: Customer Relationship Management	0	100	100

³⁰ Ídem anterior.

Buena práctica: Omnicanalidad

La omnicanalidad implica la posibilidad de que el cliente acceda a la información del producto a través de múltiples canales, eligiendo el medio de comunicación que mejor cumpla con sus necesidades y requerimientos.³¹

En el 45% de los casos las empresas dicen gestionar diversos medios de comunicación con el cliente final durante el proceso de compra *online* y consultas sobre pedidos; sin embargo, en el 0% de los casos se observa una gestión centralizada y homogénea de todos los canales de comunicación con los clientes.

Buena práctica: Autoayuda *online*

Las preguntas frecuentes, tutoriales, directorios, blogs y foros son instrumentos de comunicación que facilitan al cliente la información que requiere en línea.³²

En ninguno de los casos observados cuentan con sistemas de autoayuda *online* desarrollados.

Buena práctica: CRM, *Customer Relationship Management*

Una herramienta de CRM (*Customer Relationship Management*) facilita al agente el conocimiento del perfil del cliente y le permite anotar los diferentes contactos mantenidos con él. Conoce, de esta manera, el histórico completo de la relación del cliente con la empresa, evita al cliente tener que repetirlo cada vez, mejorando la capacidad de asesoramiento y de resolución.³³

³¹ Ídem anterior.

³² Ídem anterior.

³³ Ídem anterior.

Ninguno de los casos observados cuenta con un sistema CRM. Esto tiene como consecuencia que en los casos observados no exista un espacio centralizado de registros de todas las interacciones con los clientes y los motivos de contacto que permitan realizar al personal de contacto una trazabilidad de las interacciones con cada cliente.

Medición, análisis y mejora

	Buenas prácticas	Aplicación BP		
		% verdadero	% falso	Total
Medición Análisis y Mejora	Sistema de medición, análisis y mejora	0	100	100

Buena práctica: Contar con un sistema de medición, análisis y mejora

Es un sistema de monitoreo de la gestión de procesos que permite conocer la conformidad del producto y/o proceso.³⁴

Ninguno de los casos observados realiza actividades de medición, análisis y mejora de sus proceso logísticos para *e-commerce*. Esto significa que ninguna de las empresas estudiadas releva datos, mide y analiza la eficiencia y la eficacia de sus procesos, productos o servicios. Tampoco se observaron prácticas de análisis sistemático de la satisfacción de los clientes finales.

³⁴ Ídem anterior.

Conclusiones

Gestión de aprovisionamiento e inventario

Tal como se desarrolló en el capítulo anterior, al comparar las buenas prácticas para *e-commerce* tomadas como referencia por el equipo investigador para analizar la gestión de aprovisionamiento e inventario y los casos de estudio, se observa un bajo nivel de implementación de las buenas prácticas estudiadas. Las buenas prácticas más difundidas entre las empresas estudiadas en esta etapa de los procesos característicos de logística para *e-commerce* es la racionalización de la cantidad de productos que se observa en el 31 % de los casos. Solo en un caso se observa la automatización de alertas relacionadas con el inventario y la planificación de la distribución. No se observa aplicación de ningún análisis relacionado con el nivel de inventario o la replanificación de mínimos y máximos de *stock*.

Almacenamiento

Tal como se desarrolló en el capítulo anterior, al comparar las buenas prácticas para *e-commerce* tomadas como referencia por el equipo investigador para analizar la gestión del almacenamiento y los casos de estudio, se observa un nivel medio de implementación de buenas prácticas en esta etapa de los procesos característicos para *e-commerce*. Los puntos más destacados en la adopción de buenas prácticas son: en el 54 % de los casos se verifican todos los bienes recibidos, en el 46 % de los casos los procesos de almacenamiento están soportados por sistemas de gestión informáticos, en el 38 % de los casos manifiestan contar con un sistema de clasificación de inventario y almacenar el producto de forma tal que esté listo para conformar el pedido. El 38 % cuenta con un sistema de identificación basado en lectores de códigos de barra o sistemas RFID.

Recepción de pedidos

Tal como se desarrolló en el capítulo anterior, al comparar las buenas prácticas para *e-commerce* tomadas como referencia por el equipo investigador para analizar la gestión de la recepción de pedidos y los casos de estudio, se observa un nivel medio-alto de implementación, siendo los puntos más destacados la comprobación de las solicitudes de pedido aplicado en el 100% de los casos. En ninguno de los casos observados se acredita consentimiento por parte del cliente para el uso de datos.

Facturación y cobranza

Tal como se desarrolló en el capítulo anterior, al comparar las buenas prácticas para *e-commerce* tomadas como referencia por el equipo investigador para analizar la gestión de la facturación y la cobranza y los casos de estudio, se observa un nivel medio-alto de implementación de buenas prácticas referidas a este ítem, siendo los puntos más destacados la adopción de la práctica de control de pago en el 100% de los casos, mientras que solo en el 23% de los casos se observa alguna práctica relacionada al control de fraude.

Preparación de pedidos

Tal como se desarrolló en el capítulo anterior, al comparar las buenas prácticas para *e-commerce* tomadas como referencia por el equipo investigador para analizar la gestión de la preparación de pedidos y los casos de estudio, se observa un nivel medio-bajo de implementación, siendo los puntos más destacados el uso de etiquetas de fácil identificación, presente en el 46% de los casos. El 38% de las empresas observadas cuenta con un sistema de gestión de pedidos. Las prácticas menos aplicadas son el control de corte de pedido, observado en un 22% de los casos y el análisis de la productividad que no se observó en ninguno de los casos.

Entrega de pedidos

Tal como se desarrolló en el capítulo anterior, al comparar las buenas prácticas para *e-commerce* tomadas como referencia por el equipo investigador para analizar la gestión de entregas de pedidos y los casos de estudio, se observa un nivel medio-bajo de implementación de buenas prácticas. La práctica más adoptada es la tercerización del transporte y la entrega en *pick up center* con un nivel de adopción de 62 y 54 % respectivamente. Las prácticas menos adoptadas son la trazabilidad de las entregas y las entregas garantizadas en franjas horarias con un 8 y 0 % respectivamente.

Logística inversa

Tal como se desarrolló en el capítulo anterior, al comparar las buenas prácticas para *e-commerce* tomadas como referencia por el equipo investigador para analizar la gestión de la logística inversa y los casos de estudio, se observa un bajo nivel de implementación de buenas prácticas. Solo el 8 % de los casos realiza devoluciones de los pedidos.

Gestión de consultas de pedidos

Tal como se desarrolló en el capítulo anterior, al comparar las buenas prácticas para *e-commerce* tomadas como referencia por el equipo investigador para analizar la gestión de consultas de pedidos y los casos de estudio, se observa un bajo nivel de implementación de buenas prácticas. Se observa una tendencia hacia la utilización de múltiples medios de comunicación y difusión de cara al cliente; sin embargo, en ninguno de los casos estudiados existe un sistema de gestión que integre las soluciones.

Medición, análisis y mejora

Tal como se desarrolló en el capítulo anterior, al comparar las buenas prácticas para *e-commerce* tomadas como referencia por el equipo investigador para analizar la gestión de medición, análisis y mejora y los casos de estudio, se observa una nula implementación de buenas prácticas. En ninguno de los casos se observa la recogida de datos, medición y análisis de la eficiencia y eficacia de los procesos.

Dimensiones transversales a los procesos

Existen algunas dimensiones transversales a los procesos logísticos para *e-commerce* que se analizarán en el estudio. Se destaca el bajo nivel de adopción de tecnologías informáticas que integren todos los procesos de la cadena logística y sus interfaces críticas. Se observó en varios casos la existencia de la tecnología en la empresa, pero no se encuentra implementada.

Otra dimensión transversal es la existencia de personal capacitado para realizar multitareas a efectos de descomprimir picos en los flujos de trabajo, redistribuyendo recursos en caso de ser necesario. Esta práctica se encuentra extendida en el 62% de los casos.

Conclusiones generales

Como conclusión general se puede afirmar que existe un bajo nivel de adopción de buenas prácticas logísticas para *e-commerce* en los casos de las empresas estudiadas. El mayor nivel de implementación de las prácticas estudiadas se observa en primer lugar en la facturación y cobranza, seguido por la recepción de pedidos, almacenamiento y entrega de pedidos en orden descendente. Se destaca la falta de adopción de tecnologías que integren la gestión de los procesos logísticos y la gestión de la interacción con los clientes finales. Por último, es notoria la ausencia de actividades de medición y análisis de los procesos.

Referencias

- Agencia Nacional de Desarrollo. (2021). *Monitor Mipymes*. [Informe] Recuperado de:
<https://www.ande.org.uy/monitor-mipymes.html>
- Asociación Española de la Economía Digital (adigital). (2012). *Libro blanco del comercio electrónico. Una guía práctica de comercio electrónico para Pymes*. [Libro digital] Recuperado de:
<https://www.adigital.org/>
- Asociación Mexicana de Venta Online. (2018). *Libro blanco de logística en e-commerce. Resumen ejecutivo*. Recuperado de: [http://multipress.com.mx/wp-content/uploads/2018/03/Resumen-Ejecutivo-AMVO- -Libro-blanco-de-logi%CC%81stica-en-eCommerce.pdf](http://multipress.com.mx/wp-content/uploads/2018/03/Resumen-Ejecutivo-AMVO--Libro-blanco-de-logi%CC%81stica-en-eCommerce.pdf)
- Association for Supply Chain Management (APICS). (2017). *Supply Chain Operations Reference Model*, SCOR, Versión 12.0. Chicago: APICS.
- Cámara de la Economía Digital del Uruguay (CEDU) & Factum. (2022). *Indicadores del comercio electrónico en las empresas uruguayas*. [Publicación de informe]. Recuperado de:
<https://www.cedu.org.uy/informes/>
- Cámara de la Economía Digital del Uruguay (CEDU) & Cifra. (2022). *Tendencias de consumo digital 2022*. [Publicación de informe]. Recuperado de: <https://www.cedu.org.uy/informes/>
- Chevalier, S. (31 de marzo de 2022). *Total global share of consumers who shopped online in 2020, by region*. Recuperado de: <https://www.statista.com/statistics/1192578/worldwide-share-of-consumers-that-shop-online/#:~:text=In%202020%2C%20a%20total%20of,buying%20items%20on%20the%20inter net.>
- Coppola, D. (21 de setiembre de 2021). *E-commerce as percentage of total retail sales worldwide from 2015 to 2021, with forecasts from 2022 to 2026*. [Publicación en blog]. Recuperado de:
<https://www.statista.com/statistics/534123/e-commerce-share-of-retail-sales-worldwide/>
- eMarketer. (12 de diciembre de 2020). *Top 10 Countries, ranked by Retail Ecommerce Sales, 2020 & 2021*. [Publicación en blog]. Recuperado de
<https://www.insiderintelligence.com/chart/242909/top-10-countries-ranked-by-retail-ecommerce-sales-2020-2021-billions-change>

- Flyvbjerg, B. (2004). Cinco malentendidos acerca de la investigación mediante los estudios de caso. *Reis, Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 106, p. 33-62.
- Kraiselburd, S.; Tanco, M.; Topolansky, J. A.; Rodríguez, A.; Romano, J. (2020). *Supply Chain 4.0 – Diagnóstico de la cadena de suministro uruguayo. Estudio de brechas de conocimiento en soluciones digitales para el sector logístico*. Montevideo: Centro de Innovación en Organización Industrial (CINOI).
- López Roldán, P. (1996). La construcción de tipologías: metodología de análisis. *Papers. Revista de Sociología*. 48, 9-29. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona. Departament de Sociología.
- Ragin, C. & Becker, H. (Eds.) (1992). *What Is a Case? Exploring the Foundations of Social Inquiry*. Cambridge: Cambridge University Press
- Stackscale. (26 de abril de 2022). *Crecimiento y estadísticas del eCommerce (2022)*. [Publicación en blog]. Recuperado de: <https://www.stackscale.com/es/blog/crecimiento-estadisticas-ecommerce/>
- Stake, R. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- (1998). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Ediciones Morata.
- Suominen, K. (2019). *El comercio digital en América Latina. ¿Qué desafíos enfrentan las empresas y cómo superarlos?* Serie Comercio Internacional, 145. Santiago: CEPAL. Recuperado de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44976/S1900842_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Uruguay XXI. (2022). Sector retail & e-commerce. Uruguay XXI. Recuperado de: <https://www.uruguayxxi.gub.uy/uploads/informacion/5b16fefe1ede632f2db111a01c44a6a87ebed7.pdf>