

Estudio de los proveedores de servicios logísticos para el comercio electrónico con consumidores finales (B2C) en España

Alfonso Durán Heras¹, Gil Gutiérrez Casas², Teresa Sánchez Chaparro³

¹EPS Universidad Carlos III, Avenida de la Universidad, 30. 28911 Leganés (Madrid), duran@ing.uc3m.es

²EPS Universidad Carlos III, Avenida de la Universidad, 30. 28911 Leganés (Madrid), gilgut@ing.uc3m.es

³EPS Universidad Carlos III, Avenida de la Universidad, 30. 28911 Leganés (Madrid), tschapar@ing.uc3m.es

RESUMEN

*La complejidad y los problemas específicos de la logística requerida en el comercio electrónico B2C, que exige unas competencias que las tiendas virtuales no suelen tener internamente, ha llevado a éstas a subcontratar en gran parte este proceso a proveedores de servicios logísticos (PSL). En esta ponencia se presenta un estudio realizado en diez de los principales PSL para determinar el abanico de servicios que prestan para el comercio electrónico minorista, las adaptaciones que deben realizar por comparación con su negocio tradicional, y los principales retos y oportunidades planteados por esta evolución. Las conclusiones obtenidas indican que los PSL que están modificando su modelo de negocio para atender las demandas de servicios específicos del entorno B2C, se enfrentan con dificultades derivadas del ritmo de cambio y del pequeño volumen de negocio existente.**

Palabras Clave: Logística, e-logística, comercio electrónico, B2C, operadores logísticos.

1 Introducción.

En el comercio electrónico con consumidores finales (B2C), el funcionamiento adecuado del proceso logístico no sólo es un factor crítico de éxito sino, crecientemente, un prerrequisito de supervivencia. La logística supone el ‘contacto con la realidad’ que condiciona qué formas de trabajo son factibles en la práctica, así como el nivel de servicio al cliente. El entorno B2C plantea unos problemas logísticos complejos, que obligan a compaginar unos requerimientos específicos (entrega domiciliaria, entrega fuera de los horarios habituales .). con una presión sobre los costes derivada de la heterogeneidad y bajo importe unitario de las entregas. Y todo lo anterior en un mercado crecientemente competitivo en el que las barreras de cambio de los clientes son casi nulas [1].

En las empresas de la economía convencional, hace tiempo que se está desarrollando un proceso creciente de subcontratación (‘outsourcing’) de al menos parte del proceso logístico, debido a factores como las economías de escala por factores tecnológicos, el mejor aprovechamiento de recursos difícilmente fraccionables (cargas de camiones completos .). y los beneficios derivados de la especialización.

Este proceso es aún más acusado en las empresas orientadas al Comercio Electrónico (CE) de productos tangibles. Las tiendas virtuales no suelen disponer internamente de los recursos y capacidades necesarios para abordar este reto y, en la mayoría de los casos, tampoco están interesadas en desarrollarlos. Esto les ha llevado a subcontratar en gran parte este proceso a proveedores de servicios logísticos (PSL) [2]. Ahora bien, los requerimientos logísticos del comercio B2C presentan peculiaridades significativas, en aspectos como capilaridad de la distribución, entrega domiciliaria, requerimientos de horarios especiales y entregas concertadas o multiplicidad de puntos de recogida. Esto plantea interrogantes sobre si los PSL

* Este trabajo ha sido parcialmente financiado por la Asociación de Usuarios de Internet (AUI)

están actualmente en condiciones de ofrecer adecuadamente estos servicios y cuáles son las perspectivas a este respecto.

2 Objetivos y estructura del estudio.

Los objetivos del estudio descrito en esta ponencia son: establecer qué servicios ofrecen los PSL que operan en España en el entorno B2C, cómo está evolucionando este conjunto de servicios, qué adaptaciones exige en el modelo de negocio de los PSL por comparación con su negocio tradicional, y cuáles son los principales retos y oportunidades planteados por esta

Con esta finalidad, se han efectuado entrevistas semiestructuradas y detalladas con diez de los principales PSL que operan en el entorno B2C en España, realizando tanto preguntas cerradas en forma de cuestionario como preguntas abiertas para recoger información de tipo más cualitativo.

3 Modelo de negocio de los proveedores de servicios logísticos.

Un primer resultado del estudio es que en el mercado de servicios logísticos para el comercio electrónico B2C coexisten empresas y modelos de negocio muy distintos: operadores logísticos, empresas especializadas en paquetería y transporte urgente nacional e internacional, e incluso nuevas empresas especializadas exclusivamente en la logística para el CE, además por supuesto de la presencia de Correos. Los requerimientos de este nuevo entorno, que combinan presencia internacional, red capilar extensa, soporte a flujos de información complejos y flexibilidad para hacer frente a requerimientos específicos hacen que cada uno de estos tipos de empresa goce de ciertas ventajas de partida.

No obstante, ninguno de los modelos de negocio convencionales parece ajustarse plenamente a las especificidades del CE; las empresas analizadas afirmaron mayoritariamente haber introducido cambios en su estructura organizativa, que en siete de los diez casos daba lugar a una división específica de CE, estando otra de las empresas especializada exclusivamente en este entorno.

Estas divisiones de CE actúan como responsables de este nuevo proceso de negocio, si bien hasta ahora generalmente utilizan los medios e infraestructuras preexistentes. Mientras se materializan las cuantiosas inversiones que algunas de ellas tienen previsto realizar en recursos específicos, esto les permite la flexibilidad necesaria para adaptarse a requerimientos que evolucionan muy rápidamente y para probar enfoques distintos de su modelo habitual. A su vez, estas iniciativas de CE se enmarcan, en varias de las empresas analizadas, dentro de un proceso de evolución desde operadores ‘nicho’, limitados a un subconjunto de servicios logísticos, hacia una concepción de ‘operadores logísticos integrales’.

Si bien el estudio se centró en el comercio electrónico B2C, la mayoría de las empresas operaban asimismo en el entorno B2B. De hecho, el B2C plantea muchos más interrogantes, entre los que cabe destacar el desfase entre el bajo volumen actual y el coste asociado a sus requerimientos específicos o las dudas sobre la viabilidad comercial de gran parte de las empresas B2C (especialmente tras la severa corrección experimentada recientemente en la cotización y expectativas de las empresas ‘punto com’).

4 Servicios logísticos prestados.

A continuación se resumen los resultados más destacados del estudio en relación con los servicios proporcionados por los PSL a sus clientes. Estos resultados se presentan agrupados en las tres categorías siguientes:

- Gestión de inventarios y aprovisionamientos y preparación de pedidos.
- Transporte y entrega.
- Gestión de información.

4.1 Gestión de inventarios y aprovisionamientos y preparación de pedidos.

Las tiendas virtuales establecen acuerdos marco con sus proveedores en los que fijan precios, condiciones, etc. Dentro de este acuerdo marco el PSL puede tener delegada, en nombre de la tienda virtual, la gestión del inventario de ésta y del reaprovisionamiento (stock de seguridad, pedidos de reaprovisionamiento, tamaño de lote .). Los PSL entrevistados generalmente realizaban esta actividad para al menos algunos de sus clientes, siendo más frecuente esta subcontratación en el entorno del CE que en el tradicional. También ofrecían servicios de almacenaje, si bien en este caso la especificidad para el CE era menor.

Una de las principales oportunidades derivadas del CE es la reducción de inventarios hasta su práctica eliminación [3]. En el entorno B2C, esto implica que las tiendas virtuales solamente compren a sus proveedores tras recibir el pedido del cliente final. Para ello, el PSL debe recoger directamente las referencias de cada pedido en las plantas o almacenes de los distintos proveedores y disponer de unos sistemas de preparación de pedidos más complejos de lo que se justifica por el volumen manejado.

Varios de los PSL estudiados se mostraron escépticos respecto a esta operativa de “inventario cero”, puesto que consideran que se corresponde con un estadio inicial en el que no puede alcanzarse simultáneamente buen nivel de servicio y eficiencia económica. Si la tienda virtual no está en condiciones de imponer a sus proveedores que sean ellos quienes mantengan el inventario garantizado de sus productos, un pedido de un cliente podrá contener simultáneamente productos que estén disponibles y otros que no, con la consiguiente dificultad de secuenciamiento de las entregas. Además, la entrega conjunta exige disponer de un centro de consolidación, diluyendo así los ahorros derivados del inventario cero. Así pues, consideran esta fase como una simple transición hacia un modelo con almacenaje, en el que los distintos artículos reciban un tratamiento diferenciado en función de su rotación.

En cuanto a la preparación de pedidos, los PSL analizados ofrecen tanto la preparación estándar como el empaquetado personalizado, si bien no conceden gran importancia a estas actividades ni consideran que el CE tenga unos requerimientos muy específicos en este ámbito. Ahora bien, los PSL especializados en CE sí consideraban que el embalaje desempeña un papel especial en el CE, al ser el primer contacto directo del cliente con el producto. Uno de estos PSL destacaba algunos aspectos diferenciales del embalaje como ergonomía, estética, posibilidad de servir de soporte a la publicidad de la tienda o utilidad para usos alternativos.

4.2 Transporte y entrega.

Todos los PSL ofrecen el servicio de transporte nacional, representando este servicio una parte significativa de su facturación. Ahora bien, los PSL cuya actividad convencional no exigía disponer de una red capilar desarrollada se ven obligados a recurrir a su vez a la subcontratación para poder satisfacer esta exigencia ineludible del B2C.

Ocho de las diez empresas realizan entrega domiciliaria, bien con medios propios (en cuatro casos) o bien subcontratando a otras empresas. Algunas de las empresas observaban la importancia de tener cubiertos con medios propios los centros de mayor demanda y sus áreas de influencia (Madrid y Barcelona, principalmente). En algunos casos realizan asimismo entregas a domicilio asociadas a promociones (envío de regalos, recogida de cupones, puntos, etc.), cuya operativa es muy similar a la entrega domiciliaria habitual (aunque menos crítica)

La entrega domiciliaria presenta unos problemas específicos que aún no están suficientemente resueltos. Entre los enfoques adoptados para hacer frente a dichos problemas cabe citar:

- Varios intentos de entrega. Ofrecido por todos los PSL que realizan entrega domiciliaria.
- Entregas concertadas, que exigen acordar con el cliente el momento de la entrega. Pueden implicar la utilización de centros telefónicos de atención a clientes o el envío automático de mensajes a teléfonos móviles para avisar de las entregas. Cinco de los PSL estudiados conciertan entregas, considerando en general que los resultados obtenidos son buenos.
- Entregas fuera de los horarios habituales, aunque esta solución ocasiona a los PSL problemas organizativos importantes, por lo que de momento sólo dos la han implantado.
- Utilización de puntos de recogida de mercancía (“drop areas” en terminología anglosajona): gasolineras, videoclubes, kioscos, cadenas de ópticas... A este enfoque se le otorga un gran potencial, ya que ofrece beneficios tanto para el usuario, por el ahorro de costes, como para las organizaciones que actúan como puntos de recogida, a las que ofrece una oportunidad adicional de captar clientes. Uno de los PSL analizados tiene ya un proyecto claro y acuerdos definidos con diferentes cadenas comerciales para que actúen como “drop areas.” Ahora bien, proporcionar un nivel de servicio adecuado en estos puntos requiere una serie de adaptaciones, tanto en términos de espacio físico como de preparación del personal y de medios para expedir documentos, admitir devoluciones, etc., que dificultan esta opción.

El cobro contra reembolso, ofrecido por nueve de las empresas, es considerado un servicio esencial para el CE, dada la reticencia del consumidor español, en el momento actual, al pago con tarjeta de crédito. Otros servicios especiales (instalaciones, pequeñas reparaciones, servicios de entrega “express” o por avión) son ofrecidos de forma minoritaria.

Otro aspecto que cobra gran importancia en la logística del B2C es la gestión de las devoluciones, más frecuentes que en el comercio convencional, y que es ofrecida por todas las empresas. Las devoluciones requieren medios específicos tales como áreas especialmente preparadas dentro del almacén, sistemas de información adecuados o etiquetas especiales que facilitan el trámite de la devolución. Tres de los PSL se ocupan además de recoger los envases o productos usados.

4.3 Gestión de información.

Una de las áreas prioritarias, cuyo grado de desarrollo varía mucho entre los distintos PSL, es la utilización eficaz de la información y la integración de sus sistemas de información con los de las tiendas virtuales y los proveedores de éstas. La mayoría de los PSL afirmaron disponer de comunicación en línea (‘‘online’’) con las tiendas virtuales; los que aún no disponían de esta opción estaban desarrollándola.

Uno de los sistemas considerados críticos es el de seguimiento de pedidos (‘‘tracking’’), ofrecido por todas las empresas, así como el mecanismo implantado para permitir al cliente final acceder a la información sobre la situación de su pedido concreto: directamente del PSL

Asimismo, todas las empresas dijeron contar con una plataforma de telemarketing desde la que atender las reclamaciones, peticiones de información, etc. de los clientes finales.

Uno de los beneficios para los PSL de la integración, tanto con las tiendas virtuales (por ejemplo, integración del sistema de información de la tienda con el sistema de ‘‘tracking’’) como con los clientes finales (por ejemplo, mediante un centro telefónico de atención a clientes), es el coste que supondría para la tienda virtual cambiar de PSL.

5 Conclusiones.

Los resultados del estudio indican que las tiendas virtuales subcontratan a los distintos tipos de PSL un conjunto de tareas que, si bien tienen elementos comunes con su actividad tradicional, también presentan características distintivas específicas y nuevos requerimientos, como distribución global y capilar, múltiples puntos de recogida, entrega domiciliaria y en horarios no habituales, operativa de inventario cero o problemas específicos de integración de

El sector de servicios logísticos para el comercio B2C está aún en una etapa de transición, en la que los distintos PSL están realizando adaptaciones en sus infraestructuras, alianzas, modelos de negocio y estructuras organizativas para hacer frente a estos nuevos requerimientos. En esta transición, los PSL se enfrentan con dificultades entre las que destacan el ritmo de cambio requerido y la incertidumbre derivada del todavía pequeño volumen de negocio del entorno B2C. Así pues, los PSL mayoritariamente justifican estas adaptaciones con criterios estratégicos y de posicionamiento, más que por su impacto directo en sus resultados a corto plazo.

Hay una tendencia generalizada hacia la provisión de servicios logísticos integrales, así como a la particularización para atender las necesidades específicas de las tiendas virtuales más grandes. Hay un cierto consenso sobre algunas de las vías de evolución, como el desarrollo de las ‘‘drop areas’’ o la mejora de la comunicación con los usuarios finales, y posturas encontradas respecto a la viabilidad de ciertos modelos como la operativa de inventario cero. La mayor integración con tiendas virtuales y clientes finales es percibida como una opción estratégica para generar costes de cambio.

Es previsible que el crecimiento del comercio B2C y los requerimientos logísticos asociados, la extensión de nuevas soluciones que permitan funcionalidades como la consolidación de todos los pedidos a distintas tiendas por parte del mismo consumidor y la integración en aspectos como los sistemas de información con los requerimientos del comercio B2B impulsen el desarrollo acelerado de este sector.

Referencias.

[1] Bayles, D.L. y Bhatia, H., (2000), *E-commerce logistics and E-fulfillment*, (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall).

[2] Armstrong & Associates, (2000), *Who's who in e-commerce fulfillment? : Armstrong's guide to e-fulfillment services providers*, (Stoughton, WI: Armstrong & Associates).

[3] The Economist, (2000) "From supply chain to network (En: E-Business special report)"; The Economist, 8196, Nov.11th, pp. 26-30.