



UNSAM

UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
SAN MARTÍN

Escuela de Economía y Negocios

Trabajo final de práctica profesional – Licenciatura en gestión y administración empresarial.

“Impacto de la logística en la pandemia y la evolución del Ecommerce”



Docente: Jorge Volpentesta

Tutor: Ariel Di Stefano

Autor: Leonel Martinez

DNI: 35.865.762

Fecha de presentación: 11 de Septiembre de 2024

INDICE

Capítulo 1: Introducción a la investigación.

Resumen.....	6
Palabras Claves.....	6
Introducción.....	7
Hipótesis.....	8
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos.....	9
Metodología.....	9
Marco Teórico.....	10
Plan de obra.....	12

Capítulo 2: Logística.

Introducción.....	15
Logística.....	16
Cadena de suministro.....	18
Fases de la cadena de suministro.....	19
Tipos de cadenas de suministro.....	21
Fulfillment.....	22
Cross Docking.....	23
Actividad en el contexto COVID19 en Argentina.....	24
Políticas Gubernamentales.....	25

Datos estadísticos sector logístico 2019 vs 2020.....	27
---	----

Capítulo 3: Ecommerce

Introducción.....	34
Ecommerce.....	35
Evolución del comercio electrónico.....	36
Modalidades de comercio electrónico.....	39
Diferencias entre comercio electrónico y tradicional.....	41
E-logística.....	43
Canales de ventas para el comercio electrónico.....	44
Medios de Pago.....	48
Datos estadísticos 2019.....	50
Datos estadísticos 2020/2021.....	52

Capítulo 4: Factores que contribuyen a una mejor performance.

Introducción.....	58
Resistencia al cambio y modelos mentales.....	59
Logística 4.0.....	61
Lean Logistics.....	63
Outsourcing.....	65
Modelo ABC.....	67
ZMOT.....	68
Estrategias de posicionamiento, SEM y SEO.....	70

Indicadores de rendimiento, KPIs.....	72
Benchmarking.....	74

Capítulo 5: Casos particulares.

Mercado Libre y su ecosistema.....	78
Mercado Libre y su adaptación a la nueva realidad.....	80
Caso Farmacity.....	84
Caso Arredo.....	87
Reflexión sobre los casos particulares.....	91
logística para la vacuna del COVID 19 en Argentina.....	93

Capítulo 6: Una mirada hacia el futuro.

Tendencias.....	97
Inteligencia artificial y su papel destacado.....	98
Industria 5.0.....	100
Web3.....	102
Criptomonedas como alternativa emergente.....	104
Hot Sale y Cyber Monday.....	106
Actividades sustentables.....	108
Conclusión.....	110
Índice de Figuras.....	113
BIBLIOGRAFIA / NETGRAFIA.....	114



CAPITULO I:

Introducción a la investigación.

Resumen

El principal objetivo que se buscó en este trabajo fue analizar como afectó la pandemia de COVID-19 al nivel de actividad tanto para el comercio electrónico como para la logística. El estudio se realizó mediante la recolección de cifras que brindaron organismos oficiales y también mediante entrevistas a casos particulares para conocer sus puntos que le permitieron tener éxito durante este periodo.

Se concluyó que la modalidad de negocio tradicional fue perdiendo terreno en base a lo investigado, por lo cual se produjo un aumento en las compras online debido a diferentes factores que se fueron analizando y fue necesario contar con la logística necesaria para cumplir con el aumento de los pedidos. Para lograr una mejor comprensión se estudiaron las herramientas o técnicas que ayudaron a mejorar el rendimiento de las empresas, sumado al desarrollo tecnológico que acompañaba este avance. Además, se detallaron ideas que son proyectos para un futuro no tan lejano, y son medios para seguir contribuyendo a la evolución de ambos rubros.

Palabras Claves:

Comercio electrónico

Pandemia

Logística

Ventas

Introducción

Este trabajo profundizó el conocimiento sobre el desarrollo del comercio electrónico durante los últimos años, debido en parte por el aislamiento obligatorio durante la aparición del COVID-19, y la participación del sector logístico terrestre como medio para contribuir a dicho desarrollo, ya que considerando lo investigado se puede observar la estrecha relación que tienen estos dos temas analizados.

El enfoque es hacia el mercado argentino para ver como fue el desempeño que hubo, partiendo de la idea de que al haber menor circulación de personas en la calle, estos tendrán como primera alternativa al comercio electrónico para consumir, ya sea elementos de primera necesidad o aquellos que sean con un fin recreativo. Se introducen temas como el crecimiento en los diferentes rubros, comparando entre los datos obtenidos en 2019 cuando el contexto general funcionaba sin grandes cambios y haciendo un análisis contra los datos informados en 2020, cuando fue el inicio de la pandemia para ver cómo fueron las variaciones luego de este suceso. También se abarcan temas como la adaptación de los medios de pago, aspectos legales, logística 4.0, tipos de comercio, diferentes canales de venta, entre otros.

Como preconcepto se asume que la rentabilidad tuvo una mejora considerable; para comprobarlo se investigó partiendo de datos oficiales recolectados y también con entrevistas a casos particulares, para ver cuáles fueron los puntos fuertes que les permitieron a las empresas “sobrevivir” durante ese periodo, así como también cuales fueron las categorías que tuvieron una merma en su nivel de actividad y tuvieron mayores pérdidas. Por otra parte, se exponen

conceptos que están relacionados con el avance tecnológico, que son de ayuda para lograr ventajas competitivas y permiten una mejor posición respecto a la competencia, traduciendo esto en una mejora en la rentabilidad de la compañía.

Hipótesis

Dada la situación del aislamiento social preventivo y obligatorio, la opción del comercio electrónico ganó bastante terreno entre los consumidores, situación que trae aparejado un crecimiento donde se necesita disponer de una logística adecuada para satisfacer el incremento de la demanda.

Objetivo General:

El objetivo de esta investigación es analizar el nivel de actividad del sector logístico antes y después de la cuarentena del Covid-19 en Argentina, sumado al análisis de cuál fue la influencia que tuvo el comercio electrónico.

Objetivos específicos:

- Comparar los datos estadísticos previos al aislamiento social y luego de este suceso.
- Identificar y estudiar cuáles fueron las variables que influyeron en el nivel de actividad empresarial.
- Analizar tendencias y propuestas a futuro, tanto en la logística como en el comercio electrónico.
- Exponer casos de empresas que tuvieron éxito y ver cuáles fueron sus puntos fuertes.

Metodología:

La metodología aplicada en el trabajo de carácter descriptiva, donde se utilizó como técnica el análisis de documentos y material bibliográfico que contribuyan a lo analizado. Para ello, se investigó tomando como referencia artículos periodísticos, libros especializados en los temas abordados, y sitios webs donde también existe información valiosa disponible, como por ejemplo, las estadísticas oficiales publicadas en la Cámara Argentina de Comercio Electrónico.

Por otra parte, a modo complementario también se tuvieron en cuenta a entrevistas como medio para la recolección de datos. Aquí se podrá tener una mirada más en profundidad sobre la situación que tuvo que atravesar la empresa en cuestión, de manera que además de los datos estadísticos se podrán resaltar otros puntos de vista.

Marco Teórico

En el presente trabajo de investigación se tienen dos temas centrales, por lo que es importante lograr comprender correctamente de lo que estamos hablando antes de comenzar.

Los temas principales son la logística y el Ecommerce; en un comienzo se desarrollarán conceptos que estén mayormente vinculados con el ámbito logístico como por ejemplo cadena de suministro, *fulfillment*, *cross docking*. Todo para lograr una mejor comprensión sobre este rubro y a su vez estadísticas de Entes nacionales que permitan comprender como fue el nivel de actividad

Luego se ampliará con lo relacionado al comercio electrónico, incluyendo temas como porcentajes de ventas en diferentes rubros y sus variaciones en el tiempo analizado, la influencia de las redes sociales, la clasificación de las diferentes categorías de *Ecommerce* y los canales de ventas, los distintos medios de pagos que podemos encontrar, entre otros temas.

Al finalizar el trabajo, quedará claramente expuesta la relación entre los dos conceptos principales, y se podrá discernir cómo es la sinergia entre ambos para poder mejorar sus niveles de actividad.

Para comenzar es importante dejar en claro a que se refiere el término “Logística”; para esto se tendrá en consideración la definición tomada por el Consejo de Profesionales en la Gestión de la Cadena de Suministros (CSCMP), donde se afirma:

La logística es aquella parte de la cadena de suministro que Planifica, Implementa y Controla el flujo y el almacenamiento eficiente y efectivo de los bienes, servicios e información desde el punto de origen al punto de consumo con el objetivo de satisfacer los requerimientos del cliente.¹

La CSCMP es una organización fundada en Estados Unidos, con una cantidad de socios mayor a los nueve mil líderes o autoridades vinculadas al sector logístico y pertenecen a 63 países. Tienen como objetivo la investigación e innovación sobre el conocimiento obtenido de la cadena de suministro. Por lo cual, se puede considerar como palabra autorizada para el entendimiento de este concepto.

Por otro lado, tenemos el segundo tema principal del trabajo que es el Ecommerce, en esta ocasión vamos a tomar como referencia la definición que brinda Amazon donde se dice que:

El comercio electrónico o Ecommerce es el comercio de bienes y servicios en Internet. Es el bullicioso centro de la ciudad o la tienda física traducida en ceros y unos en la superautopista de Internet.

El comercio electrónico es una forma de que la gente compre y vende productos al por menor. Algunas empresas solo venden productos por Internet, mientras que otras usan el comercio electrónico como parte de una estrategia más amplia que incluye tiendas

¹ https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx

físicas y otros canales de distribución. En cualquier caso, el comercio electrónico permite que las nuevas, pequeñas y grandes empresas vendan sus productos a gran escala y lleguen a clientes de todo el mundo.

Amazon es una multinacional estadounidense especializada en el Ecommerce, conocida como una de las principales empresas dentro del comercio electrónico, que además tiene presencia en otros rubros como pueden ser plataformas de video online (Prime Video), Música online (Amazon music), libros digitales (Kindle E-books), entre otros.²

Plan de Obra

Como cierre para esta etapa introductoria, se presenta una breve reseña sobre cómo va a estar conformado el trabajo de investigación. La composición será de la siguiente manera:

- Capítulo 1: Este apartado introductorio incluye lo referido a objetivos que se tomaron en este trabajo, junto con la hipótesis, metodología de la investigación y el marco teórico.
- Capítulo 2: Se hace foco en la logística, que como vimos fue el primer tema principal de esta investigación. Se realizó un análisis sobre los datos estadísticos del rubro, los tipos de transporte

² Amazon sitio oficial: <https://sell.amazon.com/es/learn/what-is-ecommerce>

en Argentina, se abordó el concepto de cadena de suministro, y las políticas que impuso el gobierno en esta etapa de aislamiento, entre otros temas.

- Capitulo 3: En este capítulo se suma el Ecommerce como segundo tema principal de esta investigación. Se realizó un análisis de cómo fue la evolución, una clasificación de las categorías, comparación de datos obtenidos de fuentes oficiales, y otras características que corresponden al comercio electrónico.

- Capitulo 4: Aquí se podrán observar cuales son los factores que ayudaron a las empresas a tener un mejor rendimiento; esto contribuyó a tener un mejor nivel de actividad durante la época donde se inició la pandemia y la nueva coyuntura ameritaba aplicar otras estrategias para poder adaptarse y así generar nuevas ventajas competitivas.

- Capitulo 5: Se analizaron casos particulares, para poder ver más detalladamente cuáles fueron los puntos débiles y los puntos fuertes que influyeron para tener una correcta adaptación a la nueva coyuntura que se describía anteriormente.

- Capitulo 6: En este capítulo se hizo foco sobre el futuro, conociendo las tendencias y propuestas que pueden implementarse en un futuro no muy lejano, así como también se observaron puntos donde se piensa que hay potencial para ser explotados con mayor intensidad.

Luego de los capítulos detallados, se va a continuar con una conclusión sobre la investigación realizada.



CAPÍTULO II:

Logística.

Introducción

En este capítulo, se hará un análisis de todo lo referido a la logística; es bastante común que se lo tome como sinónimo de transporte, pero esto no es necesariamente de esta manera.

Cuando se habla de transporte, se hace referencia por ejemplo a la actividad de mover un bien desde un lado físico hacia otro, es decir que solamente se tiene en cuenta lo que es el desplazamiento. Si se toma esta definición, se estará considerando solo una parte de lo que se refiere a la logística, y se está dejando de lado otras tareas del proceso logístico. Para poder profundizar sobre el tema, se sumará la explicación del concepto “cadena de suministro”, así se sientan las bases de este capítulo y se logra una mejor comprensión del tema.

Se analizaron datos de los principales operadores logísticos para observar cómo fueron las estadísticas durante 2019 y como fue la variación que se tuvo en 2020 cuando se presentó el aislamiento social preventivo y obligatorio en Argentina. Dentro de este análisis se tuvo en cuenta datos como la facturación, la cantidad de personal ocupado, cantidad de transportistas, cantidad de personal femenino, huella de carbono, e inversiones.

Por otra parte, se observaron cuáles fueron las medidas que afectaron al sector a partir del decreto de necesidad y urgencia 297/2020³, realizando un breve análisis cronológico para conocer fechas donde se presentaban nuevas medidas. Por lo cual, la actividad diaria vinculada al sector se iba a ver afectada y era fundamental estar informados para poder operar sin problemas.

³ <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-297-2020-335741/texto>

Logística

Para lograr un mejor entendimiento del concepto se va a conocer otra definición, que proviene de una organización con gran relevancia dentro del rubro logístico como lo es APICS:

La logística es aquella parte de la gestión de la cadena de abastecimiento que planifica, implementa, dirige controla el flujo (hacia atrás y hacia adelante) y el almacenamiento eficaz y eficiente de los bienes, servicios e información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo. Con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los consumidores.

APICS es una organización sin fines de lucro, dedicada a expandir el conocimiento y la práctica de Supply Chain Management, operaciones y logística (Supply Chain es la denominación en inglés de Cadena de suministro).⁴

En esta definición, se ve nuevamente lo comentado en la parte introductoria donde se mencionaba la relación con el desplazamiento. Así como se comentaba que el transporte era una parte de la logística y no un sinónimo, acá se puede comprender que la logística y la cadena de suministro no son la misma cosa, es decir que es una parte de las que componen la cadena.

Más adelante en este capítulo se desarrollará el concepto de *Supply Chain*, y se verán cuáles son las otras etapas que forman parte de la cadena. Para citar un ejemplo práctico, se puede tomar

⁴ <https://ieec.edu.ar/apics/>

una pequeña empresa que vende insumos para computadoras, cuando se concreta una venta va a necesitar enviarlo hacia el comprador, aquí entra en juego el proceso logístico que va a consistir en el traslado físico y demás tareas vinculadas desde el origen hasta el destino final.

Existen dos tipos de modalidades en los procesos logísticos que se realizan en nuestro país de forma terrestre.⁵ En primer lugar se puede destacar el Transporte de larga distancia, al ser viajes de mayor duración se tendrán en cuenta las acciones donde se busque disminuir la contaminación ambiental y generar el mayor ahorro posible. Esto por ejemplo se puede ver cuando se incorporan nuevas unidades donde el consumo de combustible se realiza de manera más eficiente, y se puede dar la situación donde se decida utilizar otros tipos de combustibles que contribuyan a la idea de tener niveles de contaminación menores.

En segundo lugar se encuentra la distribución de última milla, donde se hace referencia al proceso de distribución que se realiza desde la etapa de almacenamiento hasta que lo recibe el cliente final, ya sea en el domicilio pactado o en un punto de entrega⁶. Es importante tener una planificación de las rutas, para poder lograr un consumo más eficiente, por ejemplo, existen sistemas de ruteo que consideran diferentes variables y una vez que se ingresan los datos vamos a obtener una ruta a seguir que será la más conveniente. Es importante tener en cuenta la buena comunicación con el cliente, esto es para evitar situaciones problemáticas como pueden ser entregas fallidas y que estos desvíos generen pérdidas que no estaban dentro de los planes.

⁵ (Baiocco & Cesario, 2020)

⁶ <https://www.dispatchtrack.com/es/blog/que-es-la-logistica-de-ultima-milla>

Cadena de suministro

Partiendo de la idea de que la logística es una parte de la *supply chain* o cadena de suministro, ahora se detallará más en profundidad este concepto, de modo que se pueda comprender de que se trata y ver cuáles son las otras partes que la componen.

Para ello a continuación se toma en cuenta la siguiente definición:

Una cadena de suministro se compone de todas las partes involucradas, directa o indirectamente, para satisfacer la petición de un cliente. La cadena de suministro incluye no sólo al fabricante y los proveedores, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle (menudeo), e incluso a los clientes mismos. Dentro de cada organización, supongamos un fabricante, la cadena de suministro incluye todas las funciones implicadas en la recepción y satisfacción del pedido de un cliente. Estas funciones incluyen, sin limitarse, el desarrollo de un nuevo producto, el marketing, las operaciones, la distribución, las finanzas y el servicio al cliente (Chopra & Meindl, Administración de la cadena de suministro, 2008, pág. 1).

Para continuar con el desarrollo de este concepto, se puede decir que la cadena de suministro es un proceso que comprende todas las etapas desde que un cliente realiza un pedido hasta que se efectúa la entrega y se hace el cobro. Todas estas partes que forman la cadena tienen la presencia de diferentes actores que realizan distintas actividades y tienen como principal objetivo a la satisfacción del cliente.

Por ejemplo una empresa deberá realizar ciertas tareas como conseguir proveedores con el objetivo de obtener insumos destinados a la producción, luego producir en base a ello, almacenar en caso de ser necesario, distribuir lo producido y otras actividades que estén relacionadas con el cliente final para que pueda recibir su compra correctamente.

Fases de la cadena de Suministro

Todas las cadenas de suministro son diferentes, ya que dependiendo del producto fabricado o de la industria donde se participe se tendrán diferentes características y las etapas van a cambiar entre las distintas empresas.



Figura 1. Ejemplo de cadena de suministro

Si bien se mencionaron las diferencias que se pueden encontrar, existen etapas que se consideran fundamentales para un buen funcionamiento, y son las siguientes:

• **Aprovisionamiento:** Aquí se van a encontrar todas las actividades relacionadas a la obtención de materias primas, así como también los distintos recursos que se necesitan para la fabricación de los productos que compran los clientes.

En esta etapa es importante tener una buena planificación y un buen feedback con los proveedores, ya que es fundamental contar con los materiales necesarios en tiempo y forma para poder “alimentar” la siguiente etapa que consiste en la producción. Por lo que se debe tener en cuenta los cambios tecnológicos y también las preferencias de los clientes, así se mejora las probabilidades de éxito que tiene la estrategia implementada.⁷

• **Producción:** Todo lo obtenido en la etapa anterior de aprovisionamiento aquí se va a transformar en producto final. Como factor diferencial, se puede poner foco en los procesos de estandarización con el objetivo de mejorar los tiempos de producción, produciendo la mayor cantidad posible en un menor lapso.

• **Distribución:** Luego de tener listo el producto fabricado, en esta fase se verán las actividades que impliquen el proceso de transportar el producto hasta el consumidor final.

Por ejemplo, los productos finales tendrán como destino un almacén donde la empresa tendrá el stock disponible hasta que el cliente reciba su compra, o también se podrán enviar los productos a tiendas físicas para que directamente allí se efectúe la venta y a su vez hagan el retiro.

⁷ Chopra & Meindl, Administración de la cadena de Suministro. 2008. Pearson.

Tipos de cadena de Suministro

Considerando la existencia de diferentes tipos de cadena de suministro según los diferentes factores que intervengan, se podrán ver las diferentes clases que existen y sus características:

- **Tradicional:** en este tipo no existe una comunicación fluida entre las partes, por lo que suelen trabajar de forma individual. De esta forma, al no estar comunicados es probable que existan fallos en el proceso por no estar coordinados correctamente.
- **Directa:** se caracteriza por tener solamente 3 participantes. Siendo estos el proveedor, la empresa que produce para vender, y el cliente. Al ser pocos, el proceso es más rápido y la probabilidad de que haya errores en la comunicación es baja.
- **Estratégica:** Aquí se realiza una planificación para que la logística sea más eficiente, de manera que se obtiene un ahorro por dicho análisis previo.
- **Compartida:** En este tipo los diferentes participantes de la producción se ponen de acuerdo y se coordinan para realizar el suministro.
- **Compleja:** Se suele encontrar en empresas que tienen varias líneas de producción y varios proveedores. Es decir, sería lo contrario a lo que vimos en la cadena de suministro directa, ya que existe una complejidad mayor al tener más productos y más partes que nos proveen.

Fulfillment

En esta oportunidad, se agregará un concepto donde se vincula la logística junto con el comercio electrónico, como es *fulfillment*⁸. Es un término que lo introdujo Amazon y abarca todo lo referido a la gestión del envío, luego de que ya se efectúa la compra por parte del cliente. Las empresas lo pueden realizar de manera particular, pero hacerlo de manera tercerizada tiene ventajas que lo posiciona como una opción más interesante. Dentro de las ventajas se puede destacar un ahorro, ya que delegando las diferentes tareas logísticas, de almacenamiento, y las demás referidas al servicio post venta, se logra ahorrar en la parte económica. Esto se debe a que se estará abonando un importe final que incluya todas las tareas desde la recepción de la mercadería hasta que el cliente reciba su compra, y se evita tener que hacer todo por separado.



Figura 2. Proceso de Fulfillment según la empresa CCA Logistics Group.

⁸ <https://www.tradelog.com.ar/blog/fulfillment/>

Otra de las ventajas contratando una empresa para realizar esto, es que se evita tener a nuestro personal ocupado realizando esas tareas vinculadas a la gestión del envío, y de esta manera se pueden enfocar en lograr mayor cantidad de ventas. Es importante ejecutar un envío correctamente y lograr la satisfacción por parte del cliente, así se tiene mayor probabilidad de lograr una fidelización en la relación comercial.

Como se indica en la figura, en el proceso de *fulfillment* existen otras tareas importantes que contribuyen a dicha fidelización como pueden ser: brindar un código de seguimiento, evaluar el grado de satisfacción por parte del cliente, gestión de las devoluciones, y atención post venta

Cross Docking

Al introducir el concepto de *Fulfillment* en un comienzo se trataba el tema del almacenamiento, *cross docking* es una estrategia para minimizar esta etapa de almacenar⁹, logrando beneficios como el ahorro de este costo. La mercadería que se recibe del transporte de llegada al almacén no se va a acomodar en los estantes y tampoco va a pasar por *picking*, por lo que la idea es que la mercadería este durante un plazo menor a 24 hs para ser despachada en el transporte de salida. Para poder realizar esto es necesario tener una buena integración de las partes dentro de la cadena de suministro, gracias a los avances tecnológicos se puede tener la información disponible y así se debe buscar una buena coordinación para poder tener éxito.

Existen tipos de *cross docking* como el “predistribuido” donde se recibe y despacha la mercadería en las mismas condiciones que estaba. Por otro lado, tenemos el tipo “Consolidado”

⁹ <https://www.mecalux.com.ar/blog/cross-docking-que-es>

la diferencia es que aquí la mercadería recibida lleva un proceso de preparación para adaptarse a lo requerido para su despacho.

Para ejemplificar la situación, un caso puede ser cuando un centro de distribución recibe determinada mercadería al inicio del día y luego durante ese mismo día gestiona lo necesario para realizar el despacho hacia el destino final, evitando la etapa de almacenamiento.

Actividad en el contexto COVID 19 en Argentina

Teniendo en cuenta los casos de COVID 19 que se encontraban a nivel mundial y la rápida velocidad con la que se propagaba en todos los países de los diferentes continentes, el día 11 de marzo de 2020 la Organización mundial de la salud (OMS) declaró el brote de esta enfermedad como una pandemia¹⁰.

En el caso de Argentina, luego de este anuncio por parte de la OMS, se tomó la decisión de emitir el decreto 297/2020¹¹ y tratar así de frenar el avance de la enfermedad.

Era un contexto con bastante incertidumbre, en nuestro país el primer caso se detectó el día 03 de marzo de 2020 y con el correr de los días iban apareciendo más personas que tenían el virus. El día 19 de marzo de 2020 que se emitió el decreto nacional de urgencia se llevaba un registro de 97 casos de los cuales 3 fueron de carácter fatal.

¹⁰ <https://www.who.int/es/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>

¹¹ <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-297-2020-335741/texto>

Sin la existencia de alguna vacuna o medicamento que pueda combatir el avance de la enfermedad, el gobierno argentino tomó la decisión de implementar el aislamiento social preventivo y obligatorio mediante el decreto, donde en un principio se iba a evitar la circulación hasta el 31 de marzo, aunque luego eso se iba a extender a un lapso mayor.

En el artículo N°2 del DNU, se indica que al siguiente día de emitirse este decreto las personas deberían permanecer en sus casas o los lugares en donde se encontraban, sin la posibilidad de concurrir a sus trabajos o moverse por las diferentes rutas, así como también por los espacios públicos. Solamente se permitía salir de las viviendas con el fin de buscar alimentos, artículos de limpieza o medicamentos.

En el DNU, se indicaba que iban existir controles implementados por el ministerio de seguridad, se suspenderían los eventos masivos, y en el artículo N°6 se aclaraba que existían personas exceptuadas que si podían circular, como por ejemplo: el personal de Salud, las fuerzas de seguridad y bomberos, entre otros rubros.

En ese artículo N°6, también se mencionaba otras actividades y servicios que se denominaron como “esenciales”. El punto número 18 de este artículo dejaba en claro que si podían circular aquellas personas que trabajen en el rubro de transporte público de pasajeros, transporte de mercaderías, petróleo, combustible y el gas licuado del petróleo.

Políticas Gubernamentales

El día 24 de marzo de 2020 el ministerio de transporte sacó un permiso de circulación para que aquellas personas incluidas en el punto 18 del artículo N°6 puedan presentar en los diferentes controles que estén a nivel nacional y así validar que son trabajadores que prestan un servicio

esencial. Este permiso sería una declaración jurada que estaba a disposición en la página de la Comisión Nacional de Regulación del Transporte (CNRT).

Después de esa primer DDJJ, el día 05 de abril de 2020 el ministerio de Transporte sacó la resolución 84/2020 dando lugar a un nuevo certificado para poder circular, que sería denominado como “certificado único habilitante para circulación – Emergencia COVID 19”.

La DDJJ anterior seguiría vigente, pero a partir de ese día se debería gestionar la nueva para poder circular y presentar en los diferentes controles a lo largo del territorio argentino.

Además de presentar la DDJJ, se fueron agregando otros requisitos para que los transportistas puedan recorrer las provincias, como por ejemplo la presentación de un test PCR negativo y el control de la temperatura corporal, ya que este era un síntoma muy característico de la enfermedad, aunque en caso de tener una temperatura normal existía la posibilidad de realizar un hisopado¹² o test rápido para poder confirmar la situación de cada uno. Sumado a estas medidas, el ministerio de transporte había sacado un comunicado donde se daba a conocer un protocolo sanitario para el transporte automotor de cargas generales.¹³

¹² <https://msptucuman.gov.ar/se-realizan-testeos-rapidos-e-hisopados-para-pcr-a-camioneros-en-el-puesto-fronterizo-valentin-jimenez/>

¹³ <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/229833/20200527>

Datos estadísticos 2019 vs 2020

En el apartado anterior, se vieron las diferentes medidas que tuvo que atravesar el sector para poder operar en la nueva coyuntura. Ahora se hará foco en como impactó todo esto en los números finales, logrando una mejor comprensión de cómo fueron los datos estadísticos de 2020 con todos estos sucesos que acontecieron y a su vez se va a realizar una comparativa versus el año anterior para repasar las variaciones.

Para dar contexto, los datos analizados son obtenidos de encuestas realizadas por la Cámara Empresaria de Operadores logísticos (CEDOL), estos informes corresponden a datos obtenidos de diferentes operadores logísticos que trabajan en territorio nacional, dentro de los cuales se encuentran grandes referentes del rubro como por ejemplo Andreani, Ocasa, y DHL.

- Estadísticas sector Logístico 2019

En un principio se va a analizar los datos que se obtuvieron en 2019; como primera variante de análisis se tomarán las ventas, en este caso se pudo incremento del 37,5% respecto al año anterior. Si se divide lo facturado por tipo de servicio se podrá ver que los mayores porcentajes corresponden a transporte nacional y luego lo vinculado a almacenamiento. Ambos conceptos suman un 85% aproximadamente de lo que se va a reflejar en la facturación de las empresas encuestadas.

	2018	2019
Abastecimiento	7%	7%
Gestión de Almacenes	35%	32%
Transporte Nacional	52%	53%
Gerenciamiento y Seguridad	3%	2%
Otros Servicios	3%	6%

*Figura 3. análisis de servicios facturados – Fuente:
<https://www.cedol.org.ar/encuesta-de-logistica.html>*

Hubo mermas en lo referido a almacenamiento del 3% y en Gerenciamiento/Seguridad del 1%.

Por otro lado, hubo incrementos en Transporte nacional del 1% y otros servicios del 3%.

Si a la facturación se divide por sectores de mercado, en la primera posición ocupando un 26% se encuentra el consumo masivo, luego el segundo lugar se encuentra compartido por otras industrias y farma con un 15%, y el tercer lugar corresponde a la industria automotriz con un 14%. Luego con porcentajes menores se ubican la electrónica, química y petroquímica, bienes de consumo, frio y Agro.

Como segundo punto, se tomará en cuenta la cantidad de colaboradores, en la encuesta se obtuvo un total de 27.673, esto se compone de la siguiente manera: 64% es personal en nómina, 25% transportistas, 4% personal de seguridad, 4% personal temporario, y un 3% que corresponde a limpieza. Si esto se compara con el 2018, se podrá decir que hubo una disminución de un 2% del valor total.

Como siguiente punto, se verá la cantidad de personal femenino que se encuentran desempeñando tareas dentro de las empresas. Aquí el dato obtenido arroja un porcentaje de un 9%.

Otro ítem consultado en la encuesta es sobre el *Ecommerce*, en este punto el 68% de las empresas respondieron que si realizan comercio electrónico, es decir que un 32% aún no lo realiza. Este tema del comercio electrónico será analizado con mayor profundidad en el próximo capítulo, donde también se verá como afectó a las ventas de las empresas durante esta nueva coyuntura que se presentaba.

Por otro lado, se trató un tema que está tomando bastante protagonismo durante los últimos años, se hizo la consulta de si realizan la medición de huella de carbono o no. Para aclarar el concepto, se puede decir que se trata del conjunto de gases que se emiten de manera directa o indirecta, y que terminan dañando el medioambiente. Aquí un 68% respondió afirmativamente que realiza o tiene pensado realizar una medición.

Para poder mejorar esto de la huella de carbono se podría implementar acciones referidas al reciclaje y la implantación de energías renovables, por citar algunos ejemplos.

Como datos finales, la cantidad de metros cuadrados utilizados fue de 2.596.000 m² cubiertos, aquí se incluye lo propio, lo que sea alquiler y lo que se usa en operaciones de terceros. Si este dato es comparado con 2018, habrá una merma del 1%. Por otra parte, también se consultó sobre la posibilidad de realizar inversiones a futuro, un 80% respondió afirmativamente y los destinos

más nombrados para dichas inversiones fueron equipamiento, sistemas, vehículos, depósitos, entre otras alternativas.

- Estadísticas sector Logístico 2020

Ahora se continuará con el análisis de los datos obtenidos por CEDOL durante 2020; para comenzar se va a tomar la misma primera variante que fue analizada durante el año anterior, que fueron las ventas. En este periodo, lo facturado se incrementó un 43% respecto al 2019, de manera que hubo una suba considerable, y esto se puede llegar a comprender por ciertos factores que se analizaron anteriormente. Por ejemplo, teniendo en cuenta el aislamiento social, ya que esto motivaba una suba en los requerimientos logísticos.

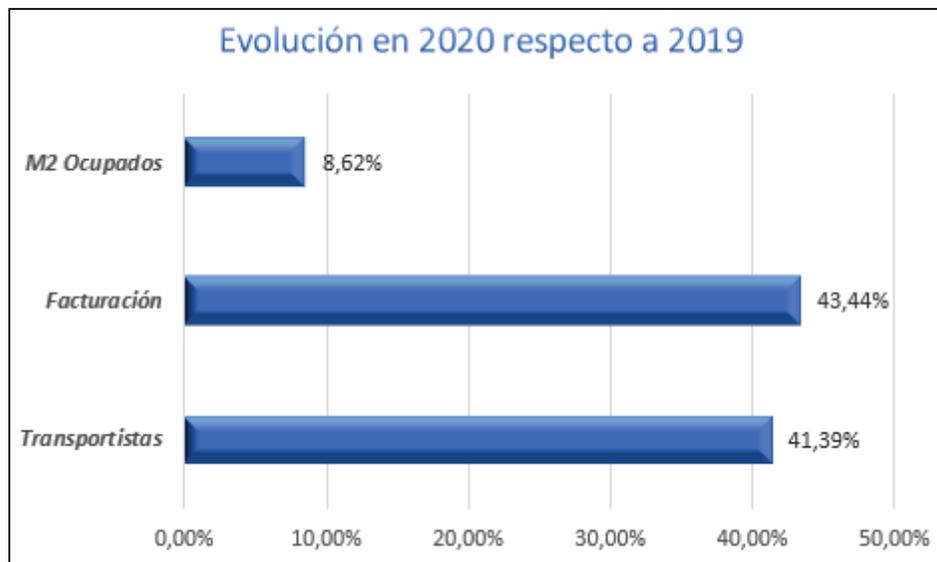


Figura 4. análisis de variables 2020 vs 2019 - Cuadro de elaboración propia en base a datos de CEDOL

Si a la facturación se observa según el tipo de servicio que se brindó, se podrá ver que el porcentaje de abastecimiento y otros servicios mantiene el mismo nivel que durante 2019. Las

diferencias respecto al periodo anterior se pueden identificar en transporte nacional que aumentó un 5% y también en la gestión de almacenes donde hubo una disminución del 4%.

Por otra parte, si se hace un enfoque de la facturación dividida por el sector de mercado, se puede ver un aumento en consumo masivo y en química/petroquímica de un 3 %, sumado a los incrementos que hubo en sectores como Agro, Frio, y bienes de consumo.

Otro punto analizado en esta encuesta es la cantidad de colaboradores que se tienen, aquí se puede notar una variación grande en la cantidad de transportistas, ya que hubo un incremento del 41% aprox. Esto se debe al aumento en el volumen de operaciones, en esta etapa se incorporaban más transportes para poder satisfacer el incremento de la demanda logística.

En cuanto a la cantidad de personal femenino, hubo una suba del 35% respecto a 2019. Dentro de este porcentaje de Mujeres, más de la mitad ingresaban a trabajar fuera de convenio.

Sobre la consulta de cuantas empresas realizaban *Ecommerce*, no tuvo variaciones en este periodo, el porcentaje que si realizaba se mantuvo en un 68%. Lo que sí tuvo un incremento en este caso del comercio electrónico fue el volumen de ventas realizadas.

Si se aborda el tema de la huella de carbono, se podrá observar que también se produjo una suba. De modo que el 75% de las empresas encuestadas confirman que realizan o tienen proyectado realizar la medición de este tema que va tomando mayor relevancia con el correr del tiempo.

Para concluir, la cantidad de metros utilizados en este año fue de 2.722.000 m², es decir hubo un incremento del 4,8% respecto al año anterior, y el aumento del nivel de actividad también se ve reflejado en este dato. En cuanto a los proyectos de inversiones, un 84% confirmó que tiene pensado realizarlas, y si bien los destinos de los fondos fueron similares a las respuestas del 2019, el primer lugar lo ocupó la idea de invertir en sistemas, se entiende que la prioridad es realizar dicha inversión para poder adaptarse de mejor manera a la nueva coyuntura.



CAPÍTULO III:

Ecommerce.

Introducción

En este capítulo se hará foco en el segundo tema central del trabajo que es el comercio electrónico. Se introducirá el concepto, las diferentes modalidades que existen según quienes intervengan y varios eventos históricos que tuvieron impacto para el mundo del *Ecommerce*. Se detallarán también algunos canales de venta que se pueden encontrar en Argentina y los medios de pagos que se utilizan, repasando aquellos que tuvieron un mayor protagonismo durante los últimos años.

Por otra parte, habrá una comparación entre las diferencias que hay sobre el comercio tradicional y el comercio electrónico, ya que existen diferentes características que tiene cada modelo en particular, y el avance de la tecnología exige mantenerse actualizado para poder ser competitivo y no perder terreno frente a los competidores. Dentro de este apartado se verán las cualidades que se toman como ventajas y desventajas, tanto para la modalidad online y la presencial. Además de esta comparativa, se analizará un concepto donde está relacionado el tema de este capítulo junto con la logística, conocido como E-Logística.

Por último, al igual que en el capítulo anterior, se analizarán datos estadísticos correspondientes a 2019 y luego se hará una comparación con los datos de 2020/2021 para ver su evolución. En esta oportunidad los datos obtenidos serán de la Cámara Argentina de Comercio electrónico (CACE). Los datos recolectados corresponden a encuestas realizadas a un mismo segmento poblacional que cumplía ciertos requisitos en los diferentes periodos, así la información recolectada podría ser analizada de mejor forma.

Ecommerce

En el comienzo del trabajo, se encontraba disponible la definición de Amazon sobre el comercio electrónico, si bien es una empresa más que autorizada para hablar sobre este tema ahora se tomará en cuenta otra definición por parte de una reconocida empresa dentro del rubro como Shopify:

El e-Ecommerce es el proceso mediante el cual la compra, venta, pedido y pago de productos o servicios se hace a través de Internet. En otras palabras, es un proceso para realizar transacciones online. El e Commerce puede realizarse mediante una página web o bien por medio de las redes sociales. Ambas son una fuente de tráfico muy importante que te brinda la oportunidad de llegar a tu público objetivo¹⁴.

Existen diferentes tipos de comercio electrónico que se verán en los próximos apartados con mayor profundidad, y también existen ventajas en utilizar esta modalidad, como puede ser un ahorro en costos por tener una tienda virtual y no una tienda física, el mercado al que se apunta puede ser de mayor dimensión, entre otros ejemplos. Aunque se pueden encontrar beneficios, por otra parte habrá desventajas, por ejemplo en el caso del mercado que mencionamos si bien se puede apuntar a un segmento potencial que tenga mayor número de posibles clientes, también está la parte negativa que el número de competidores igualmente será mayor. Es por esto, que

¹⁴ <https://www.shopify.com/es/blog/topics/ecommerce>

adquiere importancia realizar una buena planificación y utilizar las herramientas adecuadas para poder ejecutar de forma correcta la estrategia seleccionada.

Evolución del Ecommerce

Para comenzar con este repaso cronológico ¹⁵, es necesario remontarse al año 1960 cuando aparece el intercambio electrónico de datos (EDI). Su objetivo era reemplazar el uso del papel físico y así mejorar los tiempos de los procesos para realizarlos de manera más eficiente.

A continuación, se detallarán otros sucesos históricos que tuvieron impacto en el mundo del comercio electrónico tal como lo conocemos actualmente:

- **Década del '70:** El 05 de diciembre de 1969 previo a esta década se crea ARPANET, siendo una red entre computadoras que anticipaba lo que hoy conocemos como Internet¹⁶. Ya en 1971 se envía el primer correo electrónico, fue enviado por el estadounidense Ray Tomlinson. Medio por el cual hoy en día se envían publicidades con el fin de captar clientes. El siguiente año se crea *InterNetworking Working Group*, que va a funcionar como una organización para poder administrar Internet. En 1975 Se da origen al primer ordenador personal, conocido como “Altair 8800” y que fue obra de la empresa Micro Instrumentation and Telemetry Systems (MITS), cuya principal figura era el estadounidense Ed Roberts. Tres años más tarde se envió el primer SPAM, esto sucede cuando Gary Thuerk envía un mensaje a diferentes usuarios de arpanet comentando sobre un nuevo ordenador, con el fin de generar interés y así obtener mayores ventas. Un año

¹⁵ (Hernandez Ramos & Hernandez Barrueco, 2018)

¹⁶ <https://nic.ar/es/enterate/novedades/arpamet-el-origen-de-internet>

después en 1979, Michael Aldrich crea el término “Teleshopping”, siendo una modernización de la venta por catálogo y que se promocionaba a través de la televisión.

- **Década del '80:** En 1981 la empresa Thompson Holidays incurre como la primera tienda online, en este caso era una agencia de viajes que ofrecía su catálogo por esta vía. Tres años más tarde se realiza la primera compra online, fue por parte de Jane Snowball quien realizó un pedido de margarina, cereal y huevos, y fue enviado a su domicilio¹⁷. Un año después durante 1985 se registra el primer sitio web de la historia, siendo este “symbolics.com”, cuya propiedad sería de la empresa informática Symbolics Inc. de Massachusetts.

- **Década del '90:** En 1991 se lanza la World Wide Web, esto se debe a la puesta en marcha del primer servidor web. Ocurrió en Suiza y fue obra de Tim Berners-Lee. El año siguiente aparece la primera página web que permite realizar pagos con tarjeta de crédito. En este caso, sería la librería estadounidense Book Stacks Unlimited que permitía realizar compras online con esta modalidad. Dos años después durante 1994 surge “Netscape” considerado como el primer navegador web comercial. Durante ese año también surgen empresas como Amazon y eBay, quienes fueron y son actores importantes dentro del rubro, dando inicio también a la aparición de otras tiendas online. En 1998 Nace oficialmente Google, ingresaba a competir por ejemplo con Yahoo y Aol como motores de búsqueda.

¹⁷ https://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/09/130916_online_compras_pionera_1984_finde

• **Década del '00:** En 2005 se realiza en EE. UU. el primer “*Cyber Monday*”, siendo un evento de marketing que brinda diferentes promociones y descuentos que llevan a los comercios a tener mayor volumen de ventas online. En Argentina es un evento que también se realiza en la actualidad. Tres años más tarde surge en Suecia “*Trustly*”, siendo un medio que permite realizar pagos online de manera segura. Durante 2012 el comercio electrónico mundial supera el billón de dólares en volumen de ventas.

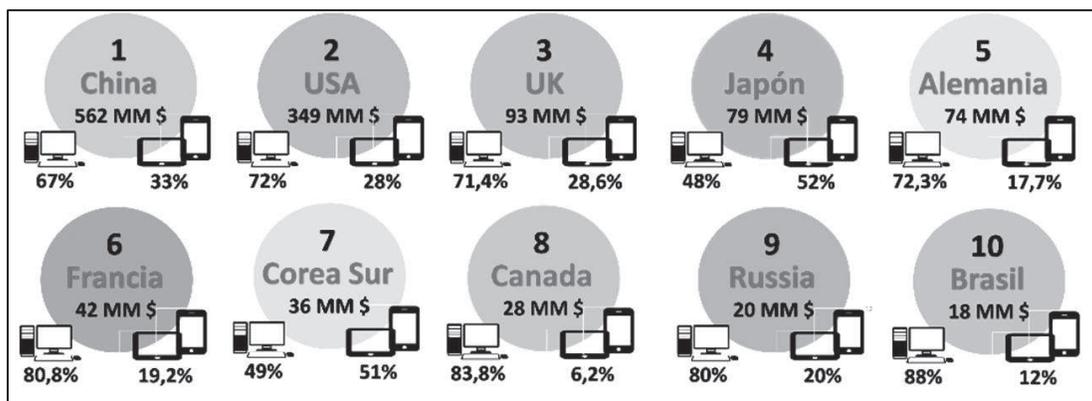


Figura 5. Top 10 países con mayor facturación en Comercio electrónico - Fuente: Ecommerce 360° de Anabel Duran

Como dato adicional, entre los años 1994 y 1997 aparecieron los primeros teléfonos inteligentes. Por un lado, teníamos el modelo Simon lanzado por IBM, y también estaba disponible el GS88 de la marca Ericsson. Si bien al comienzo las transacciones se podían realizar por computadoras, con el correr del tiempo se fueron sumando dispositivos como los celulares y las tablets, ya sea con los navegadores correspondientes o con las aplicaciones desarrolladas para cada caso en particular.

Modalidades de Comercio electrónico

Dentro del comercio electrónico, existen diferentes actores que realizan distintas transacciones y según quienes intervengan se denominará de forma particular a la modalidad que se esté implementando. En el siguiente apartado, se conocerán diferentes tipos de modalidades¹⁸ y que es lo que diferencia a cada una:

- **B2B**: En esta modalidad se comercia electrónicamente entre dos empresas, la denominación corresponde a la abreviatura del vínculo en inglés que es “*business to business*”.

Un ejemplo puede ser cuando una empresa necesita un determinado insumo para su proceso productivo y así poder lograr el producto final, como contrapartida habrá otra empresa que podrá suministrar dicho insumo.

- **B2C**: Aquí el comercio se realiza entre una empresa y el consumidor final (*business to consumer* en inglés), por lo cual el trato es con el usuario final. Es el tipo de comercio electrónico más habitual, sucede por ejemplo cuando se realiza una compra online a un supermercado.

- **B2E**: En esta variante, la relación es entre la empresa y el empleado (*business to employee*).

Se puede ver esta modalidad en empresas que suelen brindar promociones y/o descuentos a sus empleados sobre los productos que se fabrican, incluso pueden tener una plataforma interna para realizar este tipo de transacciones.

¹⁸ (Hernandez Ramos & Hernandez Barrueco, 2018)

- **B2G**: Aquí el comercio es entre la empresa y un ente gubernamental (*business to government*).

Sucede cuando desde el estado se decide contratar un determinado servicio y se necesita de alguna empresa privada para poder realizar dicho requerimiento. En este tipo de modalidad, las empresas deben cumplir diferentes requisitos que sean solicitados y también se puede dar la situación donde exista una licitación entre varias opciones, para ver quienes van a realizar el trabajo.

- **C2B**: En esta clase, el vínculo comercial se produce entre consumidor y empresa (*consumer to business*), sería la inversa de lo expuesto en B2C, de modo que el consumidor ofrece algo a la empresa que le puede parecer atractivo. Una acción que podríamos ubicar en esta modalidad puede ser cuando un *influencer* ofrece realizar alguna promoción en redes sociales de cierto producto, y la empresa accede a este servicio con el fin de generar publicidad para aumentar las ventas.

- **C2C**: Aquí el comercio electrónico se realiza entre consumidores (*consumer to consumer*), por lo que un particular ofrece un producto o servicio a determinado precio y otro particular es quien lo va a adquirir.

Este tipo de operaciones se realizan en plataformas específicas que permiten contactarse a los consumidores y poder comercializar. En Argentina se encuentra el ejemplo de Marketplace¹⁹, que es una plataforma de Facebook que permite el comercio entre particulares.

¹⁹ <https://es-la.facebook.com/marketplace/>

Diferencias entre comercio electrónico y comercio tradicional

Como se acotaba en párrafos anteriores, cada modalidad va a tener características que lo diferencie del otro²⁰. En el siguiente texto se van a poder discernir cuales son estas diferencias y como se pueden tornar ventajas o desventajas, según la situación lo amerite.

Si se toma como primer punto comparativo a la ubicación, cuando se analiza la parte tradicional se encuentra un local en determinado lugar físico, teniendo un alcance limitado considerando que si no se comercializa algo diferencial, el público que este lejos de esa zona no se va a movilizar hasta ese punto geográfico. Por otro lado, en el comercio electrónico el alcance puede ser mucho mayor, ya que no existe la restricción que estaba en la otra modalidad. Esto último tiene un aspecto negativo porque al ingresar a una red tan grande la cantidad de competidores también será en mayor número, por lo que será importante saber cómo afrontar esta situación de paridad. Otra característica puede ser el costo del envío, porque cuanto mayor sea la distancia entre el producto y el comprador, se verá incrementado ese costo, además de que pueden haber impuestos adicionales si se trata de compras en otros países y de montos superiores.

Analizando el factor “inversión”, en lo tradicional se requiere invertir un mayor capital teniendo en cuenta que existen costos como compra o alquiler de locaciones para poder operar. Sumado a los costos por los servicios e impuestos que implican tener una locación, se podría sumar también la necesidad de contratar mayor personal para satisfacer la demanda. En cuanto a la

²⁰ (Duran , 2017)

parte online, se puede comenzar un negocio sin tener en cuenta estos costos, ya que al operar de esa forma no es obligatorio contar con locación e inventario, existen modalidades de comercio electrónico que trabajan sin stock, por ejemplo el modelo conocido como dropshipping²¹ donde el pedido lo envía directamente el proveedor al cliente, sin pasar por un almacenamiento previo.

Cuando se realiza una compra en una tienda física, está la posibilidad de realizar una devolución por diferentes motivos, y para poder hacer dicha devolución es necesario acercarse hasta el local para poder gestionarlo. Por el lado del comercio electrónico, existen tiendas donde llegan a ofrecer un primer cambio sin costo adicional para el comprador y pasan a retirar la compra por su domicilio, este puede ser un punto diferencial que los consumidores tengan en cuenta, ya que pondrán en su balanza la comodidad de comprar online junto con la tranquilidad de tener un primer cambio gratuito en caso de existir un inconveniente. No necesariamente significa que todos opten por la opción online, ya que otros prefieren realizar toda esta gestión de manera personal y presentarse en la tienda.

Otro punto comparativo puede ser el “conocimiento del cliente”, cuando se concurre a una tienda de manera presencial se puede tener un trato más cercano entre el vendedor y comprador, ya que se podrá ver en tiempo real los gestos y reacciones por parte del consumidor, y cuáles son las preferencias que tiene a la hora de comprar. En cuanto a la parte online, el trato es más impersonal debido a que no está esa cercanía, por este motivo existen técnicas para recolectar datos acerca de los consumidores y equilibrar este déficit. Como puede ser el análisis de sitios

²¹ <https://vender.amazon.com.mx/sellerblog/dropshipping>

que visitan, productos que se buscan, lugares que se frecuentan, todo con el objetivo de crear un perfil del posible cliente y elaborar una estrategia para influir de modo más directo en su poder de decisión.

E-logística

Este concepto viene tomando mayor relevancia en los últimos años, ya que vincula el comercio electrónico junto con la logística que es el otro tema central del trabajo. El objetivo de la E-logística es buscar la manera de optimizar los procesos logísticos que estén vinculados a las operaciones de venta que se realizan en las tiendas virtuales²². Es decir, se abarcan todas las etapas desde que se gestiona el stock, hasta que se realiza la distribución de última milla o la devolución en caso de que exista.

Para poder operar es necesario contar con herramientas digitales que permitan una mejor administración de los pedidos, ya sea para tener un mejor control en la etapa de almacenamiento donde se va a controlar que esté disponible lo requerido y en óptimas condiciones para evitar reclamos o futuras devoluciones. Así como también para la distribución donde será importante una buena planificación de las mejores rutas, logrando un consumo eficiente y a la vez cumplir con horarios pactados.

Otro punto importante en esta modalidad es brindar una buena atención al cliente, por ejemplo, brindando un código de seguimiento para que puedan controlar en que parte del proceso se

²² (García, 2016)

encuentra su pedido, o también dando la posibilidad de que puedan comunicarse por otros canales para evacuar sus dudas. La premisa de todo el proceso será mejorar los tiempos lo máximo posible, pero evitando que se produzcan errores y tratando de que los costos sean los mínimos para lograr un buen funcionamiento.

Canales de venta para el comercio electrónico

Próximamente se conocerán estadísticas sobre como fue el nivel de actividad durante el periodo 2019 y se hará una comparación con los años posteriores, pero es importante conocer el paso previo que se realiza para concretar las ventas. Por lo que se incluirá una reseña sobre los medios disponibles que se utilizan para poder concretar las operaciones online. De modo, que habrá un repaso de los diferentes canales que se pueden encontrar si se decide operar bajo esta modalidad en Argentina²³.

Como primer canal para su análisis va a ser “*WhatsApp Business*”, para empezar se puede destacar a WhatsApp como una de las aplicaciones más descargadas en Argentina y que se posiciona como la opción número uno para la comunicación en el país. En 2017 se anunció la incorporación de una nueva modalidad dentro de la aplicación, conocida como Business, siendo esta una opción orientada en un inicio a las pequeñas y medianas empresas, ya que se podía lograr una comunicación directa con los potenciales clientes.

²³ <https://www.argentina.gob.ar/produccion/capacitar/cinco-canales-para-vender-tus-productos-por-internet#:~:text=En%20Argentina%20existen%20Mercado%20Libre,Go%20Shop%2C%20por%20mencionar%20alg unos.>

Dentro de los puntos a destacar por parte de la aplicación, se puede mencionar que está la opción para agregar una descripción con los datos básicos de la empresa, se pueden configurar mensajes automáticos para comenzar una conversación o brindar una respuesta fuera de los horarios laborales. Por otro lado, está disponible la opción de etiquetar los chats con los clientes así se logra dividir la situación en que se encuentra cada uno, y también encontraremos la posibilidad de analizar estadísticas sobre las respuestas que se reciben. Además de estas características, hay un apartado donde se pueden crear catálogos y que los clientes vean fotos, descripciones y precios de lo que está para la venta.

El siguiente canal que se va a analizar es “*Marketplace*”, se caracteriza por ser una plataforma donde se encuentran vendedores que ofrecen productos y servicios de diferentes rubros. Una comparación básica que se hace es la de comparar esto como si fuese un shopping, pero de manera virtual. Se pueden encontrar ventajas en utilizar este canal como por ejemplo, aprovechar el alcance de la plataforma ya que tienen un cierto margen de visitas aseguradas por la confianza que ganaron en los compradores. Además se podrá disponer de beneficios como la logística integrada en el proceso de venta, sumado a los medios de pago que suelen estar vinculados para brindar una experiencia de mayor seguridad, tanto para la parte compradora como vendedora. Un aspecto negativo que se puede destacar es la competencia intensa que se produce en este ámbito, de modo que si no se tiene algún producto o servicio diferencial serán mayores las posibilidades de que ingrese un competidor ofreciendo lo mismo con condiciones similares o incluso mejores. Como ejemplo más conocido de *Marketplace* en Argentina podemos citar a Mercado Libre.

Otra opción como canal de venta son las tiendas virtuales, como su nombre lo indica son tiendas donde se pueden subir los productos de la empresa para la venta, suelen ser plataformas pagas donde el abono va a variar en función de las necesidades y de los servicios que se adquieran. A diferencia de los *Marketplace*, aquí la exposición va a ser menor ya que la tienda que generada va a tener menor audiencia porque estará pensada para ofrecer a un segmento en particular, cuando en el *Marketplace* había mayor tráfico de visitas que buscaban variedad de artículos. Para compensar esto de las visitas, se podría traccionar público desde las redes sociales donde se realizaría la promoción por ese medio y se finaliza la venta en la tienda virtual.

Como aspectos positivos, se puede destacar la fácil gestión que implica llevar adelante la tienda virtual, la integración con la logística y los cobros que permiten a uno enfocarse en generar más ventas, analizar métricas para estudiar los rendimientos, personalización de la tienda para darle un toque distintivo y generar otro impacto en el comprador, inclusive brindar pagos en cuotas como sucede en el caso de la plataforma de Mercado Shops.

Tanto en este canal como en el caso de *Marketplace*, es importante analizar cuáles son los costos, ya que las comisiones pueden variar y si son un porcentaje considerable terminen afectando a los ingresos resultantes por las ventas.

				
Costos fijos de plataforma	Gratis	\$6,999 a \$69,999 fijo mensual (Tienda Inicial gratis con Pago Nube)	USD 25 a USD 399 fijo mensual	A partir de USD 70 fijo mensual
Costo por transacción de la plataforma	Gratis	0,5% a 2% por transacción (gratis con Pago Nube)	0,5% a 2% por transacción	Gratis
Cargo por vender	3,99% + IVA	4,49% + IVA	4,49% + IVA	4,49% + IVA

Figura 6. Comparación de costos que brinda MercadoShops con otras tiendas virtuales

Por otra parte, otro canal que se puede mencionar son los sitios webs, que al igual que las tiendas virtuales van a funcionar como una vidriera para mostrar lo que está disponible para la venta. La diferencia es que aquí el grado de personalización puede ser mayor, adaptando cada parte del sitio a las preferencias del vendedor. En el caso anterior si bien pueden ofrecer un margen de personalización, la realidad es que siempre habrá que adaptarse a las posibilidades que pueda ofrecer el sitio que gestiona la tienda.

En este canal se va a requerir una inversión más grande para comenzar, ya que al ser un proyecto que inicia desde cero va a necesitar de un capital más grande para su desarrollo. Otro dato a tener en cuenta es que habrá que ocuparse por separado de temas como la logística, los pagos y promociones, atención al cliente, siendo segmentos que con las tiendas virtuales se podían adquirir dentro de un paquete. Una similitud con las tiendas es que se puede traccionar el público desde las redes sociales hacia esta plataforma para finalizar el proceso de compra.

Otra forma de atraer público además de las redes sociales, es el caso de Google ADS que funciona como una plataforma de anuncios. Existen diferentes tipos de campañas que se adaptan a los objetivos que desean alcanzar y habrá distintos medios para ejecutar estas campañas, como pueden ser anuncios en el motor de búsqueda, Gmail, YouTube, es decir todo lo que este bajo el dominio de Google. El anunciante va a pagar según la cantidad de clicks que se producen, y se puede comenzar con un capital bajo, obviamente a mayor aporte mayor serán los resultados que se puedan obtener. Otra característica importante, es que se pueden definir palabras claves, esto quiere decir que cuando una persona busque esos términos tendrá como recomendación a la campaña asociada a esas palabras. Además, esta la posibilidad de segmentar el público hacia donde enfocarnos, por ejemplo se podrá filtrar por zona geográfica, edad, género, entre otros.

Medios de pago

Los medios más frecuentes solían ser los pagos con dinero en efectivo, transferencias bancarias y también la utilización de las tarjetas de crédito/débito para cancelar las deudas. Pero en los últimos años se fueron desarrollando otros medios²⁴ que con la aparición de la nueva coyuntura y el avance de las plataformas online, tomaron una mayor relevancia y se fueron incorporando entre las opciones disponibles que tenían los compradores para pagar.

Una alternativa que sumó el BCRA en el año 2016 fue el DEBIN (proviene de débito inmediato), consiste en la generación de una solicitud donde se autoriza a debitar determinada suma de la cuenta del receptor, para poder generarla hacen falta pocos datos como por ejemplo el CBU y

²⁴ https://www.bcra.gob.ar/MediosPago/Politica_Pagos.asp

DNI o CUIT según sea el caso del titular de la cuenta. Se pueden realizar tanto en pesos como en dólares, y luego quien recibe la solicitud tendrá la opción de aceptar o rechazar el DEBIN. Puede sonar como un proceso sencillo, pero lamentablemente sucedieron muchos eventos delictivos con este formato, ya que generaban solicitudes y luego confundían al receptor para que termine aceptando la solicitud de débito sin que se dé cuenta.

Luego en 2019 se comienza a operar con otra opción como fue el cheque electrónico o conocido como “Echeq”, siendo un cheque librado de manera electrónica y que tiene la misma normativa para el cheque físico. Todos los Bancos empezaban a operar con este medio, con operaciones como depósitos, descuentos, y prendas/garantías por citar algunos casos.

En el caso de que sea rechazado el Echeq y el librador no tenga intenciones de reponerlo, se puede gestionar un certificado de acciones legales (CAC) con el banco que tuvo el rechazo, para poder así avanzar con el reclamo. Otra diferencia que se puede presentar con el cheque físico es que se considera más seguro ya que los cheques en papel se pueden robar o extraviar y cuando sucede eso se tiene que realizar la denuncia correspondiente, para que no siga su curso y alguien más intente depositarlo. Otras ventajas podrían ser que, permite mejorar tiempos y costos de la operatoria diaria, no posee límite de endosos y se puede ver con mayor claridad la trazabilidad del cheque.

Siguiendo con la tendencia de los medios digitales, evitando el uso de dinero en efectivo y la utilización de las tarjetas de crédito/débito de manera física, aparece una alternativa que fue tomando un gran protagonismo en los últimos tiempos como los son las “billeteras virtuales”. Son aplicaciones que permiten vincular las tarjetas que tengamos y también las cuentas para

poder administrar los fondos en esta plataforma, de modo que desde allí se pueden realizar pagos, transferencias, inversiones, entre otras funciones. Lo que se debe tener en cuenta son los costos y comisiones con las que se operan según la aplicación, ya que pueden existir estos gastos que vengán liquidados a la hora de operar. Algunos ejemplos que operan en Argentina son: Mercado pago, MODO, Naranja X, Lemon Cash, Ripio y cuenta DNI, este último caso corresponde a Banco Provincia, incluyendo beneficios como promociones con el objetivo de brindar descuento a los compradores, como pueden ser en la compra de alimentos por citar algún ejemplo.

Datos Estadísticos 2019

Para tomar como referencia, se iniciará el análisis del *Ecommerce* durante 2019, así es posible identificar como fue el desarrollo que tuvo el mercado durante ese año y luego realizar una comparativa con los años posteriores de las diferentes variables que se presentan.

Los datos que se analizarán corresponden a informes que brinda la Cámara argentina de comercio electrónico (CACE), quienes recolectaron información de personas a lo largo del territorio argentino, cuyo rango etario es de 18 a 65 años y con la condición de que hayan realizado compras online durante los últimos 6 meses.

Como dato inicial, tomaremos la cantidad de *shoppers* (denominación de compradores en inglés), cuyo número fue de 18.773.246, este dato respecto al año anterior tuvo un incremento de 828.000 nuevos compradores. Entre los perfiles que más consumen, se puede encontrar el “buscador de novedades” con un 34%, que puede caracterizarse como un perfil entre los 35 y 44

años, que suele comprar mensualmente, teniendo como rubros preferidos a turismo, electrónica y artículos del hogar. El siguiente perfil es “buscador de precios” con un 19%, el rango de edad es 21 a 29 años, y los rubros apuntados son indumentaria y joyería/Relojería. El tercer lugar lo ocupa el “reflexivo” con un 16%, el rango también es de 21 a 29 años, y los rubros favoritos son cuidado personal, bicicletas y computación.

Dentro de los encuestados, un 66% confirmó que por lo menos realiza una compra online por mes, arrojando una evolución del 17% en esta comparación anual.

Por otra parte, existen ventajas y desventajas que fueron informadas por los compradores. Dentro de los puntos a favor, los beneficios más destacados fueron considerarlo como un proceso sencillo, generar un ahorro de tiempo, poder comprar y recibirlo en su domicilio, y encontrar mejores descuentos que yendo a recorrer tiendas físicas. En cuanto a los puntos negativos, las respuestas más repetidas fueron no poder ver el producto antes de la compra, cuestiones referidas a la logística y demoras con los envíos, y la desconfianza en los sitios para realizar la compra junto con la idea de poner los datos de la tarjeta de crédito, con los riesgos que puede implicar esto último.

Para poder realizar las búsquedas de futuras compras, un 54% lo realiza por medio de celulares o tablets, siendo la opción del smartphone la que viene ganando mayor terreno en los últimos años; el resto de las búsquedas se realizan en dispositivos como pc de escritorio o notebooks. Dentro de los encuestados, un 22% confirma que realizó las compras por medios de Apps en lugar de los sitios ingresando por los navegadores. Si bien puede sonar como un porcentaje bajo, la tendencia en los últimos años es ascendente.

Sobre las opciones de envío, la principal es la de enviar al domicilio de los compradores (65%), luego está el retiro por una sucursal del operador logístico como puede ser Andreani (34%) y la tercera es el retiro en un punto de venta (22%). En cuanto al plazo de entrega de dichos envíos, un 44% indica que es en la semana, un 27% afirma que se realiza en 48 hs, y 13% dice que se entrega en 24 hs.

Si se hace foco en lo facturado por el comercio electrónico durante 2019, se tendrá un total de 403.278 millones de pesos que corresponden a 89 millones de órdenes de compra. El crecimiento respecto al año anterior fue de 47%, y en este punto cabe destacar la inflación informada por el INDEC que fue de 53,8%.

El principal rubro dentro de lo facturado fue “turismo” con un 22%, luego esta “electrónica” con un 11%, lo sigue “alimentos, bebidas y artículos de limpieza” con un 10 %, también con ese mismo porcentaje “artículos para el hogar”, y luego con menor participación hay otros rubros como electrodomésticos, deportes, perfumería, indumentaria, entre otros.

Datos Estadísticos 2020 y 2021

Anteriormente se repasaron los datos de 2019, y ahora se hará foco en el año siguiente cuando apareció la pandemia, para ver como evolucionaron las mismas variables y como fueron los efectos que tuvo esta coyuntura dentro del comercio electrónico argentino. La encuesta se realiza en la misma zona geográfica, segmentando con el mismo rango etario y con la misma condición de que hayan comprado al menos una vez en el último semestre.

En esta ocasión, se partirá con el mismo dato que durante 2019, por lo que se conocerá la cantidad de compradores que hubo durante ese año. El número total de *shoppers* fue de 20.058.206, de manera que hubo un incremento de 1.284.960 respecto al año anterior. Si uno se guía por el perfil general que tiene el comprador luego de aparecer la pandemia, se puede encontrar compradores que ingresan a este mundo online primeramente por una necesidad de adquirir recursos para su vida diaria, y evitar salir de sus casas en lo posible, pero luego de conocer el funcionamiento de compras online ponen en su balanza las ventajas que conlleva operar de esta forma y eligen continuar con esta operatoria. Esto trae aparejado que un 50% de quienes fueron nuevos compradores terminaron haciéndolo con una frecuencia regular. Con anterioridad a esta coyuntura se asociaba a los *shoppers* como personas de un nivel socioeconómico medio/alto, pero luego de esta situación global se pudo comprobar que personas de nivel medio/bajo se iban incorporando a este mundo online en mayor número. Al ser un público que no está acostumbrado a realizar este tipo de compras, pueden llegar a ser menos tolerante a factores como el envío y sus tiempos, así como también existe la necesidad de recibir una atención más personalizada.

Por otro lado, si se analizan las ventajas que se mencionaron podemos encontrar que identificarlo como un proceso sencillo es la respuesta más repetida, la idea de comprar y recibir en propio domicilio tomó importancia con el contexto que se vivía. También se destacó como punto a favor que se pueden encontrar los productos más rápido que de forma tradicional y esto generaba un ahorro de tiempo en el proceso de compra. En el caso de las desventajas, la respuesta de que no se puede ver el producto antes de la compra suele ser la más escuchada, el alto costo de los

envíos y las demoras que se producían por la gran cantidad de solicitudes fueron otros de los puntos negativos más nombrados, junto con la queja por la falta de mayor asesoramiento online.

Respecto a los dispositivos de búsqueda para las futuras compras, sigue ganando terreno la opción de smartphone con un 56%, es decir hubo una suba del 2% en comparación al año pasado. Aunque el aislamiento puede hacer pensar que los *shoppers* optarían por usar las PC de escritorio o notebooks en mayor medida, esto no fue así y la opción de teléfono móvil sigue en alza. A la hora de realizar la compra, los usuarios siguen utilizando en mayor porcentaje a los sitios webs en lugar de las Apps (relación 70% vs 23%), aunque los sitios disminuyeron su porción en un 8% si se lo compara con 2019, y dentro de esos 8 puntos de diferencia tenemos a 7 que corresponden a usuarios que eligen comprar por las redes sociales, siendo esta una opción que está en auge con los tiempos que corren. A la hora de considerar una forma de envío, la opción de enviar a domicilio ganó bastante terreno en esta coyuntura, ocupando un 80% de las opciones.

Para finalizar se dará una mirada de lo que se facturó, como dato relevante se encuentra el monto total que fue de 905.143 millones de pesos que corresponden a la cantidad de 164 millones de órdenes de compra. Lo facturado en este año creció más del doble respecto al año anterior, creciendo un 124% (considerando una inflación del 36,1% informado por el INDEC).

Hubo dos categorías que encabezaron el primer lugar en cuanto a facturación, fueron “equipos de audio, imagen, consolas, TI y telefonía” y “alimentos, bebidas y artículos de limpieza”, ambas con una participación del 17% cada una. Luego hay sectores como “artículos para el hogar” con un 13% y electrodomésticos con un 7%.

En 2020, existieron rubros que fueron duramente perjudicados por el contexto que se vivía, como fueron el caso del turismo y los espectáculos/eventos, ambos arrojaron porcentajes negativos sobre su crecimiento ya que eran ámbitos donde las restricciones eran muy altas y prácticamente no podían trabajar.

Por otro lado, si se analiza lo sucedido en 2021, se incorporaron 684.459 *shoppers* en relación con 2020, cerca de la mitad de lo que sucedió en el periodo anterior.

Una característica de los compradores durante este último año es que ya no compraban con la misma frecuencia, un 42% realiza compras de manera ocasional cuando el porcentaje venía siendo de 36%. Mientras que el comprador regular paso a ocupar un 38% cuando tenía una participación del 46%. Otra cualidad que se vio durante 2021 fue la baja en compra de comida lista, indumentaria y adquirir películas *on demand*, esto se debe a que las restricciones cada vez serian menos y las personas pueden intentar retomar sus actividades habituales que tenían previo a la pandemia, como cenar afuera o ir al cine. Teniendo en cuenta esto último, se vio una mejora en los rubros de turismo y espectáculos, ya que se iban liberando los controles y los compradores podían retomar estas actividades que venían siendo relegadas, así como también bajó el porcentaje de envíos a domicilio en un 4%, y empiezan a optar por el retiro en sucursales.

En 2021 se facturó un billón quinientos veinte mil millones de pesos, que corresponde a 196 millones de órdenes de compra (con una inflación del 50,9% según INDEC). La participación de los principales rubros y sus crecimientos se pueden ver en el siguiente cuadro:

Categoría - Rubro	2019	2020	2021	2021	
				Participación	Crecimiento
Equipos de audio, imagen, consolas. TI y telefonía	46,2	153,122	247,085	16%	61%
Alimentos, bebidas y artículos de limpieza	41,591	149,727	226,088	15%	51%
Artículos para el hogar (muebles, decoración)	38,921	119,078	197,251	13%	66%
Pasajes y Turismo	87,069	44,997	177,041	12%	293%
Electrodomésticos (línea blanca y marrón)	26,506	67,441	112,102	7%	66%
Deportes	16,931	41,371	64,531	4%	56%
Indumentaria (no deportiva)	11,019	28,733	57,950	4%	102%
Accesorios para autos, motos y otros vehículos	12,641	26,394	52,909	3%	100%
Cosmética y Perfumería	13,436	29,664	45,808	3%	54%
Infantiles	10,465	22,944	29,716	2%	30%
Artículos de oficina	5,672	16,19	26,178	2%	62%
Materiales y herramientas de construcción	7,012	24,682	21,477	1%	-13%
Entradas espectáculos y eventos	10,64	3,385	20,350	1%	501%
Otros	45,737	111,471	127,808	8%	15%
Total B2C	373,840	839,201	1.406.294	92%	68%
C2C	29,438	65,941	114,346	8%	73%
Total B2C + C2C	403,278	905.143	1.520.640		68%

Figura 7. Facturación en millones de pesos dividido por rubro - Desde 2019 a 2021 (Fuente CACE)

Para tener una mejor visual sobre cómo fue la evolución durante estos últimos años y tomar una mayor dimensión sobre las variaciones entre los diferentes lapsos de tiempo, en el siguiente cuadro se podrá observar cómo se incrementó el nivel de facturación desde el año 2014 hasta los periodos que se fueron analizando con mayor profundidad.



Figura 8. Cuadro de elaboración propia - Evolución de lo facturado en el comercio electrónico (Fuente CACE)

CAPÍTULO IV:

Factores que contribuyen a una mejor performance.

Introducción

Los temas que se verán en este apartado van a estar relacionados con factores que ayuden a mejorar el nivel de actividad, considerando que para poder adaptarse a las nuevas condiciones del mercado es necesario incurrir en nuevas herramientas que puedan brindar una ventaja frente a los competidores y así tener un mejor rendimiento. Previo a dicho análisis, se va a tener una visión sobre cómo fue la dificultad de migrar a las plataformas digitales durante el contexto pandémico, ya que quienes venían optando por operar por medios tradicionales se vieron en la dificultad de seguir haciéndolo por esa vía, y esto trae aparejado una posible resiliencia al cambio

En una primera instancia, se van a detallar factores que estén más vinculados al sector logístico, donde habrá términos que tengan vínculo con los avances tecnológicos y su contribución ayude en mejoras, como lo pueden ser en aspectos referidos al almacenamiento, tareas operativas, gestión de pedidos, programación de rutas eficientes, reducción de costos, devoluciones, entre otros temas.

En segunda instancia, se analizarán herramientas relacionadas al comercio electrónico, aquí podrán encontrarse conceptos vinculados a marketing. Estos factores van a brindar ayuda para estar en una mejor posición y tener mayor visibilidad a la hora de aparecer en las búsquedas de los futuros compradores, con el objetivo de lograr mayores ventas. También se hará hincapié en la importancia de los indicadores de rendimiento y su comprensión para detectar puntos débiles que se necesitan reforzar.

Resistencia al cambio y modelos mentales

Seguir operando con normalidad para las empresas fue un gran desafío luego de ser decretado el aislamiento obligatorio, ya que esto representaba un cambio en las reglas de juego y habría que buscar nuevas formas de adaptarse. Aquellos que venían desarrollando sus actividades de forma tradicional como único canal, seguramente se sentían en una zona de confort y mientras la rentabilidad sea suficiente no tenían pensando cambiar el modo de comerciar, aunque esto cambió rotundamente cuando se presentó una nueva realidad.

Luego del decreto 297/2020, fue complejo poder trabajar para muchos comercios debido a las restricciones y en caso de no vender productos de primera necesidad (como por ejemplo los supermercados), no se podían abrir los negocios como lo hacían normalmente y a su vez el aforo de personas en las calles era muy bajo, esto se traducía en un porcentaje de ventas con una caída preocupante. Ante esta situación, hubo que buscar alternativas y es aquí cuando entra en consideración la opción del comercio online para mejorar la rentabilidad.

Para quienes tuvieron que migrar sus actividades a plataformas digitales y su único canal de venta era el tradicional, fue una gran incertidumbre realizar este cambio y que traía aparejado ciertos temores ante una situación desconocida para ellos. Con el objetivo de lograr una mejor comprensión de este contexto, se va a sumar el concepto de modelos mentales que se refiere a un conjunto de ideas que cada uno construye con conocimientos o vivencias adquiridas durante nuestro tiempo de vida, que nos permite entender como es la realidad y a su vez nos da un marco para tomar diferentes decisiones en todos los aspectos que vivimos.

Según el libro *Introducción al pensamiento sistémico* de O'Connor y McDermott, los modelos mentales se forman y mantienen a través de cuatro formas²⁵. La primera es la de “Eliminación”, que consiste en filtrar los distintos estímulos que se presentan, según criterios como lo pueden ser el estado de ánimo, interés, y preocupaciones. La segunda forma es la de “Construcción”, donde se construye una idea sobre algo que no se puede ver para confirmar ese pensamiento, ya que se prefiere formar ese preconceito a estar en una situación de desconocimiento. En el caso de la tercera forma, se conoce como “Distorsión” y se caracteriza por amplificar algunas experiencias por sobre otras, dando lugar a un entendimiento de la realidad que no sea acertado y es posible que esto suceda para reforzar preconceitos que ya se tenían. La cuarta y última se denomina “Generalización”, donde vemos una experiencia y se realiza la asociación a un grupo de otras experiencias ya vividas, lo malo de esta variante es realizar una mala lectura de la situación y generalizarlo con otros ejemplos que no se asemejan.

Para describir el proceso de migrar hacia el comercio electrónico, existe un término en inglés llamado “*Brick2Click*” cuya traducción es del ladrillo al click, siendo la integración del canal tradicional hacia el negocio online. Aquí se hace referencia a la digitalización del portafolio, desarrollo de una plataforma para la venta online, acuerdos con operadores logísticos y de cobro electrónico, capacitación al personal en materias como gestión de stock y atención al cliente, entre otras tareas.

²⁵ (O'Connor & McDermott, 1997)

Logística 4.0

Para comenzar se va a clarificar que significa 4.0, aquí se hace referencia a la llamada cuarta revolución industrial que se caracteriza por la incorporación de nuevas tecnologías²⁶ para el desarrollo de la industria y que a su vez se produce sin la dependencia operativa de los humanos. Gracias a esta utilización de tecnologías, la logística puede lograr una evolución sobre la modalidad tradicional que se implementaba anteriormente, logrando beneficios como mejorar la cadena de suministros, disponer de datos actualizados en tiempo real que ayuda para tomar decisiones, automatización de procesos y también poder mejorarlos.

A continuación, se introducirán algunas de las tecnologías que permiten lograr dichos beneficios para la logística:

- **Internet de las cosas (o *Internet of things* en inglés):** Esta denominación corresponde a la interconexión de diferentes dispositivos a través de internet, logrando una recolección de datos y permitiendo que funcionen con autonomía ante ciertos parámetros. Por ejemplo, por medio de un celular se puede programar a distancia la refrigeración de un sitio para que se mantenga en un determinado rango de temperatura.

- **Big data:** Se refiere al procesamiento de datos que se analizan y almacenan en grandes volúmenes, lo que caracteriza a este proceso en la velocidad en que se realiza, además de la gran cantidad de datos que proviene de diversas fuentes. Puede brindar grandes beneficios, realizando

²⁶ (Verstraete & Calderon , 2022)

un análisis de datos históricos y en tiempo real, que permitan tomar decisiones con menor porcentaje de error. Por ejemplo, un sistema de ruteo se puede alimentar de estos datos en tiempo real, para poder determinar la mejor ruta a seguir considerando diferentes factores como lo pueden ser calles anegadas, pedidos cancelados, y otros que tengan incidencia en el circuito.

- **Robótica:** Se trata sobre la implementación de maquinaria que mejore el rendimiento de la productividad, realizando mayores actividades en menor tiempo. Con el beneficio de que también pueden realizar actividades que si las realizan las personas pueden tener cierto riesgo en su integridad física.

- **Cloud computing:** Hace mención al acceso de recursos informáticos que se encuentran en la nube, donde en lugar de tener una infraestructura física se decide contratar un proveedor que brinde servicios para poder acceder a servidores, almacenamiento, base de datos, entre otras herramientas. Algunas ventajas que se pueden destacar son el ahorro en costos, el acceso remoto desde cualquier punto geográfico, actualizaciones y seguridad que brindan los proveedores.

- **Inteligencia artificial (IA):** En esta nueva era ya no está la dependencia operativa del humano para que puedan controlar las maquinas, por lo cual la IA puede alimentarse del big data y procesar lo analizado para brindar soluciones en cuanto a decisiones que deban tomar. Todo esto analizando datos históricos, en tiempo real o también indicando tendencias en base a lo dicho antes, por lo cual se buscará tomar una decisión donde el riesgo sea lo menor posible. Por ejemplo, será de ayuda en la gestión de inventarios, sistemas de ruteo, y automatización de procesos.

• **Ciberseguridad:** Para que las tecnologías repasadas anteriormente funcionen de manera correcta, primero se debe asegurar que el entorno donde se esté trabajando sea seguro, ya que de lo contrario la operatoria tendrá grandes chances de no funcionar correctamente debido a estas falencias en el control y se quedará en un estado de vulnerabilidad ante las amenazas informáticas.

Lean Logistics

Cuando se habla de este término, se hace mención a una metodología basada en los principios Lean, cuyo origen fue en Japón de la mano de Taiichi Ohno, conocida como *Lean manufacturing*²⁷ por su implementación en la industria, más precisamente en la empresa Toyota. La premisa fundamental que se tiene es “realizar cada vez más con menos”, analizando esta frase se puede observar la idea de mejorar los niveles de producción junto con la utilización de menos recursos y en el menor tiempo posible. Esto aplicado a la logística, tendrá como objetivo la optimización de los procesos y la eliminación de las actividades que no generen valor, logrando una mejora en la cadena de suministros.

En la búsqueda de tener una producción más eficiente, se va a buscar eliminar costos que provengan de actividades que no sean fundamentales y exista la posibilidad de evitarlos. Como primer ítem para este análisis se puede tomar al almacenamiento, ya que si se realiza una mala

²⁷ (Radajell Carreras, 2021)

planificación de la demanda podrá haber un exceso de stock, que tendrá aparejado la necesidad de una locación para su guardado generando un costo adicional no deseado. Algunas alternativas para mejorar esto, podría ser la implementación de una producción “*Just in time*” para tener un inventario con niveles mínimos que sean los aptos para poder operar de manera eficiente, otra opción podría ser la estrategia de *Cross Docking* también con el objetivo de eliminar los costos extras de almacenamiento.

Otro punto que se podría analizar son las devoluciones, ya que la logística inversa implica costos adicionales que se suman y no estaban contemplados. Por eso es importante, observar que el pedido se prepare de manera correcta para evitar llegar hasta esa instancia, por lo que se podría implementar algún software de gestión que permita una mejor organización sobre los pedidos y determinar si existe alguna etapa donde haya que poner mayor atención. Así como también lograr la automatización en busca de minimizar el margen de error y evitar movimientos que generen pérdidas de tiempo.

Además de estas características analizadas, se podría sumar el control de los tiempos para que el circuito pueda fluir de la mejor manera, ya que pueden existir inconvenientes en ciertas etapas de la cadena de suministros, como por ejemplo una mala planificación de tareas o maquinarias que no estén en condiciones para rendir en su máxima capacidad, y esto genere demoras en las siguientes instancias, que se traduce en mayores costos y pérdida de eficiencia.

Existen tres pilares que se consideran fundamentales en este tipo de metodología, en primer lugar se encuentra el término “Kaizen” que su significado hace referencia a la mejora continua, donde se van a producir pequeñas mejoras de forma progresiva en los diferentes niveles en la estructura

organizacional, involucrando así a todos los miembros. El proceso consta de tres etapas, donde primeramente se analiza y detecta donde están los puntos a mejorar, luego se buscan opciones para poder aplicar y finalmente se ejecuta la idea seleccionada. El segundo pilar es el concepto “calidad total”, aquí se busca que en todas las etapas del proceso rindan en altos niveles, logrando que se note esta mejora desde el inicio hasta que se llegue al consumidor final. El tercer y último pilar, es el concepto “*Just in time*” que se hizo referencia anteriormente, y se trata de producir al momento de que se produce la demanda, evitando gastos como pueden ser el de almacenamiento principalmente y el de los insumos para la producción.

Outsourcing

Cuando una organización planifica como va a ser la estructura de su cadena de suministros, existe la posibilidad de delegar ciertas actividades a empresas tercerizadas que se encargarán de realizar estas funciones. Aquí es cuando entra en juego el concepto “*outsourcing*”²⁸ en el rubro de la logística, que consiste en contratar agentes externos que realizarán estas tareas que van a ser parte de la cadena y ayudarán a que pueda seguir funcionando el circuito planificado. Por ejemplo, una empresa puede decidir delegar la distribución o también el almacenamiento de sus productos por citar otro caso.

Existen varios beneficios que implican optar por esta modalidad, aunque también hay aspectos negativos que se deben tener en cuenta en el caso de avanzar con esto. Como primer punto positivo, se puede decir que este proceso de contratar agentes externos permitirá a la empresa

²⁸ (Garcia, 2016)

poder enfocarse en los principales objetivos que se tienen dentro de la compañía, ya que dichas actividades que se realizan de manera externa por lo general son desempeñadas por empresas especialistas en el tema. Como segundo punto, se podrá ver un ahorro en los costos debido a que se pagará por el total del servicio realizado por el agente externo, evitando así tener que invertir en una infraestructura necesaria para realizar estas tareas delegadas. Otro beneficio que se puede destacar es la posibilidad de una mejor administración de los recursos que se tienen, ya que si aumenta el nivel de actividades habrá que incorporar mayor personal para que se puedan cumplir con estas nuevas funciones por citar un ejemplo.

En cuanto a los aspectos negativos, puede estar la posibilidad de tener menor control en las operaciones y esto conlleva una pérdida de eficiencia en la cadena de suministros. Podría suceder que exista una alta dependencia de una empresa que realice tareas específicas y su no cumplimiento en tiempo y forma imposibilite seguir avanzando con el circuito. Por eso es importante realizar un seguimiento para estar informados sobre como vienen realizando las actividades delegadas, para que no exista alguna traba que impida avanzar a una siguiente etapa. Otro punto a tener en cuenta es que, si bien se paga un abono por los servicios realizados por terceros, estos pueden sufrir variaciones por factores externos y es posible que tengan altas oscilaciones en sus tarifas durante periodos cortos, afectando así lo presupuestado para pagar a estos proveedores.

Modelo ABC

Una forma de mejorar el ordenamiento de un inventario puede ser aplicando la técnica que hace mención este modelo²⁹, tratándose de una gestión del almacenamiento donde se realice una segmentación de tres grupos cuya composición estará integrada según sus características, como la rentabilidad que tenga y su nivel de rotación. Tal como el nombre lo indica, las primeras tres letras del abecedario serán asignadas a cada grupo, siendo A el conjunto que tenga los ítems con mayor relevancia dentro del depósito, y luego se irán asignando el resto de los artículos a las categorías B y C ya con un nivel de importancia que continuará de forma descendente.

En el primer grupo denominado A, serán asignados los artículos de mayor importancia, es decir aquellos que mayor atención requieran, ya que suelen representar el 80% del total de ventas.

Puede que en términos de cantidad no se observe un gran volumen, pero si lo vemos desde el punto de vista de la rentabilidad se podrá entender su verdadero valor. Además de la importancia que resalta de esta categoría, aquí también serán asignados aquellos que tengan una alta rotación, por lo que se entiende que tendrán una buena aceptación por parte de los futuros clientes y será fundamental tener disponibilidad para poder satisfacer dicha demanda.

La segunda segmentación es la B, donde habrá una cantidad de unidades mayor que A pero su nivel de importancia será menor. Otra de las características de esta categoría en comparación con

²⁹ (Arenal Laza, 2020)

la primera, es que sus artículos tienen una rentabilidad intermedia al igual que la salida que tengan, ya que será más complejo analizar su demanda y su aceptación no es tan fuerte.

Por último, está el grupo C donde las unidades físicas serán en mayor número si se compara con B, y si se observa la rentabilidad que producen llegaremos a la conclusión de que será muy bajo lo que se obtiene de las ventas en relación con B y A. En este último grupo, tratar de planificar es bastante complejo por eso es que se conocen por tener una baja rotación.

Una vez realizado este análisis donde se dividen los 3 grupos, será de ayuda para la organización poder tenerlos diferenciados así se sabe dónde apuntar los mayores esfuerzos y también poner mayor foco para minimizar el porcentaje de error al mínimo posible, sobre todo en aquellos artículos donde tengan un gran impacto en las finanzas de la compañía. Otra particularidad de este modelo es que a través de esta diferenciación también se pueden minimizar los costos, gracias a este enfoque donde se destacan por sobre el resto aquellos que requieren un seguimiento de cerca y traerán consigo grandes beneficios cuando sean negociados.

ZMOT

Si se analiza el proceso de compra por parte de un consumidor, tradicionalmente fue en una primera instancia generando un estímulo a través de una publicidad que provoque un interés en los futuros consumidores, y luego se producía el llamado “primer momento de la verdad” donde se terminaba concretando la venta. Con los avances tecnológicos que fueron apareciendo se incluyó una nueva instancia que sucede en el medio de estas dos etapas, que se denominó como “momento cero de la verdad” o su traducción en inglés que es *Zero moment of truth* (que

abreviado es ZMOT³⁰). Después del primer momento, sucede otro que requiere un alto grado de atención porque se refiere a la experiencia de compra cuando se utiliza lo adquirido, en caso de ser positiva hay muchas posibilidades que vuelva a comprar o también que recomiende su compra a través de reseñas o del boca a boca como se realizaba tradicionalmente, aunque si la experiencia no es positiva va a significar todo lo contrario.

Este nuevo concepto que se suma abarca el proceso que sucede después de la aparición del primer estímulo hasta que se produce el primer momento de la verdad que se mencionaba. Los consumidores aquí se van a enfocar en conocer todo acerca del producto o servicio que les haya despertado interés, por eso es importante controlar lo que suceda así además de concretarse las ventas que se buscan, también se tenga una buena experiencia para poder seguir aumentando el nivel de lo que se vende y seguir atrayendo nuevos compradores.

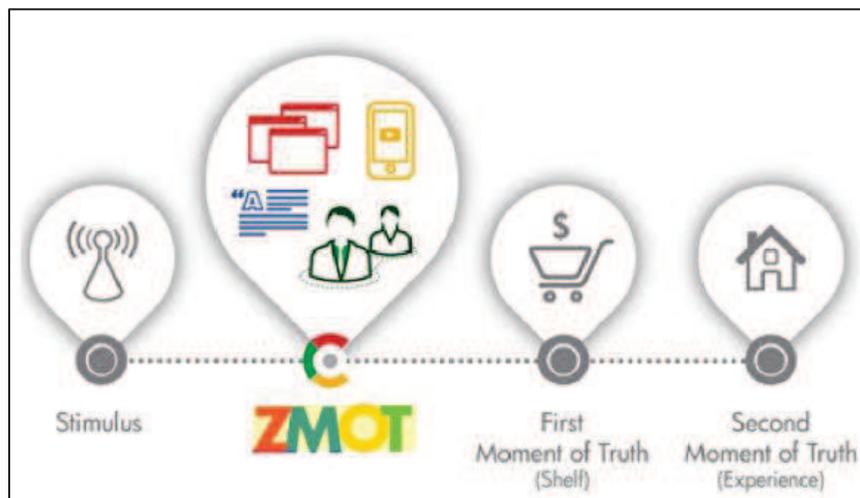


Figura 9. Proceso desde el estímulo hasta el segundo momento de la verdad. (Fuente Lecinski, *Winning the Zero Moment of Truth*)

³⁰ (Silva Guerra, 2021)

El momento cero sucede en entornos digitales, donde los consumidores van a buscar la mayor información posible de su futura adquisición. Por ejemplo, podrán ingresar a páginas web para leer la información expuesta, así como también las condiciones de compra. Otro canal que pueden utilizar son las redes sociales o la publicación de videos, aquí es importante realizar un seguimiento de lo que se publica ya que una mala experiencia por parte de un comprador puede afectar de manera negativa en la mente de aquellos posibles consumidores, en caso de encontrar una situación negativa habría que ver la causa del error para que no vuelva a suceder y buscar la mejor manera de satisfacer al cliente para que su experiencia mejore.

Considerando la importancia de esto último, va a ser necesario contar con recursos que brinden un *feedback* lo más rápido posible, para tener una comunicación fluida y a su vez buscar como solucionar el inconveniente en caso de que exista, para poder anticiparse a una posible mala experiencia que conlleve a una mala reseña en los entornos digitales que afecten la reputación.

Estrategias de posicionamiento, SEO y SEM

En un universo tan competitivo como es el comercio electrónico, es necesario buscar estrategias para poder diferenciarse y así obtener una ventaja para situarse por sobre el resto. Cuando se habla de posicionamiento, se hace mención a la posición en la web que se tiene cuando se produce una búsqueda en cualquiera de los motores de búsqueda que existen (por ejemplo Google, Yahoo o Bing por citar algunos ejemplos). Aparecer entre las primeras opciones es una gran ventaja, ya que la cantidad de visitas que se concretan a partir de la segunda página de resultados son muy bajas. Para tener mayor probabilidad de éxito, es fundamental revisar las palabras claves y lograr así una mayor visibilidad en las búsquedas que se esté realizando,

además que sea correcta la asociación que se realiza, para evitar aparecer en búsquedas que nada tienen que ver con lo ofrecido.

Como primera estrategia para su análisis se verá a SEO³¹, que significa optimización de los motores de búsqueda y cuya traducción en inglés sería *Search Engine Optimization* (SEO). Se puede decir que es un proceso donde el objetivo es lograr un mejor posicionamiento en los buscadores, utilizando técnicas que lo logren de forma orgánica y no pagando anuncios. Dentro de las acciones que se realizan aquí, se pueden destacar aquellas que contribuyan a la mejora del sitio web como pueden ser mejorar la velocidad de carga, generar contenido de calidad que sea diferencial, revisar etiquetas HTML, aumentar la cantidad de visitas por ejemplo traccionando desde redes sociales para ayudar a la recomendación del algoritmo, entre algunos ejemplos. La revisión de estas técnicas a utilizar debe ser controlada estrictamente, debido que existen algunas que su utilización implique penalizaciones y generen un efecto negativo.

Esta estrategia se caracteriza por estar enfocada a un trabajo a largo plazo, pero si se implementa de manera correcta traerá consigo buenos resultados, tanto a nivel económico como a nivel de audiencia porque ya se tendrá un público con alta fidelización.

Como segunda estrategia para analizar se tomará a SEM (*Search Engine Marketing*), que quiere decir Marketing de los motores de búsqueda. A diferencia de la estrategia anterior, aquí el mejor posicionamiento se logra a través del pago de anuncios, logrando así asegurarse la visualización en las primeras posiciones por este medio. Un ejemplo donde se puede ver esta estrategia es

³¹ (Celaya Luna, 2017)

cuando se pagan anuncios en Google ads, y se logra una visual destacada en la parte superior o al costado derecho cuando se realiza la búsqueda.

Una característica de esta estrategia es que los resultados se logran en un corto plazo, aunque esto no asegure que se mantenga en el largo plazo. Además de obtener rápido los beneficios, ya que se puede apuntar la publicidad a una población con características particulares y que sean más propicios a ser posibles compradores, también se pueden obtener datos valiosos a través de métricas que brindan las plataformas.

Si bien los resultados se pueden ver de manera rápida, es importante revisar lo que se invierte ya que se puede tornar un medio costoso si se lo gestiona de mala forma.

La utilización de una de las dos estrategias detalladas no implica el no uso de la otra, sino que la utilización puede ser de ambas en forma conjunta, logrando obtener los mejores beneficios de cada una y así mejorar el rendimiento de la estrategia total.

Indicadores claves de rendimiento, KPIs

Una manera de saber si se está siguiendo el camino correcto y el nivel de actividad condice con la estrategia planificada, es a través de los KPI³² (*Key performance indicators*), estos serán indicadores que ayudarán a realizar una evaluación de cómo se está desempeñando la compañía. Estos datos que se van a obtener serán de ayuda para facilitar la toma de decisiones, ya que de esta manera se estará controlando como fueron los resultados y a partir de allí se podrá corregir

³² (Weenk, 2022)

los desvíos en caso de que existan, así como también van a contribuir para decidir acerca del futuro con las proyecciones.

A la hora de planificar los indicadores, existen ciertas características que se recomiendan seguir para su implementación, el término SMART y sus letras pueden resumir estas recomendaciones. En primer lugar, se encuentra la S de simple, aquí se debería nombrar y calcular de forma clara, así todos pueden comprender de que se trata. La M corresponde a medible, ya que si su medición se dificulta no será posible avanzar, por lo que no habrá forma de saber si está bien y tampoco se lo podrá comparar con otros resultados en diferentes periodos. La A es de aceptable, por esta razón todos los integrantes deben aceptar el indicador y coincidir en lo que se apunta para la medición. La R proviene de realista, acá se hace mención a que el KPI debe ser alcanzable, ya que de ser muy difícil de lograr podrá ser tomado como algo negativo y puede afectar en la motivación de quienes estén involucrados. Por último, está la letra T que corresponde a temporal, se quiere dejar en claro que debe haber un periodo estipulado para su cumplimiento, despejando incertidumbres que afecten a la organización.

En cuanto a la logística, algunos de los indicadores que se pueden encontrar pueden ser sobre el tiempo de envío, para poder controlar de cuanto es la demora y detectar punto donde haya tardanzas en caso de que existan. Otro KPI puede ser sobre el costo del envío, ya que todo el proceso que conlleva la entrega tendrá costos aparejados en las distintas instancias que impacten en el costo final, por eso hay que buscar el equilibrio para minimizar estos gastos y a la vez brindar un servicio de calidad. Para citar otro ejemplo, se puede nombrar al número de

devoluciones que se produce, considerando un número alto como una alerta de que algo no está funcionando correctamente y es necesario corregir para controlar estas pérdidas no programadas.

Respecto a la parte de comercio electrónico, habrá otros indicadores donde se hará mayor foco como por ejemplo analizar la cantidad de visitas que se tienen en las diferentes plataformas y de este número identificar cuanto es el porcentaje que termina concretando la compra. Otro indicador que se puede destacar en este ámbito es el costo de adquirir nuevos clientes, como por ejemplo analizar el rendimiento que tuvo una estrategia de posicionamiento SEM y comparar estos resultados. Para sumar un KPI más, se puede agregar el porcentaje de compradores que no finalizan su compra, es decir que seleccionan los productos y realizan todos los pasos, pero en el último momento dejan pendiente la operación. Si el porcentaje aumenta habría que revisar donde está el problema y tratar de mejorar ese punto para brindar una mejor experiencia, aumentando también el nivel de ventas.

Benchmarking

Otra manera de buscar mejoras es implementando *Benchmarking*, siendo una técnica donde se compara procesos y productos/servicios de las empresas líderes del mercado o que sean competencia. Estudiando sus características y analizando si los puntos positivos que ellos llevan adelante también se podrían implementar en la empresa, logrando así una mejora en el rendimiento.

Existen diferentes tipos³³ y a continuación se detallarán las características para cada variante:

- **Benchmarking interno:** Si bien en un comienzo se habló de una mirada externa, en esta oportunidad lo que se hará es un análisis internamente, para poder observar las fortalezas que tengan los sectores con mejor desempeño y así tratar de trasladar estos puntos fuertes en la medida que se puedan adaptar hacia el resto de los departamentos que necesiten reforzar puntos débiles.

- **Benchmarking competitivo:** Esta variante es la más conocida, donde se realiza un estudio integral de la competencia recolectando todo tipo de data que esté disponible para detectar aquellas cuestiones que son de gran valor y podrían ser viables para llevarlas a cabo. Tal como puede ser para el caso donde se implementan nuevas tecnologías o se desarrollan productos/servicios con poca información pero que tienen una buena proyección, por citar algunos ejemplos.

- **Benchmarking funcional:** Aquí además de analizar la competencia, también se incluye para el análisis otras empresas de diferentes rubros y que no compiten de manera directa. Es decir, se tomarán las buenas prácticas sin importar el origen, siempre y cuando tengan una mirada positiva para que sean implementadas por uno en un futuro.

En un contexto de incertidumbre como fue la pandemia por COVID-19, esta metodología permitía poder estar al tanto de los cambios y actualizaciones tecnológicas que aparecían para no

³³ (Brenes Bonilla, 2002)

perder terreno en el mercado. En el rubro del comercio electrónico, las nuevas tecnologías son una constante y es necesario contar con la mayor información posible, para poder incorporar esas ventajas competitivas que permiten desarrollar estos nuevos avances.



CAPÍTULO V:

Análisis de casos particulares.

Mercado libre y su ecosistema

Cuando se habla de esta compañía, se hace referencia a una de las más reconocidas a nivel nacional y también desempeñando funciones en otros 17 países del continente americano. Su origen data del año 1999, cuando comenzó como un Marketplace en donde además de las operaciones de compraventa se realizaban subastas dentro del sitio. Con el paso del tiempo, el nivel de actividad fue mejorando, y surgieron posibilidades para agrandar el perímetro respecto a las operaciones que se desempeñaban. Esto dio lugar al surgimiento de diferentes unidades de negocio³⁴ que se fueron acoplando y así se fueron incrementando las opciones disponibles

Para comenzar a entender las diferentes partes que la componen, se nombrará lo que dio origen a la empresa, siendo Mercado Libre la tienda virtual de renombre donde se negocian una gran variedad de bienes y servicios. Luego con el correr de los años se fue detectando un campo que tenía potencial para ser explotado, ya que las operaciones realizadas necesitaban mejorar el circuito de las entregas, es por esto por lo que en el año 2013 se creó la red logística “Mercado Envíos” con el objetivo de mejorar el proceso de compra para ambas partes. Ayudando a los vendedores a simplificar el proceso de preparación de los pedidos y desde la parte compradora mejorando la experiencia, brindando mejoras como pueden ser tiempos de envíos más acotados y tarifas más adecuadas, inclusive ofreciendo el envío de manera gratuita en caso de que la compra supere cierto monto. Para contribuir a este desarrollo, se contrata un gran número de operadores logísticos, sumado a los centros de almacenamiento y distribución propios que se cuentan para la operatoria.

³⁴ <https://www.mercadolibre.com.ar/institucional/somos/ecosistema-mercado-libre>

Por otra parte, se encuentra “Mercado Libre VIS”, cuyas iniciales hacen mención a vehículos, inmuebles y servicios, en estos rubros se gestiona la negociación dentro del sitio pero la finalización se realiza fuera.

En el año 2003 se originó otra de las grandes empresas dentro de MELI, como es el caso de “Mercado Pago”, siendo una Fintech reconocida a nivel continental, aquí se brindan soluciones financieras para los usuarios a través de las tecnologías. Continuando con el desarrollo en el mundo financiero, se lanzó la plataforma “Mercado Crédito”, donde se gestionan préstamos en función de las posibilidades que tiene cada usuario en particular, en esta modalidad tiene incidencia el historial que se tiene en Mercado Pago, por lo cual a mayor nivel de actividad mayor será la posibilidad de gestionar mejores condiciones.

Otra de las plataformas que se lanzaron en el grupo fue “Mercado Shops”, permitiendo crear tiendas virtuales de manera sencilla y que se puedan contar con las diferentes ventajas que brinda Mercado Libre, como lo pueden ser la visibilidad, la gestión de pagos y los envíos, por citar algunos casos. Esta plataforma brinda la posibilidad de adaptarse al presupuesto de los vendedores, por lo que sirve tanto para pequeños emprendimientos como también para grandes compañías que deseen vender por este medio.

La última unidad de negocio que se detallará es “Mercado Ads”, aquí se brinda la posibilidad de obtener una mejor visibilidad de las publicaciones, cuando se realice una búsqueda esa publicación va a aparecer dentro de las primeras opciones con el objetivo de traccionar mayor público para aumentar el nivel de ventas. La modalidad de pago es mensual y se realiza en función de los clicks recibidos.

Mercado libre y su adaptación a la nueva realidad

Considerando la gran dimensión que tiene esta empresa a nivel nacional, adquiere relevancia el análisis de cuál fue su proceso de adaptación a esta nueva época, para poder estudiar las medidas que se implementaron y a la vez conocer cómo fue su postura ante las nuevas características del mercado.

Para adentrarse más en la situación de la empresa, se hará foco en las palabras de Martin Blanco³⁵ (Gerente de desarrollo de Pymes en Mercado Libre) quien primeramente resalta la nómina de la compañía para afrontar este desafío, la cantidad de empleados que trabajaban de forma remota era alrededor de 10.000 personas, sumado a las 1000 que realizan trabajos de manera presencial en los centros de almacenamiento (con los cuidados sanitarios correspondientes). Además en estos primeros meses luego de ser decretado el aislamiento obligatorio, ingresaron cerca de 400 personas quienes tuvieron su proceso de selección y *on boarding* completamente de manera digital. Estos empleados durante mucho tiempo trabajaron con compañeros que solo conocían de manera online. Para compensar esto último, se brindaron programas de ayuda que se realizaba de forma remota y también se ponía foco en concretar encuentros virtuales para no perder la motivación de los empleados, prestando atención a las necesidades que se podían presentar así como también se trataba de que las condiciones sean las óptimas para desarrollar sus tareas en un ambiente más comfortable.

Por otro lado, también se buscaron mejorar las condiciones de los compradores y vendedores que se encuentran conviviendo dentro de la plataforma. Se trató de moderar los precios para que no

³⁵ (Centro Argentino de Ingenieros, 2020)

se presenten incrementos excesivos, y paralelamente se agregó dentro de la página un filtro que separa los productos que tenían envíos con normalidad, así los compradores podían adquirir eso con mayor confianza de que no había inconvenientes respecto al envío.

Otra de las acciones que se realizaron fue la de brindar capacitaciones a Pymes y emprendedores para que tengan mejores herramientas para poder trabajar, considerando que se fueron sumando en gran número, por ejemplo se dictó una capacitación sobre comercio electrónico. Además de esta acción, otra ayuda que se brindó a los vendedores fue la de colaborar para tener disponible la mercadería en centros de distribución, teniendo en cuenta las dificultades y restricciones que se presentaban, había una colaboración entre ambas partes para que sus productos puedan llegar al depósito de Mercado Libre y ellos puedan operar normalmente con la tranquilidad de que se puedan distribuir sus ventas. Otra medida que se tomó fue la de otorgar líneas de financiamiento tanto a vendedores como a compradores a través de mercado crédito, inclusive llegando a personas que no estaban bancarizadas, obteniendo mayores posibilidades de financiarse en base a su nivel de actividad.

Durante el periodo Febrero – Mayo de 2020, se produjo un aumento en los pedidos de un 52% si se compara el mismo periodo de 2019, incorporándose una cantidad nueva de clientes que sería casi 700 mil. Al estar mayor tiempo en sus hogares, las personas tenían más tiempo para navegar y esto se veía reflejado en un aumento en la cantidad de búsquedas por usuarios. La categoría que mayor crecimiento tuvo fue la de “Salud y equipamiento médico” con un 300%, luego se ubicó consumo “masivo/alimentos” con 164%, en tercer lugar aparece “hogar” con 84%, sigue “entrenamiento y fitness” con un 61% y después esta “computación” con un 55%. Tratando de entender estas estadísticas, se puede observar que se priorizaba la compra de artículos sanitarios,

sumado a la compra de insumos para poder alimentarse, pero también aparecían con bastante consideración las compras referidas a mejoras para la casa donde se iba a pasar la mayoría del tiempo, y cuestiones referidas a la actividad física junto al entretenimiento para poder tener un espacio de ocio. Mediante Google trends se podían observar las tendencias de lo que se buscaba, esto al comienzo de esta nueva situación que se presentaba prestó confusión al algoritmo de la página, ya que las búsquedas fueron cambiando por parte de los usuarios y las recomendaciones que se iban a hacer correspondían a rubros diferentes, como podía ser el caso de los tapabocas que fueron un artículo con mucha demanda y previamente no se comercializaba en gran volumen.

Para sumar otra voz a las acciones de la compañía, se citarán algunos conceptos que brindó Pablo Moretti³⁶ (*IT Product Development Sr Director* de Mercado Libre) como la premisa que tuvo MELI para no cambiar su estrategia de democratizar pagos y compras, sino que tuvo que adaptar la táctica al contexto. Dentro de las medidas que se resaltan, está la de bajar las comisiones a los productos de primera necesidad, por ejemplo como sucedía con la lavandina que era un artículo bastante requerido por sus propiedades, era una medida que buscaba beneficiar tanto a compradores como a vendedores. Otra cuestión referida a las comisiones fue la de quitarlas a los pagos con tarjeta, ya que se fomenta el no uso de dinero en efectivo por ser conocido como medio para transmitir bacterias.

La idea que se tenía era la de salir a buscar al cliente y no dejarlo en una situación de incertidumbre, buscando promocionar en mayor medida aquellos productos que iban cobrando

³⁶ (ICOMM, 2020)

mayor relevancia como podían ser los artículos desinfectantes, impresoras para imprimir temas relacionados a lo laboral o educacional, o artículos para el entretenimiento como por ejemplo los juegos de mesa, las PC *gamers* o las consolas de videojuegos. Otro punto que se buscó mejorar fue el carrito de compras de la página, considerando que en una misma búsqueda un usuario podía comprar varios artículos a la vez, así que se buscaba mejorar esta experiencia para el comprador, como podría ser mejorando el precio del envío así sería más atractivo para la compra. También estaba la posibilidad de comprar productos con la leyenda “full”, que significaba que estaban disponibles en el centro de almacenamiento de Mercado Libre y el envío podía ser más veloz, además tener un precio donde se podrían unificar varios artículos en caso de comprarlos con esta característica.

Una de las particularidades que se presentaban era que los fines de semana y los feriados la cantidad de compras aumentaba considerablemente, se puede entender por la idea de que antes solían salir a pasear durante esos días pero en la nueva coyuntura su tiempo libre lo dedicaban a estar en sus casas y de esa manera aprovechaban a navegar más tiempo, finalizando con un mayor volumen de compras. Llegando a alcanzar cifras de días con mayor facturación, como podría ser el caso de Hot Sale, pero logrando estos números con una frecuencia más acotada.

Caso Farmacity

Conocida por tener una gran presencia en el rubro de la salud, esta empresa tuvo una estrategia para diferenciarse de sus competidores donde además sumaban para la venta artículos para el cuidado personal y belleza. Su origen data del año 1997, y en la actualidad cuenta con presencia en 15 provincias de Argentina con alrededor de 300 locales, contando con más de 6000 colaboradores dentro de los cuales un 10% son farmacéuticos. En cuanto a la variedad de productos que se ofrecen, existe un portafolio que posee más de 26000 artículos.

Sus comienzos en el mundo del comercio electrónico fueron durante el año 2013, donde se comenzaba a incursionar en este canal además de la venta en las tiendas físicas. Según palabras del CEO de la compañía Sebastián Miranda³⁷, luego de ser decretado el aislamiento social el volumen de las transacciones llegó a aumentar hasta 4 veces, por lo que fue un gran desafío poder prepararse para cubrir estos nuevos niveles de la demanda. Cabe destacar que al pertenecer al rubro de la salud, logró contar con ciertos permisos para seguir operando ya que se consideraba una actividad esencial y era prioritario el suministro de artículos como medicamentos, desinfectantes, mascarillas, entre otros.

Una de las estrategias implementadas fue migrar operaciones hacia un *fulfillment center* para lograr un aumento en la capacidad productiva y mejorar las condiciones de entrega para el cliente, logrando así una mejor organización y acortar tiempos en los envíos. Esta mejora logística es fundamental para poder seguir el ritmo de las exigencias, y contribuir a la mejora en la experiencia que tengan los compradores.

³⁷ (eHunting LATAM, 2020)

Otra de las características que ayudó a mejorar el desempeño, fue que se habilitó el envío a domicilio para la compra de medicamentos, ya que esto no estaba disponible previo a esta situación de emergencia junto con la aparición de la receta digital en lugar del papel tradicional. La compra se podía realizar a través del sitio web o por la aplicación de Farmacity, para luego programar el envío de lo adquirido que en algunos casos podrían ser de costo cero. Por otra parte, se desarrolló el uso de una línea telefónica específica para la reserva de medicamentos, pensada principalmente para los grupos de riesgo y poder brindar una mejor atención, siendo este un canal que suele ser más utilizado por adultos mayores quienes no están muy familiarizados con el entorno digital.

Para sumar otro testimonio, se comentará lo analizado en base a las palabras de Fátima Carnero³⁸ (*Heat Of Marketing Farmacity*), quien destaca la implementación de modelos de prueba y error mediante pruebas de bajo costo durante esta nueva etapa, con el objetivo de mejorar el aprendizaje y tomar mejores decisiones ya con los nuevos conocimientos incorporados. Por ejemplo, se implementó una plataforma para solicitar turnos online, como podría ser para inyectables o diferentes controles, con el objetivo de mejorar la organización y evitar la aglomeración de personas.

Otra característica importante que se resalta es la importancia del canal email como el más efectivo, donde se tiene mayor llegada hacia el cliente. Las interacciones analizadas en este canal arrojan que se tiene una alta tasa de conversión por este medio.

³⁸ (ICOMM, 2021)

Si se compara lo sucedido en Marzo 2021 vs Marzo 2020, se puede observar que aumentó un 454% la inversión para el desarrollo de la digitalización del comercio electrónico, y además en este periodo se produjo un aumento de las ventas en un 160%.

Una de las premisas que se destaca, es la idea de omnicanalidad donde se tenga una gran relación con el cliente sin importar el canal que decida para contactarse, ya sea en el plano digital como también en una sucursal física (donde se llegan a tener tiendas abiertas las 24 hs para la atención al público). Para esto es importante tener equipos con integrantes que sean flexibles y se puedan adaptar a los cambios que se van presentando.

Por otra parte, Fátima resalta la importancia de trabajar de manera conjunta con una agencia de marketing³⁹, para mejorar el desarrollo de las estrategias a implementar. Previamente tenían reuniones mensuales con la consultora, pero en los últimos años se fueron realizando con mayor frecuencia, estos encuentros pasaron a ser semanales para revisar con mayor profundidad los pasos a seguir y como eran las métricas de lo implementado. Esta idea de contratar agentes externos para complementar el desarrollo tendrá como ventaja el conocimiento y la experiencia que pueden brindar desde la agencia de marketing, prestando un servicio que impacte de manera directa en la estrategia online que se tiene pensada. Así como también se podrá ver un ahorro de tiempo y una mejor utilización de los recursos de la compañía que no tendrán que estar abocados de lleno en estas tareas delegadas.

³⁹ (BullMetrix, 2021)

Caso Arredo

Esta compañía se dedica a la comercialización de artículos para el hogar hace ya más de 40 años, cuenta con más de 80 sucursales y alrededor de 700 colaboradores. Su origen fue en Argentina funcionando como una pequeña empresa familiar, pero luego se fue incrementando el nivel de actividad y fueron incursionando en Uruguay y Chile que es el país más reciente en sumarse. Para conocer con mayor profundidad la situación de esta empresa, se analizarán las palabras de Maximiliano Romero quien se desempeña como Gerente de *Ecommerce & Digital Marketing Leader Arredo*⁴⁰. Para dar inicio, se comenta que durante el año 2013 fue cuando el grupo decide sumarse al canal electrónico, fue algo que se venía investigando y luego en 2014 se lanza el primer sitio online donde se podían realizar compras por este medio. Durante ese mismo año, se tomó la decisión de participar en el evento Hot Sale que se realizaba, con la idea de sumar conocimientos y medirse en cuanto a posicionamiento para ver cómo responder ante una situación de estas características. Al comienzo los pedidos solían oscilar entre 10 y 30 por día, pero con la proyección realizada y el asesoramiento de la CACE se estimaba lograr unos 700, una vez finalizado el evento se determinó que este número fue sobrepasado ampliamente debido a que se concretaron 5200 ventas.

Luego de esas gratas impresiones durante el Hot Sale de 2014, se empezó a mirar con mayor atención a este canal de ventas, ya que al principio se lo consideraba como una tienda más para su análisis, pero durante el 2016 se iba consolidando más aún este medio y durante 2017 se decide armar el proyecto del comercio electrónico como eje estratégico. De manera que era

⁴⁰ (ICOMM, 2020)

necesario desarrollar todo el circuito de la cadena de suministros para poder realizarlo en óptimas condiciones. Ya en 2018 se produce un cambio en la plataforma de ventas, y en ese año el *Ecommerce* alcanza el 10% de la totalidad de ventas que se tienen en la compañía. La evolución era cada vez más notable, y por ende se le daba cada vez mayor importancia internamente. En 2019 el porcentaje de ventas escala a un 17% pero en el siguiente año se van a presentar condiciones que van a forzar una aceleración en los avances de este canal, como fue la pandemia de COVID19 y el aislamiento social y obligatorio.

En el año 2020, este canal electrónico se conoció como “el respirador” citándolo de una forma coloquial dentro de la compañía, considerando que durante la época inicial del aislamiento ocupó el 100% de las ventas y fue vital para sobrevivir durante ese periodo. Después cuando se fueron flexibilizando las medidas, las tiendas físicas retomaron sus actividades y el comercio electrónico finalizó ese año con una participación cercana al 50% de las ventas. Una de las ideas que se tenía proyectada para un futuro no tan lejano pero se aceleró su llegada fue la participación en un Marketplace como es el caso de Mercado Libre, siendo otro canal electrónico que sería una opción adicional para los compradores durante este auge de las ventas por este medio y de paso aprovechar los beneficios que implican su participación.

Uno de los objetivos que se tuvo durante esta nueva coyuntura, fue la de tratar de conocer mejor al comprador y para ello se implementaron encuestas en la página web, para consultar acerca de preferencias para la compra, como por ejemplo consultar que artículos para renovar el hogar son de mayor interés (ofreciendo varias opciones para que puedan seleccionar). En base a estas encuestas, se logra generar una base de datos con información valiosa que va a permitir tomar mejores decisiones en diferentes situaciones, como pueden ser para futuros proyectos o para

evaluar medidas que serán aplicadas para las tiendas físicas también. Como se decía anteriormente, esta información recolectada es de gran valor, y por tal motivo se buscaba motivar a los clientes a completar esta data con un incentivo de un cupón de descuento al finalizar el formulario.

Uno de los canales de tráfico más importantes que tiene Arredo es el Email Marketing, y por eso se suele poner mayor foco para desarrollar estrategias que sigan impactando de manera positiva en los consumidores y pueden aumentar su volumen de compra. Una anécdota referida a este canal hace mención a una oportunidad que estaba planificado enviar cierta campaña para compradores que no lo hayan realizado durante los últimos 120 días, con el objetivo de recuperarlos y seducirlos con un descuento generoso, pero por error se envió a quienes si habían comprado durante ese periodo y las ventas fueron muy buenas en esa campaña aunque no se concretó el objetivo primario que estaba previsto.

Para conocer un poco más sobre la parte logística de Arredo, se introducirán ideas que fue comentando Silvio Rocco quien ocupa el cargo de Gerente de logística y *Customer service*⁴¹. Recuerda que en 2016 aproximadamente empiezan a incorporarse objetivos de proyectos sustentables y con mayor cuidado hacia el medio ambiente, eran materias que no se tenían en primera plana durante esa época pero se fueron dando por iniciativas del equipo, tanto en Argentina como en Uruguay. Algunas de las medidas que se fueron implementando tenían relación a la reutilización de cajas de cartón para el embalado en los envíos hacia las franquicias,

⁴¹ (Expotrade Argentina, 2021)

antes se desechaban y adquirían nuevas por cada operación, pero se decidió volver a utilizarlas para minimizar su compra y fomentar el cuidado ambiental. Otro acto que se realizó fue la de reemplazar la luz alógena en el centro de distribución por el uso de luces led, siendo una locación de 7000 M2.

Una de las decisiones que más repercusión tuvo internamente fue la de eliminar el *packaging* plástico en los artículos, como por ejemplo puede ser en las sábanas y evitar la contaminación que esto conlleva. Esta decisión implica aumentar la capacitación de los colaboradores, ya que sin ese *packaging* los artículos están más vulnerables para poder deteriorarse o tener manchas. El equipo de Seguridad e Higiene tuvo una participación importante en estas capacitaciones, así se logra mejorar el circuito logístico y evitar estas mermas que se pueden producir cuando la mercadería se daña, ya que existen consecuencias como la pérdida de su valor original o está el caso de que no se pueda comercializar en esas condiciones y se deba proceder para su destrucción.

Otra de las cualidades que se comentan es que previo al desarrollo del canal electrónico, la logística se utilizaba solamente para suministrar locales propios y franquicias, por lo cual no se tenía al consumidor final como destinatario en esta época. En los comienzos del *Ecommerce* por parte de Arredo, una persona se encargaba de preparar el pedido, luego lo controlaba alguien de calidad, y después lo empaquetaban con una etiqueta muy básica para que se encargue el correo, siendo un proceso bastante lento. Para mejorar este circuito, se incluyeron maquinas que generaban etiquetas con el detalle del pedido que el pickeador (quien prepara el pedido) lee electrónicamente y puede comenzar con la preparación, para mejorar los tiempos se incluyeron monopatines para poder desplazarse dentro del centro de distribución. La idea del monopatín

puede sonar como algo lúdico, pero fue algo que llevó tiempo implementar luego de probar con distintos medios y definir que este es el más adecuado. Respecto a esta implementación, el equipo de seguridad e higiene también tuvo mucho que ver para asegurar que las condiciones estaban dadas para trabajar con esta nueva modalidad, y esto se refleja con el dato de que hasta el momento no se tuvieron accidentes con el uso del monopatín.

Otra de las características que se detalla es que durante los inicios se operaba solamente con una empresa de correo para llegar al cliente, pero actualmente se llega a trabajar hasta con 5 empresas de correo para la distribución de la mercadería. Con la participación en Mercado Libre, se agregó la posibilidad de que los compradores reciban su compra durante el mismo día que la realizan, ya que es una característica que ofrece este Marketplace y existe una porción de clientes que valora bastante esta cualidad.

Como comentario de cierre, se agrega que el consumidor está en una posición de exigencia cada vez mayor, con la necesidad de recibir la compra lo más pronto posible. El envío durante el día ya no es suficiente, se valora que la entrega se realice en la menor cantidad de horas posibles para calmar las expectativas de este comprador cada vez más demandante.

Reflexión sobre los casos particulares

El caso de Mercado Libre tuvo puntos a destacar como fueron las capacitaciones que se brindaban sobre comercio electrónico, ya que muchos vendedores estaban dando sus primeros pasos por este medio. Se puede mencionar también la ayuda que brindaba la compañía para que los vendedores puedan llevar la mercadería a los centros de distribución, facilitando el proceso

logístico para que puedan realizar las ventas con normalidad. Una acción importante fue la de realizar mejoras en el sitio y facilitar el proceso de compra ante la incertidumbre de los compradores, por ejemplo aclarando que productos se estaban vendiendo con normalidad para brindar la tranquilidad de que lo iban a recibir sin problemas.

Por otro lado, en el caso de Farmacity se tuvo que realizar mejoras en la cadena de suministros considerando que las ventas se estaban multiplicando por cuatro respecto a un periodo anterior, y una de las medidas que se implementó fue la de migrar sus operaciones a un fulfillment center. Otra de las acciones por parte de la compañía fue la de adaptar el sitio para esta nueva realidad, ya que anteriormente no se podía vender medicamentos a domicilio por las normas que estaban vigentes y luego con la autorización se abrió un nuevo abanico de posibilidades que ameritaba mejorar el circuito logístico.

En el tercer caso, Arredo venia avanzando en gran medida con el desarrollo del Ecommerce pero con el decreto de aislamiento social tuvo que acelerar su crecimiento, llegando a ser el único canal de ventas disponibles ya que no se comercializaban productos considerados como esenciales o de primera necesidad. Otra característica para resaltar es la implementación de medidas sustentables, siguiendo una tendencia que está en auge durante estos últimos años.

Existe similitudes que se pueden observar en estos casos analizados, como puede ser la idea de omnicanalidad para que la atención que se brinde sea la misma sin importar el medio. El Email marketing es considerado una herramienta importante para atraer compradores o para incentivar a quienes son habitués. La parte tecnológica requiere mucha atención, por ejemplo invirtiendo en los sitios webs para brindar una grata experiencia de compra y poder aumentar la cantidad de

transacciones. Por otra parte, también se pone foco en el proceso logístico, para lograr un circuito que funcione de forma fluida y las compras lleguen lo mas pronto posible a su destino.

Logística para la vacuna del COVID-19 en Argentina

A partir de la adquisición de la vacuna por parte del gobierno nacional, se tuvo que pensar en el paso siguiente que sería planificar la cadena de suministro⁴² para algo tan valioso, siendo parte de un evento histórico para la historia Argentina. En el caso de las primeras dosis que se importaron al país, se tuvieron que traer por vía aérea y el punto geográfico desde donde se recogían iba a variar en función del laboratorio que las producía. Luego con el correr del tiempo se llegaron a producir las vacunas en territorio argentino, pero en un comienzo donde las urgencias apremiaban y la necesidad de inmunizar a la población era prioritario se debían gestionar las únicas alternativas que estaban disponibles y eran las que se podían conseguir en el exterior.

Analizando el inicio del circuito, el envío desde los laboratorios fabricantes iba a tener diferentes condiciones que implicaban variaciones para cada caso, existen términos que reflejan las responsabilidades de cada parte que participa en la operación, conocidos como Incoterms.

Respecto a la vacuna Sputnik-V y Sinopharm tenían el Incoterms Ex Works (EXW), donde el gobierno argentino debía hacerse cargo de los gastos y riesgos que conllevan la gestión del envío luego de recoger las dosis. Por el lado de las vacunas AstraZeneca (Covax) y Covishield tenían

⁴² (Ministeria de Salud - Argentina, 2021)

las condiciones *Free Carrier* (FCA), aquí el gobierno argentino debía coordinar un punto de entrega con el vendedor dentro de su país, todas las gestiones y gastos que estén vinculados van a correr por cuenta del vendedor hasta que se pueda recoger el cargamento. Existía una condición adicional para AstraZeneca como era *Delivery Duty Paid* (DDP), esta es una modalidad donde el vendedor se encarga de todo el proceso, desde el transporte hasta descargas que se deban realizar, por lo que el gobierno nacional solamente abonaría el monto acordado y luego se debía preocupar de recibir el cargamento adquirido.

Existían condiciones que se debían cumplir para realizar un buen traslado, como por ejemplo la utilización de contenedores y embalajes que ayuden a mantener la cadena de frío.

Una vez que se recibía el cargamento de los aviones, se realizaba un control en el sector de Aduanas y luego de los trámites burocráticos se continuaba con la carga en los camiones para continuar el circuito hacia los puntos de almacenamientos. Esto se realiza con la custodia de las fuerzas de seguridad, considerando el cargamento tan importante que tenían bajo su control. Luego de ingresar al lugar de almacenamiento, se procede a descargar el cargamento con los controles y medidas sanitarias correspondientes, para seguir con el ingreso de las dosis a las cámaras de frío preparadas estratégicamente que ayuden a su conservación. En este punto existen grupos de especialistas que analizan cada detalle acerca del cargamento, para asegurar que siga con las mismas condiciones y no se dañen. Después de finalizar con los procedimientos estipulados, solo resta que la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología (ANMAT) libere los pedidos y sigan con la distribución hacia los diferentes puntos geográficos del país.

El proceso de distribución también necesitaba contar con ciertos requisitos para contribuir a la conservación óptima, como alertas para casos de cambios de temperatura, recursos que ayuden a la conservación de la temperatura, y contar con planes de contingencia para utilizar si suceden situaciones no deseadas durante el trayecto. Al igual que en el traslado desde la recepción del avión hacia el punto de almacenamiento, durante esta etapa de distribución final también será necesario contar con controles por parte de las fuerzas de seguridad para asegurar que los envíos se realicen de manera correcta, realizando un seguimiento del trayecto con mucha atención para evitar problemas que se puedan presentar.

Para realizar un mejor control de la cadena de suministro, se introdujeron indicadores que permitían medir diferentes factores y así lograr un mejor entendimiento sobre cómo se estaba realizando esta operación tan importante a nivel nacional. Estos KPI por ejemplo estaban relacionados al inventario, a la distribución y a la calidad de las dosis que estaban gestionando, y de esta manera se podría controlar como era el nivel de actividad además de la detección de puntos que necesitaban mayor foco para poder mejorarlos.

CAPÍTULO VI:

Una mirada hacia el futuro.

Tendencias

Uno de los objetivos que vienen siguiendo las compañías es la idea de omnicanalidad, esto quiere decir brindar una atención al cliente que sea óptima y no varíe sin importar el medio que se utilice para la comunicación. Por este motivo adquiere importancia lograr internamente una sinergia entre las diferentes plataformas que estén disponibles y las áreas responsables que intervengan, logrando una integración de los sistemas que permita acceder a la información de forma conjunta. De esta manera se asegura que el cliente tenga una grata experiencia a la hora que contactarse, sin importar el medio seleccionado como puede ser mediante redes sociales, por sitios web, atención telefónica, tiendas físicas, por citar algunos ejemplos.

Con el correr de los años la influencia que tiene la tecnología es cada vez mayor, y se puede observar la incidencia que tiene en el nivel de actividad tanto en el rubro logístico como para el comercio electrónico. Factores como la inteligencia artificial desempeñan un papel destacado, debido a los beneficios que implican su utilización, tal como puede ser analizar preferencias de los consumidores en tiempo real y adaptar sugerencias que tengan mayor probabilidad de compatibilidad al perfil de quien se encuentre navegando.

Cuando se habla de omnicanalidad y de cuestiones referidas a lo tecnológico, se debe tener en cuenta la necesidad de contar con un alto nivel de seguridad informática y estar a la vanguardia en estos temas. La posibilidad de sufrir delitos informáticos es cada vez mayor considerando que dentro de este ciberespacio se manejan cuestiones de un gran valor monetario, siendo necesario

la implementación de herramientas que contribuyan al cuidado y se logre una protección para todas las operaciones que se realicen, y a la vez cuidar a los clientes de estas amenazas.

Inteligencia artificial y su papel destacado

Dentro de los avances que se vienen desarrollando, se puede destacar la incidencia de la IA⁴³ como pieza clave para contribuir a estos sucesos. Este tipo de inteligencia busca procesar diferentes tipos de datos que son suministrados como fuentes de información, y actuar en consecuencia con el objetivo de lograr una autonomía que permita su funcionamiento sin la coparticipación de una persona humana. A partir del suministro de dichos datos, la IA puede disponer de estas entradas y luego de su procesamiento podrá elaborar una serie de predicciones que estén vinculadas a diferentes rubros, como pueden ser tendencias de mercado donde se analicen comportamientos de compra en los consumidores. Como siguiente paso en este proceso, se podrá disponer de información valiosa que permitirá tomar decisiones con un grado de error que será menor y las estrategias a implementar tendrán un mejor enfoque gracias a las predicciones realizadas.

Existen diversos factores que se pueden tomar para ejemplificar como es el funcionamiento de la IA, para citar un caso se puede nombrar la capacidad de recomendación de determinado producto o servicio que tenga mayor probabilidad de aceptación por parte de cliente, con el objetivo de que al facilitar la unión de ambas partes se contribuya a concretar la operación de compraventa. Esto se logra a través de diferentes algoritmos donde se analizan datos como el historial de

⁴³ <https://aws.amazon.com/es/what-is/artificial-intelligence/>

búsquedas, compras ya realizadas, sumado a otras características que influyan directamente en las preferencias del posible comprador, y por ende ayuden a encontrar la mejor opción para que sea recomendada.

Otro rol que se puede destacar es la presencia de *chatbots*, que ayudan a resolver dudas básicas que surgen a la hora de una transacción y su pronta respuesta puede lograr acelerar una venta que podía correr peligro de no concretarse. Si la consulta conlleva un nivel de complejidad superior, será necesario derivar la conversación con algún asesor para que pueda manejar la situación, ya que la configuración de las palabras claves puede que no sea efectiva en un 100%. Estos chats que funcionan de manera automática se suelen ver en diferentes plataformas, como puede ser en páginas webs o en chats de *whatsapp* donde se suele brindar un mensaje de inicio y luego una variedad de opciones para poder avanzar con la atención al cliente o puede ser también la asistencia en un proceso de compra.

Se puede destacar también el apartado de opiniones que dejan los compradores en las diferentes plataformas donde el resto del público tendrá acceso a leer como fue su experiencia, siendo una reseña que en caso de ser positiva podrá tener buena aceptación por parte de quienes tenían dudas acerca de avanzar en su adquisición. En el caso de ser negativa tendrá el efecto inverso y será posible que actúe como motivo de cancelación en quienes no estaban seguros. Existen mecanismos de control para que no se dejen reseñas negativas que provengan de *bots* que brinden reseñas maliciosas de forma automática, es importante controlar esto ya que tendrá impacto directo en las ventas y se verá afectada la rentabilidad. En el caso de corroborar experiencias negativas que sean de usuarios comprobados, será fundamental tomar nota del

aspecto negativo resaltado y trabajar al máximo para poder corregir este desvío, con el objetivo de mejorar la satisfacción de los compradores.

Industria 5.0

Luego de la llamada cuarta revolución industrial con la introducción de nuevas tecnologías donde no se hablaba de la parte humana para funcionar, se agrega una nueva instancia en quinto lugar ⁴⁴y será conocida por la interacción entre los humanos con las máquinas, que funcionan con mayores actualizaciones tecnológicas a medida que transcurre el tiempo. La idea que se tiene en esta nueva etapa es aprovechar las ventajas que pueden brindar las máquinas y sumarle a eso los puntos fuertes que aporte el humano, como por ejemplo determinadas habilidades o la capacidad para tomar decisiones ante distintos escenarios. La combinación de ambos factores va a contribuir a mejorar los niveles de producción y paralelamente se piensa avanzar con un alto grado de conciencia sobre el cuidado ambiental, para que lo productivo no tenga consecuencias en el medio ambiente.

La utilización de maquinarias con mayor potencial va a permitir una mayor productividad, considerando que estas máquinas pueden funcionar a tiempo completo y su utilización puede ser durante los 7 días de la semana, sin tener momentos de capacidad ociosa en caso de que funcione en óptimas condiciones. Una diferencia entre las máquinas y el trabajo humano además del tiempo es que pueden realizar tareas de mayor esfuerzo físico junto con tareas repetitivas,

⁴⁴ (Montes de Oca, 2021)

logrando automatizar los procesos y minimizando la probabilidad de error o accidentes laborales. El factor humano será importante para tareas de índole estratégico y donde se tenga la posibilidad de desarrollar su parte más creativa, a modo complementario de las tareas físicas que podrían realizar las máquinas. En el plano logístico, se podrán ver mejoras en diferentes aspectos que tengan incidencia en la cadena de suministros, como podrán ser mejoras a nivel de distribución, en el proceso de almacenamiento o en la automatización de distintos procedimientos, por citar algunos casos.

Otra característica que se puede observar en esta nueva era es que una prioridad será mejorar la experiencia que tenga el cliente, a través de la relación humano-máquina se va a intentar que el vínculo sea el mejor posible para que el consumidor termine con un alto grado de satisfacción, ya sea para volver en un futuro o para que su grata experiencia permita una recomendación a otros posibles compradores. Por medio del big data se puede conocer con mayor profundidad a los clientes, esto será importante para que la parte humana pueda decidir en base a la información suministrada y actuar en consecuencia. Algo que se puede implementar con esta data, es desarrollar una alta personalización de los productos o servicios, con el objetivo de llegar a un público donde se amolde a sus expectativas y la probabilidad de venta sea más alta. Aunque esta estrategia tendrá que ver el grado de rentabilidad y hasta donde sea viable avanzar con este proyecto, ya que al enfocarse a un segmento con particularidades será necesario generar un producto o servicio con mayor complejidad, que tendrá un incremento en los costos y su proceso de venta sea más dificultoso considerando el pequeño nicho además del precio.

Dejando de lado las ventajas operativas, se tiene como ideal contribuir al cuidado ambiental con diferentes medidas como puede ser el uso de materia prima sustentable, controlar la utilización de los recursos para evitar que provoquen algún tipo de contaminación, y otras actividades que estén vinculadas a estos cuidados, con el fin de mitigar los impactos que se vienen observando por el cambio climático y el calentamiento global.

WEB3

Se denomina de esta manera a la última evolución de internet, o conocida también como WEB 3.0. En los inicios de internet, lo que se podía hacer era navegar por los sitios disponibles y acceder a diferentes tipos de información que se encontraban disponibles, sin la posibilidad de interactuar con el contenido que estaba subido.

Luego de esta etapa, surge una nueva conocida como web2, donde se agregan nuevas características como la posibilidad de interactuar para los usuarios, así como también la chance de generar su contenido de manera particular. El marco donde se podrá observar todo esto era en las redes sociales, donde a partir de esta nueva forma de relacionarse surgen nuevos canales de ventas y se posicionan fuertemente como una opción para tener en cuenta a la hora de operar.

La parte negativa de esta segunda etapa es que pocas empresas son las que cuentan con mucho poder, ya que van a generar volumen de tráfico y a la vez logran sacar el mayor rédito de esas visitas, sea a nivel monetario o a nivel de recolectar información valiosa que será de ayuda para tomar decisiones. Los usuarios deberán adaptarse al funcionamiento de estas empresas para no quedar marginados, adaptándose a sus reglas para no cometer algún tipo de infracción, y esto quiere decir que el poder se está centralizando en ese pequeño grupo de empresas.

En la siguiente instancia evolutiva de internet conocida como WEB3⁴⁵, lo que se busca es descentralizar ese poder a través de tecnologías como blockchain, por lo cual esas empresas que tenían un poder muy alto ya no lo tendrán y ahora los usuarios adquieren la posibilidad de ser dueños de sus contenidos además de ser quienes lo generan, logrando una mejora en la monetización de su labor. Los beneficios que se podrán observar adicionalmente al rol más preponderante para el consumidor, será una menor dependencia de las publicidades ya que al navegar de forma privada no podrán registrar esas “huellas” que anteriormente se dejaban de manera online y era utilizada para generar una base de datos para actuar en consecuencia, siendo esta una nueva coyuntura donde los usuarios podrán controlar sus datos de manera particular.

Al existir menos intermediarios, serán menores los costos para quienes utilicen estas nuevas tecnologías, por ende las diferentes partes que componen la cadena de suministros tendrán un ahorro y podrán evitar ciertas etapas donde se generaba un costo adicional, por ejemplo evitando el pago de estrategias de posicionamiento. En el caso de utilizar criptomonedas como medio para pagar en las diferentes operaciones comerciales, se podrán ver ventajas como la rapidez para poder operar y realizar pagos de manera segura, especialmente cuando se trata de transacciones entre usuarios de diferentes países donde los métodos tradicionales suelen demorar o aplicar comisiones. Otra característica es que se logra un contexto con mayor libertad y menor censura tanto para la parte vendedora como para la parte compradora, en el caso de web2 si se cometía alguna acción que no esté en el marco dispuesto por las empresas como por ejemplo Google, seguramente habrá sanciones para castigar este comportamiento.

⁴⁵ <https://cace.org.ar/educacion/que-es-la-web3/>

Criptomonedas como alternativa emergente

Para lograr un mejor entendimiento primeramente se va a introducir el concepto Blockchain, se puede decir que es una base de datos que funciona de manera descentralizada y que no se puede alterar, donde se comparten diferentes tipos de información encriptada.

Existe una red de ordenadores llamada Nodos, donde se gestiona la base de datos y se validan las transacciones que se realizan. La información almacenada se encuentra disponible en diferentes nodos, contribuyendo a la descentralización y minimizando la posibilidad de sufrir alteraciones.

Una de las mayores tendencias a nivel mundial que provienen de la utilización de esta tecnología, son las criptomonedas⁴⁶. Se conocen como monedas virtuales y funcionan de manera descentralizada con el control entre pares, aquí no existe un intermediario como sucede con las monedas físicas como puede ser el caso de un banco central de determinada nación que tenga incidencia. Uno de los casos que tuvo mayor repercusión fue Bitcoin, que tuvo origen en el año 2008 por parte de Satoshi Nakamoto, y su primera transacción ocurrió en el año siguiente de su creación. Su fama se debe a los altos valores que llegó a alcanzar, su valor pasó de 1 dólar a mediados del año 2011 hasta llegar a picos que superan los 50.000 dólares luego de 2021. Por lo cual fue una fuente de valor muy importante para quienes tenían esta criptomoneda y se vieron claramente beneficiados por esta suba en su cotización con el correr de los años.

⁴⁶ (Domingo , 2018)

Dentro de los beneficios de utilizar esta nueva modalidad de monedas digitales, se puede ejemplificar la no presencia de intermediarios, logrando transacciones más rápidas que ayuden a mejorar los tiempos más precisamente en negociaciones que se realizan entre partes de diferentes países donde existen trabas burocráticas y se produce una demora para ejecutar los pagos. Se podrá observar mayor fluidez en los circuitos logísticos o los procesos referidos al comercio electrónico. Otra parte positiva de operar con esta modalidad es que se pueden implementar contratos inteligentes que funcionen de manera automática y así lograr que se controlen los puntos previamente pactados entre ambas partes, abarcando temas referidos a lo financiero, logística y relacionados a las garantías.

Una característica que se puede destacar es la no existencia de barreras para ingresar y poder operar, logrando así atraer a mayor público inclusive a quienes no estén bancarizados y decidan transaccionar por esta vía. Adicionalmente quienes estén involucrados tendrán mayor privacidad, ya que las operaciones no están vinculadas directamente a una persona, y de esta manera no habrá un registro de asociación directa.

Otra cualidad que tiene el mundo de las criptomonedas y Blockchain es que experimentan cambios constantemente y se van actualizando todo el tiempo, como puede ser con el caso de los NFT y la tokenización de activos.

Si bien existen varios puntos que son beneficiosos también existen aspectos negativos, como puede ser la oscilación que puede existir en los valores durante periodos cortos de tiempo, pasando a generar una incertidumbre en quienes proyecten acerca su tenencia. Algo que caracteriza a Blockchain es su nivel de seguridad, pero existe la posibilidad de sufrir delitos

cibernéticos que nos dejen sin acceso a la wallet (billetera digital) y en consecuencia perder los fondos disponibles por este ataque. Otro de los puntos que genera debate es la privacidad en cuanto a las transacciones, ya que es muy fino el marco legal para incurrir en lavado de dinero y evasión fiscal, todavía se está tratando como encarar este vacío legal ante la falta de regulaciones que existe para este tipo de transacciones.

Hot Sale y Cyber Monday

En Argentina existen dos eventos de Ecommerce que tienen mayor relevancia, donde se brindan descuentos y promociones que logran atraer una masa importante de público, quienes en varios casos van a finalizar el proceso de compra. En el primer semestre se encuentra el Hot Sale⁴⁷ que se suele realizar en el mes de Mayo, comenzando un Lunes y con una extensión que abarca esa semana completa para poder participar del evento. Luego en el segundo semestre del año se produce el otro evento con mayor repercusión a nivel nacional que es el Cyber Monday⁴⁸, con fecha de inicio que suele ser en Noviembre y tiene la misma modalidad que el evento anterior, iniciando un Lunes y con una duración de toda la semana en la mayoría de los que participan.

El principal objetivo de estos eventos es aumentar el nivel de ventas, considerando que se realizan en épocas donde no se tiene tanta actividad y se busca lograr un aumento de las transacciones. Además del enfoque hacia las ventas, se logra mejorar la posición de la compañía en la mente de los futuros compradores junto a la imagen que se pretende dar, ya que se puede

⁴⁷ <https://cace.org.ar/hot-sale/>

⁴⁸ <https://cace.org.ar/cyber-monday/>

llegar a una cantidad de público superior mediante la difusión de estos acontecimientos y puede ayudar a sumar compradores para esas fechas o que realicen compras en un futuro. Una acción que pueden tomar las empresas en estas ocasiones es la de realizar liquidaciones, para lograr una salida de aquellos productos que necesiten rotación o que se encuentren fuera de temporada, y a la vez se fija un precio a la venta que sea atractivo para los consumidores, facilitando de esta manera el proceso de compra.

Para este tipo de eventos es necesario contar con una buena planificación debido al volumen de ventas que se puede esperar cuando se trabaje de manera correcta, es fundamental tener una cadena de suministros que funcione en óptimas condiciones para satisfacer un alto volumen de requerimientos para esas fechas, ya sea para llevar la compra hasta el destino final donde se tendrá contacto con el cliente o en un punto determinado que se fije para el retiro de la compra. Con el aumento de las compras online estos eventos fueron incrementando considerablemente la cantidad de transacciones, y por ende es importante analizar cuidadosamente las acciones a realizar que van a permitir obtener una gran rentabilidad cuando se cumplen los objetivos.

En los inicios que data del año 2012, la cantidad de empresas que participaban era muy baja a comparación de lo que sucede hoy en día y se manejaba un volumen de operaciones mucho menor. Con el correr de los años esto fue avanzando en gran medida, por lo que las empresas identifican estos acontecimientos como un medio para poder crecer y lograr mayores réditos. Al cobrar mayor interés lógicamente la cantidad de participantes aumenta cada vez más, convirtiéndose en una competencia con un número de competidores que se va incrementando y por lo cual será importante planificar acciones complementarias que contribuyan a mejorar las campañas planificadas para accionar en ambos eventos. Considerando esto último, es importante

el rol que ocupa la CACE como organizador, ya que debe regular que se cumplan ciertos requisitos para poder participar y a la vez fiscalizar que las ofertas sean reales.

Con la certeza de que el Ecommerce sigue avanzando con el tiempo, se estima que el Hot Sale y el Cyber Monday seguirán afianzándose como sucesos de alta relevancia dentro del rubro. Estas proyecciones optimistas requieren que los participantes redoblen sus esfuerzos para mejorar sus actuaciones futuras y a la vez los clientes obtengan mejores condiciones en lo ofrecido.

Actividades Sustentables

Una de las cualidades que se destaca entre los proyectos a futuro tanto para el rubro logístico como para el Ecommerce, es la mayor conciencia sobre el cuidado del medioambiente⁴⁹, donde se prioriza la utilización de prácticas que no tengan impacto ambiental de forma negativa y se contribuya a mantener el ecosistema en óptimas condiciones con una conciencia sobre el futuro. Aparte de realizar estas prácticas con el objetivo planteado, se trae aparejado una mejora en la imagen de la empresa que realiza estas actividades, logrando así posicionarse de mejor manera en la mente de los consumidores junto con el desarrollo sustentable.

Dentro de las medidas que aportan para esta idea, se puede nombrar a la utilización de transportes que funcionen con combustibles que provoquen el menor daño ambiental posible, o inclusive la posibilidad de utilizar vehículos que funcionen con energía eléctrica, que si bien no se ven en gran número dentro del territorio nacional de a poco se van posicionando como una

⁴⁹ (Suris, 2020)

opción para tener en cuenta. Hay que considerar la participación de los avances tecnológicos dentro de la planificación de las rutas, debido a su ayuda para diseñar los mejores trayectos realizar considerando las distintas variables que pueden afectar al circuito y traer aparejados beneficios como un consumo más eficiente del combustible.

En el mundo del comercio electrónico se utiliza una gran cantidad de materiales para poder preparar los pedidos hasta que lleguen a su destino final, por eso es importante que sean de un material que se pueda reciclar o reutilizar como sucede en el caso de Arredo y los embalajes. Otro de los puntos que se podría resaltar, es la planificación de las distintas locaciones que tienen participación dentro de la cadena de suministros, siendo importante la distribución física del establecimiento para lograr un consumo energético eficiente. También se pueden destacar acciones como determinar sectores que se podrían acondicionar a diferentes temperaturas de mejor manera y aprovechar al máximo recursos como la luz solar para obtener iluminación natural.

Para lograr mejores resultados dentro de una compañía sobre las medidas referidas al cuidado del medio ambiente, se pueden brindar capacitaciones donde se haga mención a la importancia que conllevan las tareas vinculadas y las consecuencias de las malas prácticas. Ofreciendo más información a los colaboradores sobre el proceso adecuado y lograr una mejora en la cultura empresarial para este ámbito. Por ejemplo para los diferentes tipos de materiales a reciclar, se debe realizar una separación en función del material en cuestión, considerando que existen diferentes tratamientos y asimismo se deben separar aquellos residuos que serán desechados sin posibilidad de reutilizarlos.

Conclusión

Por medio de la investigación realizada se pudo comprobar que hubo incrementos en los niveles de actividad tanto para el comercio electrónico como para el rubro logístico, si bien antes del año 2020 se venía observando una tendencia progresiva fue luego del contexto COVID19 cuando se produjo una aceleración en el proceso de compras digitales. Aquello que estaba programado para un futuro se tuvo que implementar mucho antes de lo estimado por muchas empresas, siendo un desafío la planificación de los pasos a seguir y diagramar una cadena de suministros que fluya lo mejor posible, considerando que el volumen de trabajo se incrementaba notablemente y había que adecuarse para poder satisfacer la nueva demanda.

Dentro del análisis de cuáles fueron las variables que tuvieron incidencia para ayudar a mejorar la adaptación a esta realidad, se pueden encontrar factores vinculados a la psicología donde se reflejan actitudes básicas del ser humano y que tienen repercusión en las acciones que se proyectan ejecutar. Por otro parte, se pueden mencionar cuestiones vinculadas a estrategias corporativas con el objetivo de mejorar la eficiencia productiva, a través de campos como tercerizar ciertas funciones, lograr una mejor distribución dentro de los almacenamientos, parametrizar indicadores para medir el rendimiento, y aplicar técnicas que permitan incorporar aspectos positivos que funcionan correctamente en otras empresas. Otro de los puntos que permitió mejorar el desempeño fue optimizar el enfoque del entorno digital, implementando diferentes tipos de estrategias que brinden una mayor presencia por este medio y lograr posicionarse de mejor manera respecto a los competidores.

Entre los casos particulares que se pudieron analizar, Mercado Libre fue uno de los que se analizó teniendo en cuenta su relevancia a nivel nacional y se pudo observar el incremento exponencial que tuvo en sus ventas durante esta etapa, logrando picos que antes se llegaban solamente en ciertas fechas especiales. Adaptándose a las necesidades de los consumidores y ofreciendo variedad de artículos como productos médicos, alimentos, y de entretenimiento por citar algunos ejemplos. Otro caso analizado fue el de Farmacity, que al estar en el rubro de la salud tuvo ciertos permisos para funcionar por ser de carácter esencial, y sus ventas también se incrementaron en gran número, principalmente en los artículos de sanidad que fueron muy solicitados. El tercer análisis corresponde a la empresa Arredo, que se puede observar el rol preponderante que iba tomando el canal digital y llegando a ser el único medio para vender durante el inicio del aislamiento social y obligatorio. En estos casos analizado se pueden contemplar mejoras que se realizaron en la cadena de suministros para que el proceso logístico sea más eficiente, logrando acortar tiempos y mejorar la experiencia de los clientes ante las altas ventas.

Cuando se piensa en el futuro, la inteligencia artificial se lleva la mayoría de las miradas, ya que viene adquiriendo mayor relevancia con el correr del tiempo aunque se destaca la importancia de complementarlo con la presencia humana, juntando lo mejor de ambas partes para actuar.

Sumado a los avances tecnológicos, otro tema que viene ganando terreno es lo vinculado al cuidado del medio ambiente, por lo que el desarrollo de la empresa va a estar condicionado a esta idea de implementar medidas sustentables.

En base a lo expuesto anteriormente, se puede decir que la hipótesis que se planteó inicialmente es afirmativa, ya que el comercio electrónico incrementó sus índices de actividad considerablemente y se tuvieron que realizar mejoras en los procesos logísticos para lograr una mejor adaptación ante el nuevo volumen de requerimientos.

Es importante prestar atención a los nuevos factores que se van sumando para mejorar el nivel de actividad, principalmente aquellos vinculados a la tecnología, ya que los avances son cada vez mayores en lapsos menores de tiempo y su correcta utilización puede generar una ventaja valiosa en la operatoria de la compañía.

Índice de Figuras

Figura 1. Ejemplo de cadena de suministro	19
Figura 2. Proceso de Fulfillment según la empresa CCA Logistics Group.....	22
Figura 3. análisis de servicios facturados – Fuente: https://www.cedol.org.ar/encuesta-de-logistica.html	28
Figura 4. análisis de variables 2020 vs 2019 - Cuadro de elaboración propia en base a datos de CEDOL	30
Figura 5. Top 10 países con mayor facturación en Comercio electrónico - Fuente: Ecommerce 360° de Anabel Duran	38
Figura 6. Comparación de costos que brinda MercadoShops con otras tiendas virtuales	47
Figura 7. Facturación en millones de pesos dividido por rubro - Desde 2019 a 2021 (Fuente CACE).....	56
Figura 8. Cuadro de elaboración propia - Evolución de lo facturado en el comercio electrónico (Fuente CACE) ...	56
Figura 9. Proceso desde el estímulo hasta el segundo momento de la verdad. (Fuente Lecinski, Winning the Zero Moment of Truth)	69

Bibliografía

- Amazon. (s.f.). *Definición Ecommerce*. Obtenido de Amazon: <https://sell.amazon.com/es/learn/what-is-ecommerce>
- Arenal Laza, C. (2020). *Gestión de inventarios*. Tutor Formación.
- Baiocco, I., & Cesario, E. (2020). *Cambios y mirada prospectiva de las operaciones Logísticas*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Camara Empresaria de operadores Logísticos.
- Brenes Bonilla, L. (2002). *Gestión de comercialización*. Universidad Estatal a distancia.
- BullMetrix. (30 de Julio de 2021). Webinar | El desafío permanente: Caso Farmacity. Youtube. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=pZgab51CTI>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (s.f.). *Cyber Monday*. Obtenido de CACE: <https://cace.org.ar/cyber-monday/>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (s.f.). *Hot Sale*. Obtenido de CACE: <https://cace.org.ar/hot-sale/>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (s.f.). *WEB3*. Obtenido de CACE: <https://cace.org.ar/educacion/que-es-la-web3/>
- Canales de venta*. (s.f.). Obtenido de Portal Oficial del Estado Argentino: <https://www.argentina.gob.ar/produccion/capacitar/cinco-canales-para-vender-tus-productos-por-internet#:~:text=En%20Argentina%20existen%20Mercado%20Libre,Go%20Shop%2C%20por%20mencionar%20algunos>
- Celaya Luna, A. (2017). *Posicionamiento Web (SEO/SEM)*. ICB Editores.
- Centro Argentino de Ingenieros. (05 de Agosto de 2020). El caso Mercado Libre. Impacto de la pandemia en los negocios digitales. Youtube. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=6Z5o9YJhKHM>
- Chopra, S., & Meindl, P. (2008). *Administración de la cadena de suministro*. Pearson.
- CSCMP. (s.f.). *Definición Logística*. Obtenido de COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS (CSCMP): https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx
- Definición Ecommerce*. (s.f.). Obtenido de Shopify: <https://www.shopify.com/es/blog/topics/ecommerce>
- Dirección Nacional del Registro de Dominios de Internet. (s.f.). *Origen de Arpanet*. Obtenido de NIC: <https://nic.ar/es/enterate/novedades/arpanet-el-origen-de-internet>

- DispatchTruck. (s.f.). *Última Milla*. Obtenido de DispatchTruck:
<https://www.dispatchtrack.com/es/blog/que-es-la-logistica-de-ultima-milla>
- Domingo , C. (2018). *Todo lo que querías saber sobre Bitcoin, Criptomonedas y Blockchain*. Ediciones Martínez Roca.
- Dropshipping*. (s.f.). Obtenido de AMAZON: <https://vender.amazon.com.mx/sellerblog/dropshipping>
- Duran , A. (2017). *Ecommerce 360°*.
- eHunting LATAM. (28 de Diciembre de 2020). CEO de Farmacity en Argentina - Sebastián Miranda. Youtube. Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=FIF_6H0Gh3k
- Estado Argentino. (2020). *Decreto DNU 297/2020*. Obtenido de Portal Oficial del Estado argentino :
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-297-2020-335741/texto>
- Expotrade Argentina. (15 de Julio de 2021). Webinar: Ciclo Supply Chain Summit. Youtube. Obtenido de <https://www.youtube.com/live/H9EWHHvehgE>
- Garcia, L. A. (2016). *Gestión logística integral - Las mejores practicas en la cadena de abastecimientos*. ECOE.
- Hernandez Ramos, E. M., & Hernandez Barrueco, L. C. (2018). *Manual de comercio electronico*.
- ICOMM. (07 de Octubre de 2020). Cómo actúa Mercado Libre, una empresa Data-Driven, desde los inicios de una pandemia. Youtube. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=PWQmrS7E0t0>
- ICOMM. (28 de Agosto de 2020). Webinar :: Gestión de canales de alta rentabilidad. Youtube. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=x3aokJR9kKM>
- ICOMM. (2021 de Agosto de 2021). Caso de éxito icomm & Farmacity en "eCommerce Day Argentina 2021". Youtube. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=plMyi4fzOGE>
- IEEC. (s.f.). *Cadena de Suministro*. Obtenido de Escuela de Negocios, Supply Chain Management y Logística: <https://ieec.edu.ar/apics/>
- Inteligencia Artificial*. (s.f.). Obtenido de AMAZON: <https://aws.amazon.com/es/what-is/artificial-intelligence/>
- Kelly, D. W. (s.f.). *Primera compra online*. Obtenido de BBC:
https://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/09/130916_online_compras_pionera_1984_finde
- Lamas, M. F. (2013). *Aspectos conceptuales en Materia Logistica*. Buenos Aires.
- Lecinski, J. (2011). *Winning the Zero Moment of Truth*. Google.
- Marketplace*. (s.f.). Obtenido de Facebook: <https://es-la.facebook.com/marketplace/>
- Mecalux. (2019). *Cross Docking*. Obtenido de Mecalux Argentina:
<https://www.mecalux.com.ar/blog/cross-docking-que-es>

- Medios de pago* . (s.f.). Obtenido de BCRA: https://www.bcra.gob.ar/MediosPago/Politica_Pagos.asp
- Mercado Libre. (s.f.). *Ecosistema Mercado Libre*. Obtenido de <https://www.mercadolibre.com.ar/institucional/somos/ecosistema-mercado-libre>
- Ministeria de Salud - Argentina. (2021). *Proceso Logistico Vacuna contra Covid-19*. Obtenido de <https://bancos.salud.gob.ar/sites/default/files/2021-11/anexo-3-proceso-logistico-lic.saulle.pdf>
- Ministerio de Salud Publica Tucum+an. (s.f.). *Testeos Covid19*. Obtenido de Gobierno de Tucumán: <https://msptucuman.gov.ar/se-realizan-testeos-rapidos-e-hisopados-para-pcr-a-camioneros-en-el-puesto-fronterizo-valentin-jimenez/>
- Montes de Oca, J. (2021). *Logística 5.0: Transporta tu logística al mundo digital*. Lid Editorial.
- O'Connor, J., & McDermott, I. (1997). *Introducción al pensamiento sistémico*. Urano.
- OMS. (2020). *Anuncio de la Pandemia*. Obtenido de Organizacio Mundial de la Salud: <https://www.who.int/es/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>
- Presidencia de la Nación - República Argentina. (s.f.). *Protocolo Sanitario*. Obtenido de Boletin oficial de la República Argentina: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/229833/20200527>
- Radajell Carreras, M. (2021). *Lean Manufacturing: Herramientas para producir mejor*. Diaz de Santos.
- Silva Guerra, H. (2021). *Marketing Internacional en América Latina*. Alpha.
- Suris, J. (2020). *Gestión medioambiental en la industria*. ICG Marge.
- Tradelog. (s.f.). *Fulfillment*. Obtenido de <https://www.tradelog.com.ar/blog/fulfillment/>
- Verstraete, R., & Calderon , J. (2022). *¿Que es la logistica 4.0?* Cámara Argentina de Comercio Electrónico.
- Weenk, E. (2022). *Cómo gestionar la cadena de suministro: Fundamentos, práctica y aplicaciones en la vida real*. ICG Marge.