

**UNSAM**

UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE  
SAN MARTÍN

---

**ESCUELA DE ECONOMIA Y NEGOCIOS**

---

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION Y GESTION EMPRESARIAL**

---

Trabajo Final de Práctica Profesional (TFPP)

***REDISEÑO DEL PROCESO DE VENTA  
ONLINE EN LA EMPRESA EQUUS  
PARA MEJORAR LA GESTIÓN Y LOS  
TIEMPOS DE ENTREGA DEL  
CANAL ECOMMERCE***

Autor: **Santiago Paredes**

|

Tutor: **Prof. Marcelo Pelayo**

03 MARZO 2021



## ABSTRACT

Hace años se viene forjando un cambio radical en el paradigma de la compra-venta a nivel global y ya no se habla tanto del negocio tradicional de la venta “Face to Face” sino que se está migrando a la venta a través de las diversas plataformas digitales. Dentro del marco del crecimiento de la economía digital, la irrupción del coronavirus aceleró y terminó de instalar este proceso en la sociedad. Por otro lado, el confinamiento marcó un punto de inflexión en las conductas de consumo, e incrementó el número de las transacciones online. Ante este desafío de cambios constantes y repentinos deben enfrentarse los comerciantes de diferentes rubros que se ven forzados a reinventarse para no quedar obsoletos.

En cuanto al rubro textil, esta alteración en el comportamiento del consumidor dio lugar a varios cambios en la interacción con los mismos.

En el presente trabajo de investigación se ha tomado a una empresa del rubro textil de indumentaria masculina denominada EQUUS S.A. Esta empresa se encuentra en una etapa de crecimiento en lo que respecta a su imagen de marca y posicionamiento en el rubro, buscando ser la empresa número uno en Argentina a través de la mejora continua tanto en la calidad de sus prendas como en la distribución estructurada de las mismas.

A raíz del nuevo escenario que atraviesa la empresa, generado en un principio por el enorme crecimiento que tiene hace varios años la venta Ecommerce e impulsada exponencialmente por la pandemia mundial que transita el país y el mundo, quedaron muy expuestos los problemas que venía acarreado el área de EC y que impactaron de lleno en el sector logístico y de almacenamiento de la compañía. Para adaptarse a estos cambios de paradigmas es necesario un rediseño en los procesos involucrados dentro de la operación diaria para cumplir con los pedidos generados por el canal Ecommerce.

La finalidad de este proyecto es identificar, evaluar y resolver las fallas que afectan la productividad de la empresa a través de cambios en los procesos y métodos utilizados en la operación de cumplimiento de pedidos online de la empresa EQUUS, buscando una gestión más eficiente y eficaz que se alinee con los resultados esperados. Para llegar a una conclusión certera y objetiva se analizarán los resultados de los KPIs obtenidos en la situación inicial versus la situación posterior a la aplicación del rediseño de procesos.

### PALABRAS CLAVES

REDISEÑO –TRANSFORMACIÓN DIGITAL – ADAPTACIÓN – INDICADORES DE  
GESTIÓN



## TABLA DE CONTENIDO

<b>ABSTRACT.....</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>1. EL PROBLEMA.....</b>	<b>7</b>
1.1 EMPRESA EQUUS S.A.....	7
1.2 VISIÓN.....	8
1.3 CULTURA DE LA COMPAÑÍA.....	8
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
1.5.A OBJETIVO GENERAL.....	9
1.5.B OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
1.6 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.7 ALCANCE.....	10
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
2.2 BASES TEÓRICAS.....	12
2.2.A ECOMMERCE.....	13
2.2.B CRECIMIENTO DE LAS VENTAS ONLINE EN 2020.....	13
2.2.C BENEFICIOS Y DESVENTAJAS DEL COMERCIO ELECTRÓNICO .....	14
2.2.D PLATAFORMAS ECOMMERCE.....	17
2.2.E ETAPAS DEL PROCESO DE COMPRA Y VENTA EN ECOMMERCE.....	18
2.2.E.1 ETAPAS DEL PROCESO DE COMPRA - CONSUMIDOR.....	18
2.2.E.2 CICLO DEL PEDIDO - VENDEDOR.....	19



<b>3 MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>29</b>
3.1 METODOLOGÍA.....	29
3.2 TIPO DE METODOLOGÍA.....	29
3.3 HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS Y MÉTODO DE ANÁLISIS....	29
3.4 TÉCNICAS PARA ANÁLISIS DE DATOS.....	30
<b>4 SITUACIÓN INICIAL.....</b>	<b>31</b>
4.1 COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LA DEMANDA ECOMMERCE EN EQUUS.....	31
4.2 MÉTODO DE TRABAJO EN LA SITUACIÓN INICIAL.....	32
4.2.A RECEPCIÓN DEL PEDIDO EN LA PLATAFORMA VTEX, VALIDACIÓN DE LOS DATOS Y FACTURACIÓN.....	33
4.2.B PICKING Y PACKING.....	38
4.1.C CONTROL Y DESPACHO.....	39
4.1.D ATENCIÓN POSVENTA.....	41
<b>CAPÍTULO 5: IMPLEMENTACIÓN DE NUEVOS PROCESOS.....</b>	<b>43</b>
5.1 RECEPCIÓN DEL PEDIDO EN LA PLATAFORMA VTEX, VALIDACIÓN DE LOS DATOS Y FACTURACIÓN.....	43
5.2 PICKING Y PACKING .....	46
5.3 CONTROL Y DESPACHO.....	51
5.4 ATENCIÓN POSVENTA.....	54
<b>CAPÍTULO 6: RESULTADOS.....</b>	<b>57</b>
<b>CONCLUSIONES GENERALES.....</b>	<b>65</b>
<b>CONCLUSION INDIVIDUAL.....</b>	<b>66</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>67</b>



## INTRODUCCIÓN

Hace años se viene forjando un cambio radical en el paradigma de la compra-venta a nivel global y ya no se habla tanto del negocio tradicional de la venta “Face to Face” sino que se está migrando a la venta a través de las diversas plataformas digitales. Dentro del marco del crecimiento de la economía digital, la irrupción del coronavirus aceleró y terminó de instalar este proceso en la sociedad. Por otro lado, el confinamiento marcó un punto de inflexión en las conductas de consumo, e incrementó el número de las transacciones online. Ante este desafío de cambios constantes y repentinos deben enfrentarse los comerciantes de diferentes rubros que se ven forzados a reinventarse para no quedar obsoletos.

Si bien en su momento parecía impensada la situación de comprar indumentaria a través de una computadora o un celular, ya que el potencial cliente necesitaba ir a la tienda y tener la seguridad de que la prenda era completamente de su agrado, con el tiempo las ventas por este canal fueron creciendo.

Uno de los principales motivos por el que se da este cambio, explicado en el párrafo anterior, es que a raíz de la globalización la sociedad mundial vive de una manera mucho más acelerada que en décadas anteriores. Debido a esto, la gente tiene menos tiempo libre para distenderse con amigos o familia y debe utilizar de manera más eficiente sus momentos de ocio para realizar tareas básicas pero necesarias como la limpieza del hogar (se resuelve contratando una empleada doméstica), compra de mercadería, de indumentaria, etc. Una de las consecuencias de esta situación fue que las personas elijan realizar estas actividades desde la comodidad de su hogar y no tener que desplazarse hacia la tienda física para realizar la transacción invirtiendo su tiempo y dedicación. Ahora, a todas estas razones para comprar a través de internet se les sumó el confinamiento obligatorio y el pedido por parte del gobierno de no salir de sus casas para evitar el riesgo de contraer el Covid-19.

En cuanto al rubro textil, esta alteración en el comportamiento del consumidor dio lugar a varios cambios en la interacción con los mismos. Por ejemplo, las vidrieras de las tiendas que permiten ver las colecciones y productos ofrecidos por la empresa se están convirtiendo en imágenes que se publican en distintas plataformas digitales, generando un mayor tráfico de visitas. Otro cambio importante, que ocupa un rol clave en la decisión de compra o no del consumidor, es la nueva imagen del vendedor que aparece representado por un bot, en donde con un clic comienza un ida y vuelta de preguntas y respuestas. En base a la confianza que se genere de esta relación, se irá formando una imagen sobre la marca en la mente del consumidor y de esta percepción dependerá que la empresa se llene de reseñas positivas o negativas en sus redes.



En el presente trabajo de investigación se ha tomado a una empresa del rubro textil de indumentaria masculina denominada EQUUS S.A. Esta empresa se encuentra en una etapa de crecimiento en lo que respecta a su imagen de marca y posicionamiento en el rubro, buscando ser la empresa número uno en Argentina a través de la mejora continua tanto en la calidad de sus prendas como en la distribución estructurada de las mismas. Actualmente posee 14 locales propios en Capital Federal y 46 franquicias distribuidas en el país. A pesar de estar firmemente consolidada en cuanto a tiendas físicas, aún se encuentra en una fase inicial, de prueba y error, en lo que respecta a la venta Online.

A raíz del nuevo escenario que atraviesa la empresa, generado en un principio por el enorme crecimiento que tiene hace varios años la venta Ecommerce e impulsada exponencialmente por la pandemia mundial que transita el país y el mundo, quedaron muy expuestos los problemas que venía acarreado el área de EC y que impactaron de lleno en el sector logístico y de almacenamiento de la compañía. Para adaptarse a estos cambios de paradigmas es necesario un rediseño en los procesos involucrados dentro de la operación diaria para cumplir con los pedidos generados por el canal Ecommerce.

La finalidad de este proyecto es identificar, evaluar y resolver las fallas que afectan la productividad de la empresa a través de cambios en los procesos y métodos utilizados en la operación de cumplimiento de pedidos online de la empresa EQUUS, buscando una gestión más eficiente y eficaz que se alinee con los resultados esperados de los directivos. Para llegar a una conclusión certera y objetiva se analizarán los resultados de los KPIs obtenidos en la situación inicial versus la situación posterior a la aplicación del rediseño de procesos.

El trabajo se encuentra organizado de la siguiente manera:

Capítulo 1: El problema. En este apartado se describe la empresa y su contexto; y se plantean los problemas del proyecto, los objetivos y el alcance del mismo.

Capítulo 2: Marco teórico. Se definirá el encuadre teórico de la investigación y sus fundamentos para justificar y realizar el presente trabajo.

Capítulo 3: Marco Metodológico. Aquí se definirá el tipo, el enfoque, las fuentes, técnicas de recolección de datos y procedimientos que se aplicarán para llevar adelante el proyecto.

Capítulo 4: Situación inicial. Se presentan procedimientos y procesos involucrados en la gestión de venta online durante los meses de abril, mayo y junio en la empresa.

Capítulo 5: Implementación de nuevos procesos. Se elaboran e implementan nuevos procesos para dar solución a los problemas que afectan el área sometida a investigación durante el período de trabajo.

Capítulo 6: Resultados. Se exponen y comparan los datos y mediciones recolectados en ambos períodos de trabajo evaluados.



Cada una de las unidades anteriores dará lugar al último apartado donde se expondrán las conclusiones generales del trabajo, mencionando criterios que servirán de guía para las implementaciones planteadas.

## **CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA**

### **1.1. EMPRESA EQUUS S.A.**

En el año 1982 emerge la empresa EQUUS S.A. en Buenos Aires, Argentina, más específicamente en la zona de Palermo. La marca pretendía posicionarse como número 1 en el rubro de indumentaria para hombre a través de sus locales a la calle que ofrecían al público productos de calidad y elegancia para vestirse ya sea diariamente o en ocasiones especiales. En sus inicios, se consolidó en el mercado y en la zona como una marca de sastrería ya que sus productos principales y más buscados pertenecían a los rubros de ambos, sacos, camisas, zapatos, entre otras tantas categorías de la línea vestir.

Durante los primeros 30 años de vida, la empresa se asentó principalmente en Capital Federal donde abrió 14 locales propios distribuidos de la siguiente manera: 6 tiendas con ropa de primera calidad se concentraron entre las Avenidas Córdoba, Corrientes y 9 de julio (pleno centro de la ciudad), 4 tiendas en distintos puntos de la ciudad son Outlets (ropa de temporadas anteriores) y el resto distribuidos en algunos de los Shoppings más destacados de la provincia de Buenos Aires como Unicenter, Abasto, Plaza Oeste y Alto Avellaneda. El depósito general de la empresa durante todos estos años se ubicó en la zona sur del país, más exactamente en la zona de Lomas de Zamora.

En 2014 la empresa comienza a encarar un nuevo tipo de unidad de negocio: Franquicias. Este nuevo canal de venta comienza a expandirse con fuerza en las regiones del Gran Buenos Aires que no eran ocupadas por locales propios, tales como Ramos Mejía, Parque Brown, La Plata, Devoto y en Portal Lomas.

En el año 2015 la empresa toma la decisión de crecer a nivel país y comienza a expandir sus franquicias en shoppings y zonas de grandes concentraciones en distintos puntos del país. Las primeras tiendas en abrirse fueron en las Provincias de Córdoba, Mendoza, Tucumán y Salta. Para poder realizar la distribución a todas las tiendas distribuidas en el país la empresa toma la decisión de mudar el depósito y abrir la oficina administrativa en la zona de Carapachay en donde se encuentra ubicada actualmente. El depósito cuenta con 100 metros cuadrados.

3 años más tarde, en 2018, la marca logra establecerse en casi todo el país a través de las 43 franquicias que comercializan sus productos. Algunas de las nuevas provincias donde se establece son: Rosario, San Luis, Jujuy, La Pampa, Neuquén, San Juan, Formosa, Chaco y Misiones.



La apertura de tiendas en tantas provincias del país generó la oportunidad de diversificar la colección ofrecida, pasando a comercializar no solo ropa de vestir sino también categorías sport y de verano para el segmento más joven y de las regiones de altas temperaturas. A finales de 2018 EQUUS lanzó oficialmente su tienda online, en la cual comercializa todos los productos de la colección.

En la actualidad la empresa cuenta con 60 locales que ofrecen sus productos en todo el país, 14 propios y 46 franquicias y piensa seguir sumando puntos de venta en el futuro. A continuación se detallan las líneas y categorías que forman parte de la colección, en total 2.300 artículos:

Línea vestir: ambo, camisa de vestir, chaleco de vestir, corbata, gemelo, moño, pantalón de vestir, saco, tiradores y zapato.

Línea continuidad: camisa sport manga larga, jean, pantalón sport, zapatilla.

Línea sport invierno: buzo, campera, campera tejida, cardigan, chaleco sport, chomba manga larga, gaban, montgomery, piloto, remera manga larga, sobretodo, sweater y sweater sin manga.

Línea sport verano: bermuda, camisa sport manga corta, chomba manga corta, remera manga corta y short de baño.

Línea accesorios: billetera, bolsos, boxer, bufanda, cinturón, gorro, media, perfume y slip.

A través de estas líneas de productos la empresa busca posicionarse en el mercado enfocándose primordialmente en la calidad de sus prendas, el correcto abastecimiento de la mercadería en tiempo y forma en los locales, y también en la imagen de sus tiendas. Las marcas más importantes con las que compite EQUUS en la industria de indumentaria masculina son las siguientes: Kevinston, Devre, Bensimon, Prototype. El público objetivo de estas empresas son los jóvenes adultos de entre 18 y 60 años que buscan ropa para vestirse tanto en el día a día como en ocasiones especiales.

## **1.2 VISIÓN**

Brindar una propuesta clásica que acompañe tendencia, sin edades, de calidad y a precios accesibles, fortaleciendo el vínculo emocional con la marca EQUUS.

## **1.3 CULTURA DE LA COMPAÑÍA**

- I. Estamos orientados a los resultados.
- II. Nuestro comportamiento se esfuerza en brindar a nuestros clientes la mejor experiencia de compra.
- III. Creemos en el mérito como forma de desarrollarnos y acceder a posiciones de responsabilidad brindándole oportunidades a nuestra gente.
- IV. Creemos en el trabajo en equipo y en el aporte de todos a este comportamiento.



- V. Nos esforzamos por generar un contexto que contribuya a la pasión en el trabajo de nuestros colaboradores.

## **1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

EQUUS S.A. es una empresa de indumentaria masculina que se encuentra en una etapa de crecimiento en lo que respecta a su imagen de marca y posicionamiento en el rubro, buscando ser la empresa número uno en Argentina a través de la mejora continua tanto en la calidad de sus prendas como en la distribución estructurada de las mismas. Actualmente posee 14 locales propios en Capital Federal y 46 franquicias distribuidas en el país. A pesar de estar firmemente consolidada en cuanto a tiendas físicas, aún se encuentra en una fase inicial, de prueba y error, en lo que respecta a la venta Online.

A raíz del nuevo escenario que atraviesa la empresa, generado en un principio por el enorme crecimiento que tiene hace varios años la venta Ecommerce e impulsada exponencialmente por la pandemia mundial que transita el país y el mundo, quedaron muy expuestos los problemas que venía acarreado el área de EC y que impactaron de lleno en el sector logístico y de almacenamiento de la compañía.

La finalidad de este proyecto es identificar, evaluar y resolver las fallas que afectan la productividad de la empresa en cuanto al cumplimiento de los pedidos a través de la venta online de la manera más eficiente y eficaz posible, comparando a través de indicadores la situación inicial con la situación post rediseño.

## **1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.A OBJETIVO GENERAL**

Mejorar la gestión logística y reducir los tiempos de entrega del canal Ecommerce en la empresa Equus.

### **1.5.B OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar los procesos estándares que ocurren en el área de depósito a la hora de cumplir el pedido de un cliente.
- Detectar los factores que afectan negativamente esta gestión.
- Desarrollar soluciones a estos problemas.
- Analizar los resultados obtenidos antes y después del rediseño de procesos.



## **1.6 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

El rediseño de los procesos utilizados en el depósito de la empresa Equus mejorará la gestión y los tiempos de entrega del canal Ecommerce.

## **1.7 ALCANCE**

La investigación está dirigida al área logística, encargada del cumplimiento de los pedidos Online de la empresa EQUUS ubicada en la localidad de Carapachay, en la provincia de Buenos Aires. Los períodos de tiempo a analizar son 2 trimestres con características similares: 2 meses de venta normal y uno con un evento fuerte (Día del Padre en junio y Hot Sale en julio).

En el estudio se evaluarán los resultados obtenidos antes y después de la implementación del rediseño de los procesos involucrados en la gestión logística de cumplimiento de pedidos Ecommerce.

El estudio se enfoca en la gestión operativa para cumplir con los pedidos online, por lo que quedará excluida del análisis el área de atención al cliente ya que no está involucrada directamente en el proceso y no afecta los tiempos de entrega, es el nexo con el cliente. Atención al cliente participa como un sector que depende del funcionamiento del depósito, pero no influye en la reducción de los tiempos de entrega, que es el objetivo principal del trabajo.



## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se exponen dos bases importantes para sustentar y justificar este Trabajo Final de Práctica Profesional: Los antecedentes de la investigación y qué información aporta al trabajo; y por otro lado se explica la teoría necesaria y fundamental para entender los procesos prácticos que nos llevarán a las conclusiones finales.

### **2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN:**

En este apartado se describirán 3 trabajos que aportarán información, referencias y servirán como guía para la consecución del presente trabajo de investigación.

- - Título: Diseño de un plan de acción para la mejora del proceso productivo de una empresa embotelladora de agua mineral, ubicada en el estado de Miranda.
  - Área de estudio: Rediseño y propuesta de mejora de procesos
  - Autores: Luis Alfredo Medina y Raul Adolfo Mejias.
  - Profesor guía: Ingeniero Alirio J. Villanueva B.
  - Institución y fecha: Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela. Octubre 2013
  - Objetivo general: Desarrollar propuestas de mejora para aumentar la productividad en la empresa, detectando las fallas que se generan en los mismos y planteando soluciones y mejoras para lograr que sean lo más eficientes posible.
  - Aportes: Enfoque y aplicación de la metodología en el trabajo a realizar; apoyo como guía para la estructura desagregada de la investigación.
  
- - Título: Propuesta para el mejoramiento de gestión en los procesos operativos de la Ferretería El Cisne.
  - Área de estudio: Rediseño y propuesta de mejora de procesos.
  - Autores: Yunga Sarmiento Christian Fernando
  - Profesor guía: Ingeniero Román Idrovo Daza
  - Institución y fecha: Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador. Agosto 2012.
  - Objetivo general: Analizar y detectar los problemas administrativos y de seguridad en la ferretería para generar propuestas y soluciones de mejora para ser más eficientes, productivos y competitivos.
  - Aportes: Estructura y metodología aplicable a nuestro trabajo de investigación.



- - Título: La importancia de la logística en el Ecommerce.
  - Área de estudio:
  - Autores: Megassini María Paula
  - Profesor guía: Lic. Rosales Rodolfo Luis
  - Institución y fecha: Instituto Universitario Aeronáutico, Córdoba. Año 2014
  - Objetivo general: Estudiar las nuevas formas y métodos de comercio en que se presenta el ecommerce para observar el aumento de productividad de las empresas que operan mediante este sistema e incorporar conceptos logísticos que permiten realizar la gestión de forma eficiente.
  - Aportes: Bases y referencias teóricas sobre la temática a investigar.

En conclusión, los 3 trabajos de investigación extraídos de internet y analizados anteriormente comparten características similares con el trabajo de rediseño y mejora de procesos en el que estoy trabajando. La metodología, objetivos, desarrollo de problemas y técnicas de análisis, entre otros son algunos puntos en común.

Si bien estos estudios no abordan directamente la temática: “mejoras de procesos involucrados con la gestión online”, considero que puedo apoyarme en las mismas en cuanto al formato y metodologías. Esta fue una de las justificaciones para realizar el trabajo, ya que al buscar antecedentes sobre los procesos en el Ecommerce no se encontraron investigaciones realizadas sobre este tema y a mi parecer, los cambios en los procesos aplicados en este caso pueden ser utilizados en diversas Pymes que se encuentren en situaciones similares, ya que no requiere de gastos o inversiones significativas para su implementación.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

En este capítulo desarrollaremos los temas a tratar con el objetivo de entender la teoría a través de los procesos que llevaremos a la práctica. Es necesario conocer cómo fue la evolución del comercio electrónico y cómo influyó en el cambio de los procesos de compra tanto para el cliente como para el vendedor. Se contará la historia, el crecimiento y las diversas etapas que componen el proceso de compra y venta de ecommerce en tiendas de retail. Se hará hincapié en las actividades que debe realizar la logística de la empresa para cumplir los pedidos online de los consumidores.



## 2.2.A ECOMMERCE

Para adentrarnos en el tema de estudio, comenzaremos explicando cuáles son las bases y la idea general de la venta Ecommerce. Esta palabra proviene de la conjunción de: e (electronic) - Commerce (comercio) y es utilizado para referirnos al universo de tiendas online creadas por emprendedores, pequeños artesanos y empresas ya establecidas y afirmadas en el mercado pero que buscan aumentar su público objetivo y no quedarse atrás en la revolución tecnológica que vivimos en esta época.

Cotidianamente utilizamos el término “Ecommerce” para hacer alusión al intercambio de bienes y servicios mediante el internet.<sup>1</sup> Años atrás, para comprar un producto o contratar un servicio, era necesario acercarse a un lugar físico, pero eso cambió principalmente gracias a la evolución de los sistemas de cobro online y las entregas a domicilio.

En sus inicios, la venta online no era de fácil acceso para todo el mundo ya que requería de desarrollos e inversiones costosas que no todos podían afrontar. El desconocimiento, por la falta de experiencia en el uso de este canal, sumado a las estafas que se daban por doquier en sus inicios, ya que este comercio no estaba regulado, generaba desconfianza en los negocios que buscaban integrarse a este mundo virtual. Recién en el año 1995, con el inicio y desarrollo de 2 grandes empresas líderes en la actualidad como Amazon y eBay, el Ecommerce comienza a ganar confianza entre los usuarios. A partir de este suceso y la constante investigación y evolución de la tecnología, como la creación del celular por ejemplo, en el año 2003 las empresas comienzan a reconocer las ventajas que ofrece el mundo virtual y comienzan a añadir este canal de venta a sus estrategias de negocios. Hoy en día, hay quienes únicamente venden bajo esta modalidad, dado que contar con un local físico es más costoso y tiene más restricciones que un sitio web.

## 2.2.B CRECIMIENTO DE LAS VENTAS ONLINE EN 2020

Con gran cantidad de comercios cerrados al público y la gente reclusa en sus casas por la pandemia de coronavirus, durante este año las ventas online se dispararon. En detalle: durante los primeros seis meses del 2020, el ecommerce en Argentina facturó \$314.602 millones, lo que significó un incremento del 106% respecto al primer semestre del 2019. Así se desprende de un informe que realizó la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), en el marco de la 14va edición del ecommerce Day Buenos Aires. Además,

<sup>1</sup> Silvestre, Luan (2020, sept.). ¿Qué es el ecommerce?. Recuperado de <https://www.tiendanube.com/blog/ques-el-ecommerce-y-por-que-tener-el-tuyo/#heading-1>



durante el primer semestre del año, se vendieron 92 millones de productos, a través de 54 millones de órdenes de compras, lo que significó vender más de 511.111 artículos por día. “En los primeros seis meses del 2020 se facturó 106% más que en el mismo periodo 2019. Las órdenes de compra, las unidades vendidas y la cantidad de sesiones aumentaron significativamente en relación al año pasado, marcando un nuevo hito en el comercio electrónico y contribuyendo a la reactivación de la economía Argentina” sostuvo Gustavo Sambucetti, Director Institucional de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico. A su vez, cada vez los usuarios se muestran más activos en las plataformas web de ventas online. Según el relevamiento, el tráfico registró un incremento del 14% interanual, alcanzando los 2.505 millones de sesiones en lo que va del 2020. Asimismo, el dispositivo móvil demuestra un importante crecimiento tanto en las búsquedas como en las compras a través de los mismos, ya que el tráfico a través de esta herramienta fue del 76%, mientras que las compras efectuadas representaron el 55%. Por otra parte, 9 de cada 10 personas ya compraron alguna vez online y 1 de cada 10 lo hizo por primera vez en este contexto de pandemia. “Esto refleja que nos encontramos ante una industria cada vez más madura y confiable, siendo que cada vez más argentinos eligen el canal online y expresan que sus experiencias de compra online son altamente satisfactorias”, indicaron desde la CACE. Respecto a las preferencias del consumidor en medios de pago, las tarjetas de crédito lideraron el ranking con el 77% (plataforma de pago 59% y a través de un Gateway 18%). En tanto las tarjetas de débito representan el 9% y se mantienen constantes, mientras que completan el mix las billeteras de pagos en efectivo (10%) y electrónica (5%). En cuanto a la logística y entrega de productos, lideró las entregas a domicilio con el 60% (vs.39 % en 2019) y decreció el retiro en punto de venta con el 33% (cuando era del 50% en 2019). “Notamos además un amesetamiento en la opción de retiro en sucursal del operador logístico con el 7% (-2 puntos que en 2019). Estos datos demuestran los fuertes cambios de hábitos en contexto de pandemia”, concluyó el informe de CACE.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Las ventas online se dispararon 106% anual. (27 de agosto de 2020). El Economista. Recuperado de <https://eleconomista.com.ar/2020-08-las-ventas-online-se-dispararon-106-interanual/>



## 2.2.C BENEFICIOS Y DESVENTAJAS DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

Las ventajas de tener una tienda virtual son muy diversas y muy beneficiosas tanto para el vendedor como para el comprador.

Entre los principales beneficios que obtiene el vendedor del mundo virtual podemos destacar algunos como: la reducción de costos de mantenimiento, ya que para vender por internet no se necesita invertir en alquileres, limpieza o equipamientos; Mayor alcance de su oferta, ya que este canal no está restringido únicamente a las personas que se encuentran en una zona determinada; ofrece mayor flexibilidad y libertad ya que nos permite seguir generando ingresos estando en la playa o en la cama; es más simple y económico implementar y desarrollar estrategias de marketing a través de cupones y descuentos que llegan a los potenciales consumidores a través de publicidades pagas.<sup>3</sup>

Por otro lado, algunas de las desventajas de este canal están relacionadas con: la falta de confianza por parte de un gran número de personas que aún se niegan a confiar en las transacciones comerciales completamente impersonales, generalmente compuesto por el público de edad avanzada que por experiencia y cultura prefieren acercarse físicamente al local, elegir el producto que les gusta y pagar en el mismo lugar. Los gastos de envío y las exigencias en los tiempos de entrega por parte de los clientes conforman otra de las grandes dificultades para el vendedor, sobre todo para los pequeños negocios que deben enfrentarse a otras empresas que compiten en el mismo canal ofreciendo a sus clientes propuestas de precio y costos más competitivos.

El vendedor utiliza este canal, como toda nueva estrategia o método de venta que se utiliza en las empresas, con el objetivo primordial de ampliar su público meta, siempre que sea rentable. Por lo tanto, cada acción que lleve adelante la empresa debe buscar generar algo positivo en la mente del consumidor, algo que lo lleve a concretar una venta del producto o servicio ofrecido por el negocio. Algunos de los puntos más relevantes que tienen en cuenta los compradores a la hora de realizar una transacción mediante internet, según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) son<sup>4</sup>: Facilidad y comodidad ya que el potencial cliente puede realizar la compra en cualquier momento desde donde sea (trabajo, casa, en vacaciones); accesibilidad las 24 horas del día sin preocuparse por buscar estacionamiento, evitar colas y presiones por parte de algunos vendedores; la libertad de decidir y comparar

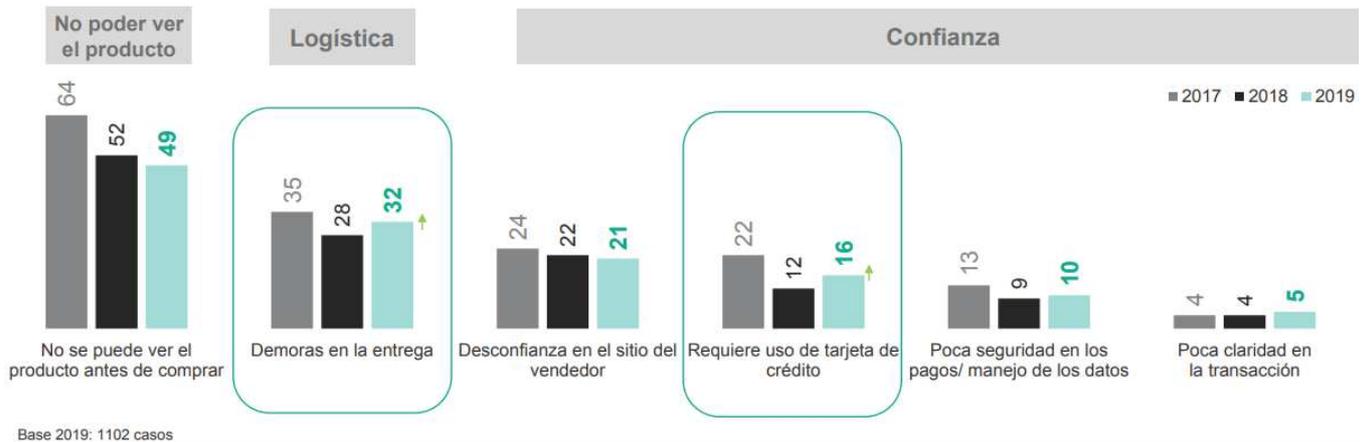
<sup>3</sup> Eva María Rodríguez. (Sin fecha). Ventajas y desventajas del comercio electrónico. Recuperado de <https://www.actualidadecommerce.com/ventajas-y-desventajas-del-ecommerce-frente-al-comercio-tradicional/>

<sup>4</sup> Los argentinos y el e-Commerce: ¿Cómo compramos y vendemos online?. (2020). CACE, p. 6. Recuperado de <https://cace.org.ar/uploads/estudios/estudio-anual-comercio-electronico-2019-resumen.pdf>

entre varias tiendas al mismo tiempo antes de comprar brinda al cliente el poder de elegir según su conveniencia, ya que tiene la información que necesita en un mismo lugar y al instante (fotos, características, precios y opiniones).

Este “poder” concentrado en las manos de los clientes, trajo como consecuencia un aumento de las exigencias al momento de realizar la compra.

**Desventajas de la compra online en %**



Fuente: <https://cace.org.ar/uploads/estudios/estudio-anual-comercio-electronico-2019-resumen.pdf>

Como observamos en el gráfico extraído de la CACE, tomado sobre una muestra poblacional de 1102 personas, las principales exigencias que más crecieron de un año a otro por parte de los usuarios al momento de realizar la compra se encuentran en los métodos de pago ofrecidos por los Market Place y en mayor medida por el plazo de entrega del producto.<sup>5</sup>

En cuanto al primer punto, el área comercial y de finanzas son las principales responsables y encargadas de conseguir las mejores propuestas para el cliente en cuanto a cuotas y beneficios por utilizar la tarjeta como medio de pago, mediante acuerdos con entidades bancarias entre otras opciones.

El segundo punto más importante a la hora de ponerse exigentes es el plazo de entrega. Este es uno de los puntos más críticos al momento de la compra para muchos de los usuarios, ya que en muchos casos la necesidad y el deseo de realizar la transacción y obtener el bien y/o servicio de forma inmediata son muy satisfactorias para el cliente. Esta sensación de necesitar el producto y cumplir su afán de tenerlo en minutos/horas es una de

<sup>5</sup> Los argentinos y el e-Commerce: ¿Cómo compramos y vendemos online? (2020). CACE, p. 7. Recuperado de <https://cace.org.ar/uploads/estudios/estudio-anual-comercio-electronico-2019-resumen.pdf>



las razones por las que el consumidor estaría dispuesto a pagar más por el bien y dejar de lado un precio más bajo. El sector involucrado en este aspecto de la compra online es el área logística, ya que de ellos depende el tiempo que hay entre que el cliente hace el último clic, confirmando la compra, y el producto llega a la puerta del mismo. No es un proceso para nada sencillo, sobre todo si la empresa no se preparó correctamente para este tipo de negocio.

## **2.2.D PLATAFORMAS ECOMMERCE**

Las plataformas eCommerce son sistemas de software que funcionan como intermediarias o punto de encuentro entre comprador y vendedor. Éstas ofrecen un catálogo segmentado de productos, plantillas, distintos medios de pago, bases de datos y estadísticas, de entre las que se pueden elegir según las necesidades del proyecto.<sup>6</sup>

Las características más importantes de una plataforma Ecommerce óptima son las siguientes:

### **1. Gestión de catálogos**

Un software para la creación de sitios Ecommerce, debe incluir una herramienta o función para gestionar el catálogo de productos. Lo ideal es que incluya funciones de importación y exportación por lotes, así como opciones para administrar los precios de los productos fácilmente.

### **2. Herramientas de Marketing y promoción**

También son características clave que debe tener una plataforma de comercio electrónico. Un sitio Ecommerce con éxito, requiere de promociones marketing online para hacer que sus visitantes regresen. Es ideal que este sistema proporcione opciones para crear y administrar cupones de descuento, crear y administrar la fijación de precios, etc.

### **3. Módulos de envíos y entregas.**

Un software Ecommerce debe permitir a los usuarios, seleccionar entre diferentes tipos de opciones de envío y entrega, además de calcular automáticamente los gastos de envío.

### **4. Módulos de pago**

Esta es una de las características más importantes en un sistema de Ecommerce, ya que su objetivo es conseguir el pago de los productos. En consecuencia, el software para creación

<sup>6</sup> Susana Maria Urbano Mateos. (Sin fecha). 5 características clave de una plataforma Ecommerce. Actualidad Ecommerce. Recuperado el 30/01/2021 de: <https://www.actualidadecommerce.com/5-caracteristicas-clave-una-plataforma-ecommerce/>



de tiendas online que se elija, deberá incluir módulos de con soporte para las principales plataformas de pago.

5. Amigable con los motores de búsqueda.

El SEO (Search Engine Optimization, es la práctica de utilizar un rango de técnicas, incluidas la reescritura del código html, la edición de contenidos, la navegación en el site, campañas de enlaces y más acciones, con el fin de mejorar la posición de un website en los resultados de los buscadores) en el Ecommerce es muy importante para el posicionamiento de un sitio de comercio electrónico en Internet. En consecuencia, el programa para crear tiendas online, debe estar optimizado para los motores de búsqueda, de tal manera que sea más fácil indexar las páginas y que los consumidores puedan encontrar el sitio fácilmente. En la empresa Equus, la plataforma elegida como intermediaria es Vtex, por lo tanto explicaremos el paso a paso de los procesos necesarios para concluir los pedidos a través de esta plataforma.

## **2.2.E ETAPAS DEL PROCESO DE COMPRA Y VENTA EN ECOMMERCE**

A continuación detallaremos primero el proceso de compra Online del lado del cliente y luego se explicarán las etapas de la venta del lado del vendedor para entender mejor las complicaciones que puede llegar a generar dentro de la empresa este canal de venta.

### **2.2.E.1 ETAPAS DEL PROCESO DE COMPRA - CONSUMIDOR**

El proceso de compra es el conjunto de etapas por las que un cliente ha de pasar con la finalidad de formalizar un pedido en una tienda online. Este proceso comienza cuando un cliente accede al sitio web y termina con la aceptación o confirmación del pedido.<sup>7</sup>

A continuación se expondrán las etapas que atraviesa generalmente el usuario a la hora de realizar su pedido en una tienda online. Puede tener variaciones en algún punto, pero siempre respetando este esquema:

I- Acceso a la tienda y selección de productos: El cliente accede a la tienda y mientras se desplaza por el catálogo va añadiendo productos a su carrito. Es decir, va completando su pedido.

<sup>7</sup> Barverá Aledo, Joaquín. (Sin fecha). Etapas del Proceso de Compra en una tienda online. Tienda Online Murcia. Recuperado el 30/01/2021 de: <https://www.tiendaonlinemurcia.es/etapas-proceso-de-compra/>



II- Resumen de la cesta de la compra: Completado su pedido el cliente accede a su carrito para visualizar un resumen de los productos que ha ido añadiendo. El cliente confirma visualmente que los productos que aparecen son los que quiere comprar y que los precios de cada uno de ellos son los esperados. En este resumen deben aparecer los precios de cada producto, los impuestos repercutibles y el importe total del pedido (incluidos impuestos) a excepción de los gastos de envío. Desde este punto el cliente debe poder eliminar productos de su carrito de compra de forma rápida e intuitiva. También debe ser posible volver al catálogo y continuar añadiendo productos al carrito. Es muy recomendable disponer de algún sistema para que el usuario pueda modificar las unidades de cada producto presentes en el carrito directamente desde esta pantalla.

III- Registro del cliente: En esta etapa, el cliente registrado deberá iniciar sesión si todavía no lo ha hecho. Si el usuario no está registrado deberá registrarse en la plataforma para continuar con el proceso de compra.

IV- Dirección de envío: En este punto se introduce la dirección de envío y facturación o se confirman en caso de ya estar registrado. La aplicación de comercio electrónico que estemos utilizando nos debe permitir gestionar al menos dos direcciones para cada cliente ya que la dirección de envío no tiene por qué coincidir con la dirección de facturación.

V- Opciones de envío: En esta etapa, se le debe mostrar al cliente las diferentes alternativas de envío y los gastos asociados a cada alternativa. El cliente debe elegir entre una de ellas. Este es un punto importante en el proceso ya que muchas veces unos plazos muy largos, pocas alternativas o una percepción por parte del cliente de unos gastos de envío altos provocan que el cliente abandone el proceso de compra en esta etapa.

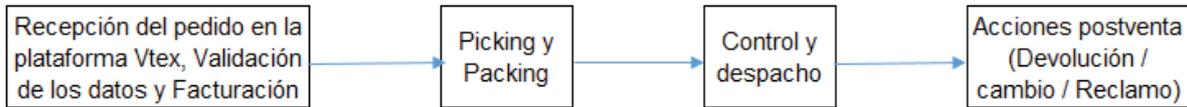
VI- Formas de pago: Ahora es el momento de elegir entre las diferentes opciones de pago disponibles. En esta pantalla debe aparecer un resumen del pedido y ahora tienen que aparecer los gastos de envío elegidos en la anterior etapa. Esta etapa es la más importante y delicada del proceso de compra. Si no transmitimos confianza al cliente probablemente abandonará el proceso de compra.

VII- Aceptación del pedido: Para completar el proceso de compra el cliente deberá aceptar el pedido. Según el método de pago elegido el cliente será reenviado a uno u otro sitio. En caso de que el pago se fuera a realizar en ese momento. Por ejemplo si la opción de pago es PayPal la aplicación nos enviará a su página para que iniciemos sesión. Por el contrario si la opción elegida es contra reembolso el proceso habrá concluido.

Como podemos ver, las acciones vistas desde el lado del consumidor parecen sencillas ya que este proceso solo les lleva unos minutos y ya comienzan la cuenta regresiva para recibir el producto según el tipo de entrega elegido.

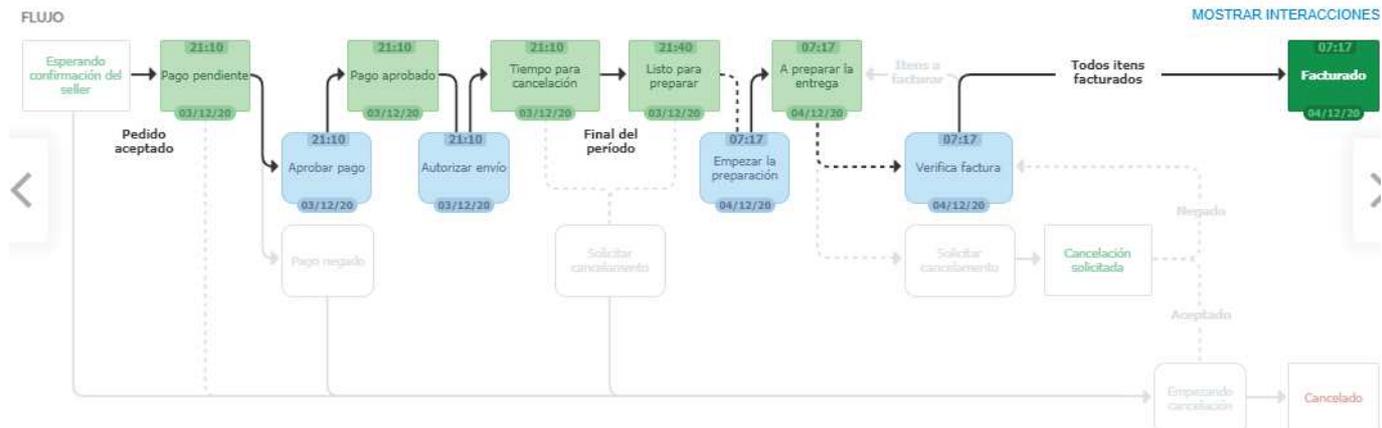
## 2.2.E.2 CICLO DEL PEDIDO - VENDEDOR

Una vez que el pedido realizado por el cliente es confirmado en la página web, comienza la tarea en el área logística de la empresa responsable de la tienda online, que es la encargada de dar respuesta satisfactoria al consumidor. Como ya se aclaró en apartados anteriores la plataforma utilizada por la empresa Equus es Vtex. Explicaremos punto por punto los pasos necesarios en general para cumplir con los pedidos online de los clientes.<sup>8</sup>



### ➤ RECEPCIÓN DEL PEDIDO EN LA PLATAFORMA VTEX, VALIDACIÓN DE DATOS Y FACTURACIÓN.

Una vez que el cliente hace clic en el botón “comprar” de la tienda, comienza el flujo de pedido en la plataforma Vtex. A continuación, un resumen gráfico del flujo:



Fuente: <https://help.vtex.com/es/tracks/pedidos--2xkTisx4SXOWXQel8Jg8sa/4811ExCe3WreIRMV3sy9n8>

Cada status del pedido tiene un significado y un comportamiento exclusivo. Los más usuales son los siguientes<sup>9</sup>:

- **ESPERANDO CONFIRMACIÓN:** La plataforma recibe el pedido, solicita y guarda la confirmación del recibimiento del pedido. En este momento, los productos son reservados en el sistema de logística.

<sup>8</sup> Equipo de Marketing. (Sin fecha). Ciclo del pedido: desde el ingreso hasta la entrega satisfactoria.

Combinatoria. Recuperado el 30/01/2021 de: <https://www.combinatoria.com.ar/ciclo-del-pedido-desde-ingreso-la-entrega-satisfactoria/>

<sup>9</sup> Tutoriales y Soluciones: Flujo de pedido en Gestión de pedidos. (Si fecha). Recuperado el 30/01/2021 de: [https://help.vtex.com/es/tutorial/flujo-de-pedido-en-el-oms--tutorials\\_196](https://help.vtex.com/es/tutorial/flujo-de-pedido-en-el-oms--tutorials_196)



- **PAGO PENDIENTE:** Después de la aceptación y reserva del pedido se espera por la aprobación del pago.
- **PAGO APROBADO:** Cada empresa, de acuerdo a su actividad y rubro, establecerá sus propios procesos de validación. Por ejemplo, se aprueba un pedido automáticamente si el cliente tiene historial de compra o si el monto es menor a \$x, sino se realiza algún tipo de verificación contactándose con el cliente. El pedido sigue automáticamente para la Ventana de cancelación.
- **VENTANA PARA CANCELAR EL PEDIDO:** El cliente, después de la aprobación, tendrá 30 minutos (definido por defecto en las Configuraciones generales) para realizar su cancelación y reversión del pedido, siendo este realizado automáticamente sí así está configurado. Después de este tiempo, el pedido pasa automáticamente a “listo para preparar”.
- **LISTO PARA PREPARAR:** Pasado el tiempo de cancelación, el pedido queda esperando su preparación. El estado de Listo para preparar es pasivo y requiere una segunda acción para dar de baja la reserva del ítem y preparar su entrega. En ese momento el pedido estará listo para que el mismo, sea informado a logística.
- **A PREPARAR LA ENTREGA:** Las reservas de los productos son confirmadas en el sistema una vez que se aceptan 3 términos y condiciones requeridos por la plataforma Vtex. El pedido queda en espera hasta que se cumpla el siguiente paso (Facturación).
- **FACTURADO:** Flujo completo del pedido: El pedido es finalizado con éxito y se recibe la confirmación de la factura una vez que se hace clic en el botón “facturar paquete” en el pedido. Cuando el pedido ya se encuentre en el status Facturado no es posible revertir ni alterar el status.
- **CANCELACIÓN SOLICITADA:** El pedido queda esperando la confirmación de la cancelación. El vendedor decidirá de acuerdo con la situación del pedido, si todavía es posible realizar la cancelación, pues algunos ítems pueden ya estar en la cinta transportadora.
- **CANCELADO:** El pedido es finalizado sin éxito. La transacción del pago en el módulo de Pagos también es cancelada.

### ➤ **PICKING Y PACKING**

Una vez que la plataforma Vtex informa que el pedido está facturado, es hora de pasar al siguiente paso. Se debe llevar adelante lo que se conoce como Picking (tomar el producto



del depósito) y Packing (la preparación del pedido y el empaquetado). A medida que los volúmenes de venta sean mayores, este proceso se complejiza y se necesitará establecer metodologías de trabajo para evitar errores y optimizar tiempos.

#### - **PICKING**

Es un término del mundo de la gestión de los proyectos logísticos que hace referencia al método de preparación de pedidos. Consta de los siguientes pasos<sup>10</sup>:

- 1- Recepción de la hoja de pedido en el depósito, confirmada por parte del cliente y facturada.
- 2- Selección y recogida de los elementos necesarios para completar la orden.
- 3- Tareas de embalaje de los artículos.

La particularidad que hace del picking un método diferente es que, con el fin de hacer el proceso lo más eficiente posible, se busca facilitar la identificación de los bienes y su localización de forma específica dentro del almacén, permitiendo a los preparadores de pedidos recoger rápidamente los artículos que se necesitan para completar una orden. Sin embargo, quienes conocen muy de cerca qué es picking saben que las circunstancias que rodean a esta tarea, desde su planteamiento hasta su ejecución, dificultan en ocasiones la mejora de resultados. Entre las limitaciones que más afectan a la productividad de esta modalidad de preparación de pedidos se encuentran:

- Aumento de pedidos de volumen reducido, en la búsqueda de la reducción de los niveles de inventario, lo que implica una mayor variedad y exige un trabajo más personalizado para la preparación.
- Intensidad de mano de obra de las operaciones de picking: que aumentan los costos de las operaciones, afectando a los márgenes.

Una de las principales características del picking es su intensidad en mano de obra, lo cual sitúa esta actividad como uno de los pilares a tener en cuenta para sostener ciertos niveles de productividad en la supply chain. Las empresas que emplean este método de preparación de pedidos se cuestionan, por tanto, los métodos que pueden aplicarse para mecanizar o automatizar partes del proceso, en aras de una optimización del rendimiento.

<sup>10</sup> EAE Business school. (23 de marzo de 2020). Picking almacén: ¿Qué es?. Recuperado de: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/sabes-que-es-picking/>



Y es que el éxito del enfoque del picking depende en gran medida de dos aspectos:

- La organización del espacio dentro del almacén.
- La observancia de los procedimientos específicos que se han diseñado para acelerar el proceso de gestión de pedidos.

Con este fin, tanto pequeñas como grandes empresas suelen hacer uso de la tecnología que les permite ganar eficiencia en la gestión del proceso. Esto incluye el uso de programas de software para todas, o muchas, de las siguientes tareas:

- Seguimiento del inventario.
- Preparación de listas de envío.
- Generación de las facturas correspondientes a los pedidos que han sido completados.

En algunos casos, los sistemas automatizados también se encargan de interactuar directamente con el personal de almacén, los empleados designados para el picking, para programar la preparación de pedidos tan pronto como la orden se recoge. Este tipo de métodos han demostrado que su eficacia es máxima cuando se trata de minimizar el tiempo que transcurre entre la recepción del pedido y su recepción por parte del cliente.

### **¿Qué es y qué contiene una orden de picking?**

Se entiende por orden de picking a la impresión que se suele incluir los datos principales del envío. En el caso de las órdenes de picking de ventas online, el formato suele ser diseñado por la propia plataforma, que suele incluir ciertos puntos básicos:

- Datos del cliente.
- Valor total de la factura.
- Estado del pedido.
- Nro de pedido y de factura.
- Cantidad de productos pedidos.
- Dirección y forma de entrega.

### **Métodos de Picking**

Existen diversas maneras de llevar adelante la tarea de picking en el depósito además de la manera tradicional de hombre a producto. Estos ayudarán a preparar los pedidos y a ahorrar tiempo y dinero.

- Picking por lotes: Este método se caracteriza por reducir el tiempo que tardan los operarios en recoger los pedidos. ¿Cómo lo hacen? Recogiendo sólo los artículos que tienen el mismo SKU independientemente del pedido que sean.



- Picking por zonas: A diferencia del anterior, donde el punto principal es reducir el tiempo, este método de picking intenta reducir la distancia que se recorre en el almacén al preparar el pedido. Para esto, cada operario se encarga de una zona específica.
- Picking por olas: es otro método que ayuda a maximizar la recogida y el envío del pedido. Al realizarse en diferentes franjas de tiempo, ayuda a cumplir con la agenda de envíos del distribuidor.
- Picking en clúster: los operarios pueden recoger varios productos al mismo tiempo. Para ello, utilizan un carrito de picking en el almacén para ecommerce. También pueden utilizar un sistema de voz o luz.

Combinar diferentes métodos de picking en almacén te ayudará a mejorar la preparación de los pedidos. De igual forma, podrás ahorrar tiempo y evitar gastos innecesarios. También tendrás un mayor control sobre la mercancía.

#### - **Packing:**

Cuando se habla de packing hacemos referencia al envase y el embalaje de productos que tienen ciertas características físicas, químicas o biológicas que tienen que tenerse en cuenta para su transporte y entrega al cliente final. Es una parte clave del proceso, ya que es el primer contacto físico que tendrá el cliente con la marca y será relevante que el mismo transmita la imagen y por sobre todo: el producto debe llegar en perfecto estado.<sup>11</sup>

Una estrategia de packaging efectiva te ayudará a: reducir costes; mejorar la velocidad y calidad de los envíos; minimizar el gasto innecesario de material; dar valor y reconocimiento a la marca con un embalaje personalizado.

A la hora de decidir el tipo de embalaje a utilizar se debe considerar que aunque la protección es el propósito principal, para cada envío existen diferentes propuestas en función del producto que se vaya a enviar. Según la fragilidad del producto, el peso y la forma se deberá elegir el embalaje más adecuado, que pasa desde las cajas de canal simple o doble, a las bolsas de plástico de burbuja, los adhesivos o el papel.

Otra cuestión importante es la privacidad y la protección antirrobo de los productos, ofreciendo seguros en caso de riesgo. Hoy en día existen embalajes de seguridad que delatan la apertura de un paquete antes de que llegue a manos de su destinatario final. Asimismo, hay aspectos externos que condicionan la elección del embalaje por parte del Ecommerce como por ejemplo la identificación de los paquetes que enviamos, así como su almacenamiento o transporte.

<sup>11</sup> Rodríguez, Samuel. (2 de junio de 2014). Claves a tener en cuenta a la hora de elegir embalaje para el comercio electrónico. Recuperado de: <https://ecommerce-news.es/claves-tener-en-cuenta-la-hora-de-elegir-embalaje-para-el-comercio-electronico/>



## ➤ CONTROL, DESPACHO Y ENVÍO

Si vendes online pero no entregas rápido, en este sector te quedas fuera del mercado. Uno de los mayores puntos iguales cuando se observan y analizan diferentes tiendas online, es el plazo de entrega. Al cliente lo único que le interesa es tener lo que compro lo más rápido posible. Hay muchos sitios que aclaran al realizar la compra, el tiempo estimado de entrega, pero mientras más sea, más disgusto traerá.

El auge del comercio electrónico lleva aparejado un desarrollo de la industria del courier, y por ende del supply chain, al mismo tiempo que las expectativas de los consumidores con respecto a la logística continúan creciendo. Si hace unos años el cliente estaba dispuesto a esperar un tiempo de entrega de hasta 3-4 semanas, hoy no lo está. Cada vez es mayor el porcentaje de usuarios con menor predisposición a esperar un lapso de tiempo mayor. Y la aceleración en esta métrica será mayor conforme continúe el avance del mobile commerce, un dispositivo al que podemos asociar las compras por impulso donde cobra especial importancia una logística rápida y fiable.<sup>12</sup>

Para agilizar estos tiempos de entrega los servicios de paquetería ofrecen diversas opciones a las empresas. No solo ponen a disposición el envío a domicilio, sino que también proponen las siguientes alternativas y exclusividades (en algunos casos a cambio de un costo mayor):

- Envío a domicilio normal: Dependiendo las zonas que abarca la empresa normalmente son entre 5 y 10 días hábiles.
- Envío rápido a domicilio: Entregas a domicilio en 24 y/o 48 hs.
- Retiro en sucursal del prestador del servicio de paquetería: En esta opción el operador logístico que transporta y entrega los productos a domicilio, también pone a disposición sus almacenes para funcionar como puntos de retiro para el cliente (por ejemplo Andreani u Ocaso en Argentina). Dependerá mucho de lo accesible que sean las sucursales de la empresa para el comprador. El costo aplicado sobre esta alternativa es mucho menor que los anteriores, ya que en un viaje el operador puede llevar varios pedidos a su destino (aunque tiene un pequeño costo de almacenamiento).
- Retiro en redes Pick Up: Este tipo de envío es similar al anterior. Se acercan los productos escogidos a las sucursales habilitadas como "centros Pick Up". Son comercios adheridos que concentran físicamente los pedidos de varias empresas en su local y esperan a que el cliente se acerque a buscarlos. Esta opción le genera 3 beneficios a la tienda:

<sup>12</sup> Megassini, María Paula.. (2014). La importancia de la logística en el Ecommerce, p. 7 (Tesis de Grado). Instituto Universitario Aeronáutico, Córdoba, Argentina.



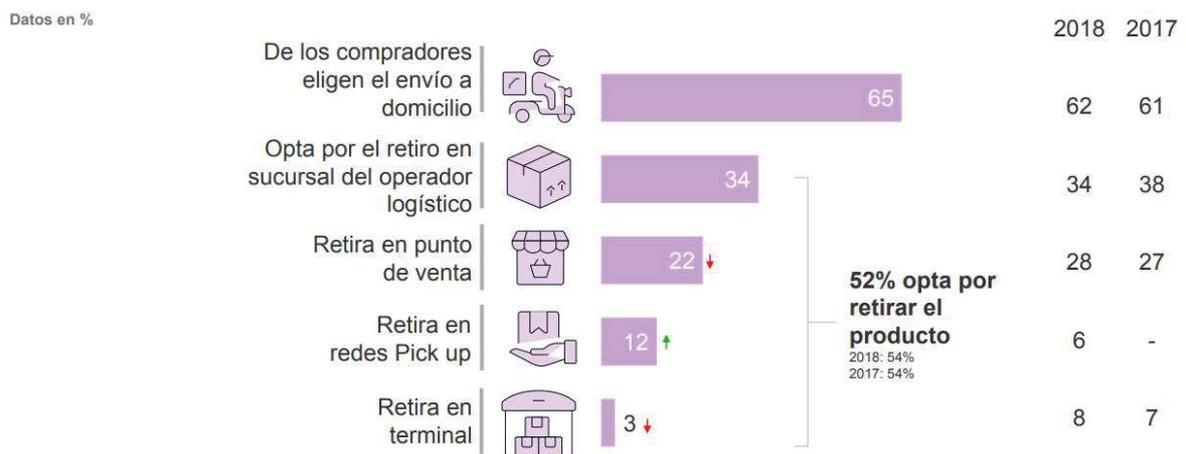
\* Mayor tránsito de clientes hacia la tienda: Utilizando la tienda como punto de recogida se consigue que mucha gente de la zona, que no se había planteado nunca entrar, entre y observe los productos. Mientras se busca el paquete del cliente, ellos podrán recorrer la tienda.

\* Incremento de las ventas: Puede que, a raíz del mayor tránsito de clientes hacia la tienda, las ventas se vean incrementadas. Muchos clientes descubrirán productos que llamarán su atención, y que pueden llegar a comprar (compra por impulso). Por eso, es importante que, aunque vengan a recoger un paquete y no a comprar, el trato hacia el cliente siga siendo excelente.

\* Comisión por servicio prestado: Como es lógico, las compañías de logística pagarán un pequeño porcentaje por el servicio prestado. Al fin y al cabo, el local está cediendo parte de su tiempo y espacio a este servicio. Y aunque los beneficios no suelen ser muy elevados, no es un trabajo que presente una gran dificultad.

- Retiro en puntos de venta: Esta modalidad es una de las más rentables para el vendedor. El valor de este envío dependerá de cuántas sucursales tenga la empresa y que tan accesible sea para sus clientes. Si se cuenta con un único punto de venta o almacén el costo para el cliente será gratuito ya que no hay ningún costo de envío para el vendedor, lo cual será más atractivo para los mismos. En caso de tener más tiendas el envío tendrá un costo de transporte para la empresa, que tendrá la opción de absorber o cobrarlo al cliente. De cualquier modo, este tipo de envío es el más económico para el consumidor.

### El envío a domicilio es la opción más elegida, y crece el retiro en redes pick up



Fuente: <https://cace.org.ar/uploads/estudios/estudio-anual-comercio-electronico-2019-resumen.pdf>

Según la CACE, la mitad de los consumidores eligen las opciones de retirar los productos, ya que algunos de los problemas que sufre el comercio online se producen en el momento de hacer efectiva la entrega a domicilio de los pedidos. En ocasiones, el receptor no está en



la casa durante todo el día y, aun pudiéndose enviar a su trabajo, puede que después no quiera cargar el paquete del trabajo a su casa. Los horarios entre cliente y repartidor suelen ser incompatibles, convirtiendo la recogida del paquete en toda una odisea.

Para poder recoger el paquete en el horario que les vaya mejor, muchos clientes deciden que la dirección del envío sea un punto de recogida que se encuentre cerca de su domicilio. El consumidor siempre va a preferir recoger sus paquetes en una tienda cercana que en una oficina de paquetería mal ubicada.

Es de suma importancia mantener un contacto fluido y de confianza con el operador logístico encargado del envío de los productos para poder acordar un horario de retiro de la mercadería conforme a las estrategias de entrega prometida a clientes y también a los horarios manejados por el personal de la empresa. Lo ideal es elegir un horario y una frecuencia de retiro entre ambas partes para planificar de la mejor manera posible el despacho de los pedidos hacia el cliente sin generar ruidos inesperados en la operación habitual del negocio.

### **SEGUIMIENTO DE ENVÍOS:**

En los casos de envíos a domicilio y retiro en sucursales externas se deberá generar una etiqueta de seguimiento, proporcionada generalmente por el transportista contratado en el momento que facturamos la compra, para adjuntar al pedido completo y despachar. Esta identificación debe ser informada al cliente, quien a través del sistema o página del transportista debe poder rastrear su pedido (el cual debe indicar el estado del envío, lugar donde se encuentra el producto y la fecha de entrega del mismo) y así aguardar con tranquilidad la recepción de su paquete.

Este control es fundamental para una buena experiencia al cliente. Los consumidores dan gran importancia a los procesos de envío y entrega como parte del conjunto de la experiencia de compra. La capacidad de rastrear los pedidos les proporciona tranquilidad, en especial si disponen de tecnología de portales de autoservicio para hacerlo por ellos mismos.

#### **➤ ACCIONES POSTVENTA (DEVOLUCIÓN / CAMBIO / RECLAMO)**

Una vez enviado el pedido, no se puede pensar que el proceso ha concluido. El vendedor debe asegurarse que su cliente lo reciba conforme y a tiempo. Entre el tiempo que transcurre entre el pago del pedido y la entrega del mismo, es imprescindible atender la ansiedad que genera la espera de la entrega del producto. Además, en nuestro país, la logística aún no es perfecta y presenta inconvenientes. Por eso, es aconsejable contar con



la mayor cantidad posible de canales clásicos de atención: teléfono, chat, formulario de consultas, redes sociales y correo electrónico.

En muchos casos, ocurre que el servicio de entregas llega al domicilio del cliente y por algún motivo no logra entregar la compra, entonces el mismo vuelve a la sucursal de la empresa de paquetería y, si no es retirado por allí, de nuevo a la tienda. Cuando esto ocurre, las empresas de envíos suelen dejar constancia de que se pasó por el domicilio indicado, pero no ha podido entregarse el pedido.

El vendedor puede tener acceso a esa información con el número de seguimiento del pedido que se envió junto con la mercadería y así evitar el regreso de la compra al local, informando al cliente que su pedido está en la sucursal de OCA, por ejemplo. Puede parecer algo menor, pero la demora en el tiempo de envío, puede hacer que nuestro cliente no termine satisfecho con su compra y eleva un reclamo en las redes sociales que manche la reputación de la marca.

Otro imponderable que puede ocurrir luego de concluir la venta, es que el consumidor no quede satisfecho con el producto o que el mismo no sea de su talla y reclame un cambio y devolución del dinero. Ante estos casos, el responsable de la atención posventa debe reaccionar lo más rápido posible de manera tal que el cliente no se sienta abandonado por la marca y, de lo contrario, se sienta apoyado en todo momento por la empresa. Este gesto por parte de la marca puede generar una imagen positiva si la respuesta al reclamo es ágil, lo cual dependerá en gran parte de los servicios que ofrezca la plataforma seleccionada para estas ocasiones. La misma debe permitir la concentración de todos los canales de atención en un solo lugar, para dar respuesta de manera más rápida y ordenada a las consultas, reclamos, cambios o devoluciones solicitados por los clientes.



## **CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO**

En este apartado se definirá el tipo de metodología que se aplicará, las fuentes, técnicas de recolección de datos y procedimientos que se aplicarán para llevar adelante el proyecto.

### **3.1 METODOLOGÍA**

La metodología de la investigación es el conjunto de técnicas y procedimientos que se aplican de forma sistemática y ordenada en la elaboración de un estudio. En la misma se determina cual es la secuencia a seguir y los procedimientos que se emplearán para llevar a cabo las tareas de recolección de datos, orden y análisis de los mismos, vinculadas a la investigación.

La función de la metodología en la investigación es darle validez y fiabilidad al estudio y los resultados obtenidos con relación al problema a tratar.

A continuación se muestra la estructura metodológica para el desarrollo del Trabajo Final de Práctica Profesional (TFPP):

- 1- Descripción de la empresa, de sus productos y procesos.
- 2- Relevamiento de datos e información obtenida luego de analizar el primer trimestre.
- 3- Detección de los problemas y desvíos observados en la situación inicial.
- 4- Elaboración de mejoras e implementación de las mismas en el segundo trimestre a analizar.
- 5- Revisión de resultados y análisis de los mismos. Comparación entre el primer período y el segundo.

### **3.2 TIPO DE METODOLOGÍA**

El estudio se caracteriza por ser una investigación de campo de tipo confirmatoria, ya que tiene como propósito verificar hipótesis referidas a relaciones entre variables derivadas de explicaciones o teorías y se interesa en encontrar evidencia que pueda apoyar o rechazar dichas hipótesis.

### **3.3 HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS Y MÉTODO DE ANÁLISIS**

Para la elaboración de la investigación se necesita obtener información que marque el rumbo de la misma para alcanzar los objetivos deseados. Esta información se obtuvo de varias fuentes documentales entre las que podemos mencionar como principales las siguientes: páginas web, trabajos de investigación anteriores con temas similares y



objetivos relacionados, información suministrada por la empresa y apuntes de diversas cátedras estudiadas durante la carrera de Administración de Empresas.

Por otro lado el método de análisis a utilizar será el de observación directa. Al trabajar en la empresa y estar a cargo del proyecto tuve la posibilidad de observar en detalle cómo se lleva a cabo cada proceso, en algunos casos participar en los mismos, acceder a información y números reales de la empresa y así observar cuáles son sus dificultades y falencias.

### **3.4 TÉCNICAS PARA ANÁLISIS DE DATOS**

Los datos cuantitativos obtenidos de estas observaciones, serán analizados mediante la elaboración de indicadores que nos darán visibilidad sobre los resultados de la performance con la metodología utilizada en la situación inicial y que resultados finales obtuvimos luego de la aplicación de los cambios en los procesos.

Las herramientas de análisis de tipo cuantitativas que se utilizarán en el trabajo entonces serán los “Indicadores de gestión”. En base a las comparaciones entre los resultados obtenidos en ambos períodos, se llegará a la conclusión sobre si los cambios fueron positivos o no en la empresa.



## CAPÍTULO 4: SITUACIÓN INICIAL

Se presentan los datos actuales del negocio tales como el comportamiento histórico de la demanda, cantidad de pedidos actuales, y los procedimientos y procesos involucrados en la gestión de venta online utilizados en la empresa Equus durante el período comprendido entre los meses de Abril - Mayo - Junio.

### 4.1 COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LA DEMANDA ECOMMERCE EN EQUUS

El lanzamiento oficial de la página web fue en el mes de septiembre del año 2018. En un principio este canal manejaba su stock desde el mismo depósito utilizado para distribuir al resto de las tiendas físicas, ya que lógicamente participaba en un porcentaje muy bajo en la venta total de la empresa. La persona responsable y encargada de este nuevo proyecto era la misma que se ocupaba de administrar la página, preparar los pocos pedidos solicitados online, facturarlos, consensuar el envío a domicilio del mismo y encargarse de la posventa. Actualmente esta persona es la Gerente del sector.

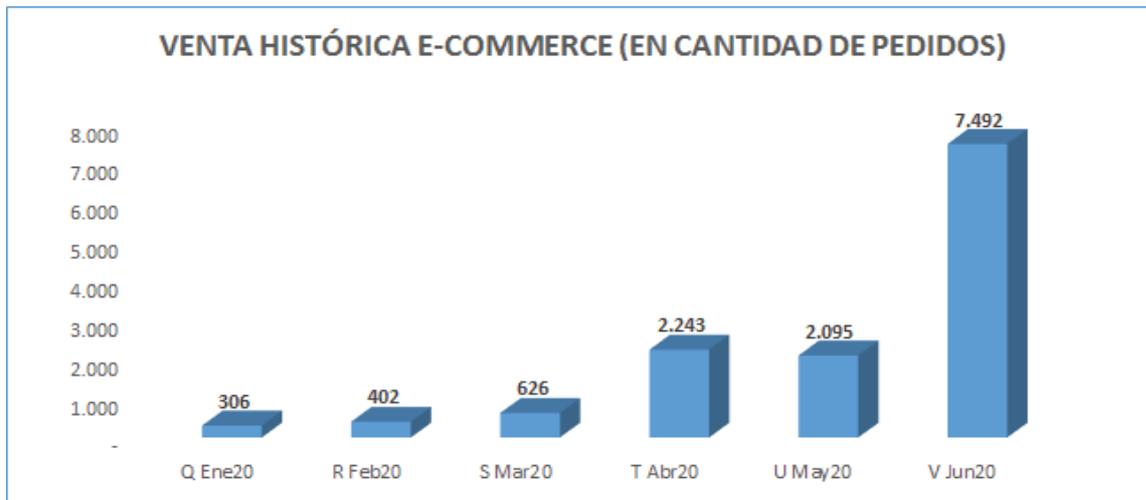
Durante el transcurso del año 2019 y los primeros 3 meses del 2020 las ventas del canal fueron aumentando y se definió manejar un depósito exclusivo con la mercadería publicada en la página online. Esto disminuyó el margen de error y faltantes de stock, muy habitual en este tipo de negocio, los cuales se generaban por no llevar un control exacto de la mercadería disponible en depósito para vender por internet. Esta disposición de un nuevo sector en el almacén para destinar a la venta online, generó la necesidad de contar con 1 operario exclusivo para ordenar la mercadería del área y preparar los pedidos de los clientes. A su vez, este incremento en las ventas también trajo consigo un aumento de las tareas administrativas, tales como facturación y posventa.



Fuente: elaboración propia



En abril de 2020 es cuando la venta se dispara debido a la pandemia del coronavirus y comienzan a generarse problemas a nivel logístico en Equus. Los pedidos crecen un 500% en abril y mayo con respecto a la venta del mes de marzo lo cual provoca desequilibrios y ruidos en la gestión operativa de la venta EC. Ante este incremento imprevisto de las ventas la decisión de la empresa es destinar a casi todo el personal del depósito para intentar cumplir en tiempo con los pedidos de los clientes, ya que por la pandemia es el único canal que tiene venta durante estos meses.

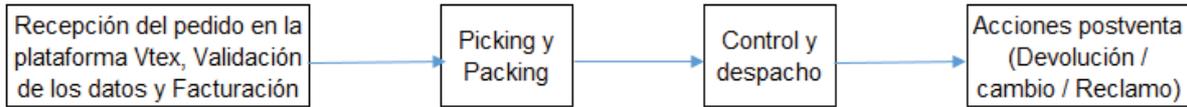


**Fuente:** elaboración propia

Mientras el depósito se acomodaba a esta nueva realidad, se acercaba uno de los eventos más fuertes del año para la empresa: El día del Padre (junio). Era de esperarse un pico muy fuerte en el mes de junio, y eso fue realmente lo que sucedió: las ventas pasaron de 2000 pedidos mensuales en abril y mayo a 7500 en junio. Durante este acontecimiento el depósito se desordenó y recibió muchos reclamos y críticas por parte de los consumidores que se quejaban de no recibir sus paquetes en tiempo y forma.

## 4.2 MÉTODO DE TRABAJO EN LA SITUACIÓN INICIAL

En este apartado se detalla la metodología utilizada por la empresa Equus durante el período a analizar: abril - mayo - junio para cumplir con los pedidos de sus clientes realizados a través de la web. Utilizaremos como guía las etapas definidas en el marco teórico.



Fuente: elaboración propia

#### 4.2.A RECEPCIÓN DEL PEDIDO EN LA PLATAFORMA VTEX, VALIDACIÓN DE LOS DATOS Y FACTURACIÓN.

En esta primera etapa, para confirmar y facturar un pedido se necesita de una persona que haga una serie de clics para transformar un pedido pendiente en el sistema en un pedido físico (Hoja de pedido) listo para armar y enviar.

Los pasos a realizar por el encargado de facturar en este período eran los siguientes:

- 1- El primer paso es ingresar a la página de Vtex y filtrar los pedidos pendientes (Listos para preparar) e ir abriendo uno por uno cada uno de los pedidos cargados (IMAGEN 1).

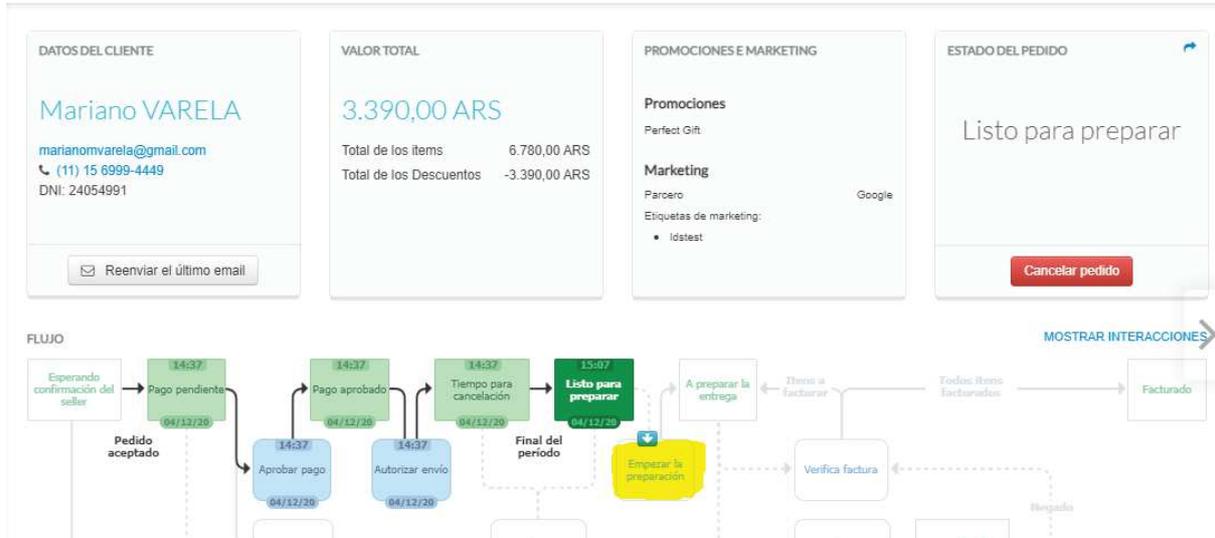
IMAGEN 1

Nº(SECUENCIAL)	FECHA	CLIENTE	PRODUCTOS	VALOR TOTAL	ORIGEN	PAGO	ESTADO
1081291690676-01 645716	4 dic. 2020 14:28	Eugenia Arballo <small>Estimado Cliente:Anexo a este mail encontrará la factura electronica en formato PDF de Equus. E stamos para atenderle con cualquier duda Salu!</small>	3	7.658,00 ARS	Marketplace	VISA	Listo para preparar
1081291276907-01 645714	4 dic. 2020 14:21	Carlos Calvo <small>Estimado Cliente:Anexo a este mail encontrará la factura electronica en formato PDF de Equus. E stamos para atenderle con cualquier duda Salu!</small>	2	3.990,00 ARS	Marketplace	Visa Electron	Listo para preparar
1081293282127-01 645712	4 dic. 2020 13:54	Daniela Imai <small>Estimado Cliente:Anexo a este mail encontrará la factura electronica en formato PDF de Equus. E stamos para atenderle con cualquier duda Salu!</small>	2	3.658,00 ARS	Marketplace	VISA	Listo para preparar
1081291893552-01 645706	4 dic. 2020 13:31	Mateo Nadalutti <small>Estimado Cliente:Anexo a este mail encontrará la factura electronica en formato PDF de Equus. E stamos para atenderle con cualquier duda Salu!</small>	1	3.990,00 ARS	Marketplace	VISA	Listo para preparar

Fuente: elaboración propia

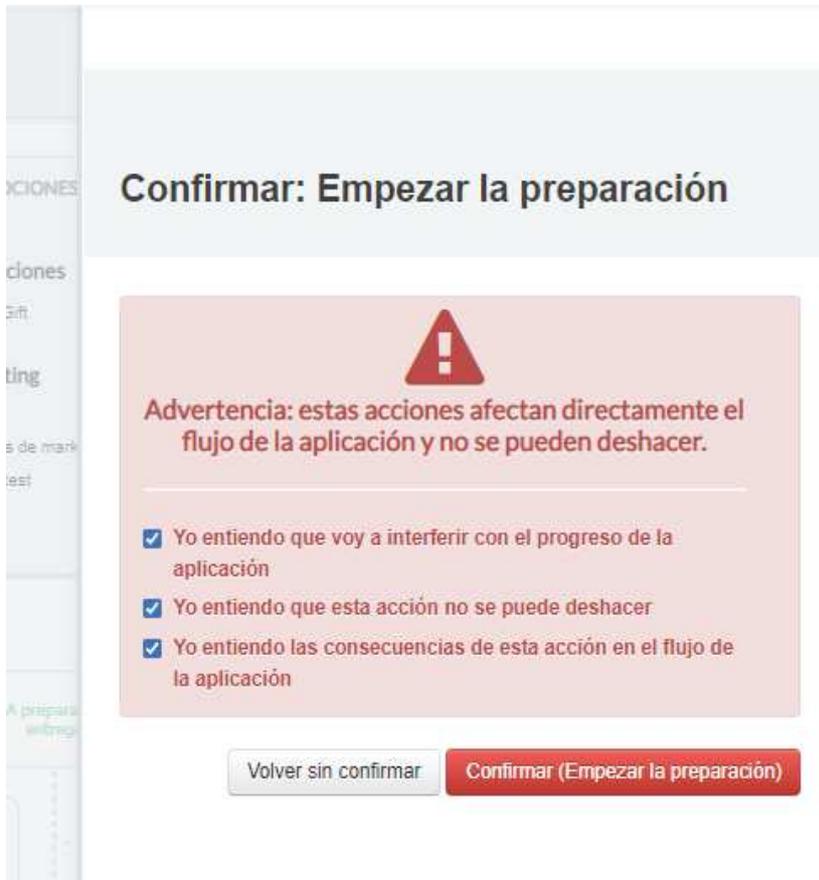
- 2- Una vez que la página carga el pedido elegido, el próximo paso es clicar en “empezar la preparación” (Imagen 2). Esta acción abre una ventana con 3 condiciones que deben aceptarse para para confirmar la preparación del pedido (Imagen 3).

IMAGEN 2



Fuente: elaboración propia

IMAGEN 3



Fuente: elaboración propia

3- Una vez que se confirma la preparación, para el próximo paso se debe esperar a que la página cargue y hacer clic en “facturar paquete” (IMAGEN 4). Se abrirá una pestaña en donde se debe completar el casillero “número de la factura” con las siglas FC y luego destildar la opción “Tengo los datos de rastreo de la compra” (Ya que la empresa no cuenta



con este sistema de seguimiento) (IMAGEN 5). Con esto el pedido pasa a estar facturado (IMAGEN 6).

IMAGEN 4

**Items**

	<b>GEMELO PLATA</b> 5764 (ref 40VE000005K2%LCUN) Almacén: 1_1	1 Item 1.790,00 ARS
	<b>CINTO DUCK NEGRO</b> 2130 (ref 07VE00003325%13110) Almacén: 1_1	1 Item 0,00 ARS
<b>Total de los items</b>		<b>1.790,00 ARS</b>

**Forma de entrega**  
Envío por Correo Andreani a domicilio  
Estimado - 18 dic 2020 12:25  
Andreani Envío a Domicilio

**Facturar paquete**

Fuente: elaboración propia



IMAGEN 5

### Enviar Nota Fiscal

Total	Parcial
<b>Valor</b>	
2.100,00	
<b>Numero de la Factura</b>	
0123456789	
<b>Fecha de Emisión</b>	
08/12/2020	
<b>URL de la Factura</b>	
http://...	
<b>Código de Acceso</b>	
Código de acceso de la factura	
<input type="checkbox"/> Tengo los datos de rastreo de la compra	
<b>Enviar Nota 2.100,00 ARS</b>	

Fuente: elaboración propia

IMAGEN 6





4- El cuarto y último paso es imprimir el pedido y llevar al depósito para comenzar el proceso de armado.

### IMAGEN 7

**Ventas** 1085392837278-01 (650924) Realizada en 21 dic 2020 15:47  
Vendido por equus [Imprimir](#)

<b>Datos del cliente</b> Carolina Ruiz Silva caroruizsilva@gmail.com (11) 15 8877-8331 DNI: 38890983	<b>Valor total</b> <b>5.990,00 ARS</b> Total de los Items 11.980,00 ARS Total de los Descuentos -5.990,00 ARS	<b>Promociones e Marketing</b> <b>Promociones</b> Perfect Gift <b>Marketing</b> Etiquetas de marketing: + <a href="#">Detalle</a>
--	--	--

**Estado del pedido**  
**Facturado**

<b>Factura</b> <b>Factura No. FC</b> Fecha de Emisión: 21 Dec 2020 00:00 Valor: 5.990,00 ARS	<b>Pedido Aprobado</b> Pedido a ser cobrado 21 de 2020 15:47 <b>Pago</b> <b>Mastercard</b> MercadoPagoV1 5.990,00 ARS 1 cuotas de 5.990,00 ARS Autorización de Gateway 21 de 2020 15:47 ID del pago 2AE8E775E89F4631B1AC91E11A789163 TID del pago 12143064975 Transacción ID: 60C9F8F636034FFC93E1EAD25842C665 Merchant: EQUUS Con final 1476
---	--

**Paquete 1**  
(2 productos, 2 unidades)

<b>Items</b>		
JEAN 139 Classic fit CELESTE 4481 (ref 06SP0C0139M5%0354) Almacén: 1_1	1 item	0,00 ARS
JEAN 137 CLASSIC FIT AZUL 6386 (ref 06SP0C0137M5%J754) Almacén: 1_1	1 item	5.990,00 ARS
<b>Total de los items</b>		<b>5.990,00 ARS</b>

**Retirada**  
Retiro en Tienda Equus (EQUUS-BRANCH-WITHDRAWAL-VILLA\_CRESPO)  
Estimado - 28 dic 2020 15:47  
Retiro en Tienda Equus  
Agregar datos de rastreo

**Dirección de Retirada**  
**Carolina Ruiz Silva**  
EQUUS VILLA CRESPO - GURRUCHAGA.732  
Gurruchaga, 732, Local Equus  
Villa Crespo  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires / Ciudad Autónoma de Buenos Aires  
1414 - ARG

189

Fuente: elaboración propia

Durante los meses de abril y mayo se necesitaron 2 personas administrativas para realizar estas tareas todos los días (es muy importante estar atento a no duplicar hojas de pedidos u olvidarse de imprimir alguno, ya que esto genera envíos duplicados a un mismo cliente y reclamos por la no recepción de la compra respectivamente).

En el mes de junio, más precisamente en las 2 semanas previas al Día del Padre, la necesidad de personal para estar al día con las impresiones y facturaciones aumentó a 3 personas durante el día y 4 más trabajando en el turno noche. Esta decisión se tomó para



que cuando los operarios de depósito ingresarán a las 7 A.M. ya tuvieran hojas de pedido listas para preparar y no se retrasarán las entregas por este motivo.

#### **4.2.B PICKING Y PACKING**

Una vez que el personal administrativo entregaba las hojas de pedido al personal operario de depósito comenzaba la segunda etapa del ciclo.

Los responsables de la facturación e impresión de pedidos entregaban diariamente a depósito una pila de hojas de pedidos a las 10 AM, generalmente con las órdenes del día anterior (en ocasiones no se llegaba a estar al día y se imprimían pedidos con hasta 2 días de atraso). A continuación detallaremos el paso a paso del pickeo y empaque de los pedidos:

1- La supervisora del depósito recibía las hojas de pedido y se encargaba de distribuir las a los operarios.

2- Con la hoja de pedido en mano, cada responsable comenzaba el recorrido desde la zona de operaciones hasta el punto de ubicación del producto para la recogida del mismo y desde este lugar al producto siguiente y así sucesivamente hasta completar un pedido. También forma parte de este paso el hecho de verificar que la prenda esté en buenas condiciones para la venta.

3- Por último, el operario debe ir a la zona de empaque y dejar las unidades con la hoja de pedidos apoyados en la mesa para comenzar con la búsqueda del siguiente pedido.

Es de mucha importancia que los operarios encargados de esta tarea presten mucha atención a las unidades solicitadas en cada pedido, ya que si se recoge 1 prenda en lugar de 2 como dice la hoja de pedido, se genera una doble recorrida y por ende una pérdida de tiempo en volver a buscar la prenda para completar la orden. En el peor de los casos se pueden llegar a enviar pedidos incompletos al cliente, hecho que genera un gran malestar y fuertes reclamos en las redes por parte del mismo.

Cuando el pedido llega a la mesa de Packing, el próximo paso es el empaquetado. En esta zona se realiza el embalaje y se coloca la etiqueta de envío del paquete.

En este paso el responsable debe ser muy prolijo a la hora de empaquetar el pedido, ya que este será el primer contacto físico que tendrá el cliente con la marca. En el caso de Equus las bolsas son personalizadas con su logo y constan de 3 tamaños: chica, mediana y grande. Como detalle extra para el evento del día del padre la empresa tomó la decisión de adjuntar dentro de cada bolsa una tarjeta con dedicación especial y agradecimientos por la compra de regalo para cada cliente. En los meses de abril y mayo se destina una persona



exclusivamente para realizar esta tarea y durante el evento del día del padre se agregaron 2 personas más.

Una vez embalado y listo para enviar se le adjunta la etiqueta de envío correspondiente emitida por el sistema e impresa por un operario responsable de esta tarea previamente, se coloca en una caja con el resto de los pedidos terminados y se transportan a la zona de expedición.

Es muy importante que cada pedido lleve la etiqueta correcta, ya que en esta figura la dirección de entrega del producto y sirve para rastrear el estado del envío una vez que se despacha. En este caso Andreani cuenta con un seguimiento que posee los siguientes estados:

- Entregado.
- No recibido.
- En ciclo de distribución.
- En custodia.
- Devuelto.

Esta información es muy valiosa tanto para el cliente como para la empresa, ya que al primero le sirve para saber en dónde se encuentra su pedido y al vendedor para medir los tiempos de entrega del proveedor del servicio y tener respuesta ante eventuales consultas o reclamos de los clientes.

#### **4.1.C CONTROL Y DESPACHO**

El control de pedido y carga de los productos en el transporte que los llevará hasta el punto de retiro que el cliente elija es el último paso a gestionar dentro del depósito.

Antes del comienzo de la pandemia, en el mes de marzo, no se llevaba un control de los pedidos que se armaban ya que, según mencionó la gerente del área, no era necesario porque eran pocos y ella misma podía controlarlos uno a uno sin desbordarse. Al dispararse las ventas, pasaron de 12 pedidos diarios en febrero y 25 en marzo a 90 en abril, 85 en mayo y durante el evento 300.

Como solución paliativa se creó una planilla de Excel en donde se carga manualmente la información del pedido (Número de pedido, Fecha de compra y de salida, productos y unidades compradas). Con este control se disminuyó la cantidad de pedidos sin enviar, además de dar visibilidad a las consultas sobre el estado de los pedidos a los consumidores. Sin embargo esta tarea requería la atención de 2 personas para cargar la planilla sin colapsar, una buscando el pedido a despachar en la matriz para darle salida y la otra embolsando para entregar al transportista.



Artículo	Color	Talle	Fecha Compra	Nro de Pedido	Tipo de envío	Cantidad pedido	Fecha de Despacho
08SPCL0135L2	13	L	18/04/2020	1025951278151-01	Andreani Envío a Domicilio	1	02/05/2020
20SPLF0143M3	39	L	05/04/2020	1023061351285-01	Retiro en Tienda	1	25/04/2020
20SPLF0146M3	71	L	05/04/2020	1023061351285-01	Retiro en Tienda	1	25/04/2020
08SPCL0118N1	13	M	26/04/2020	1028050034357-01	Andreani Envío a Domicilio	1	05/05/2020
06SPDC0117M5	13	42	21/05/2020	1034021153838-01	Andreani Envío a Domicilio	1	27/05/2020
08SPCL0119N1	13	S	11/05/2020	1031471015111-01	Andreani Envío a Domicilio	1	14/05/2020
02VEPL0070E5	14	44	18/04/2020	1025951662036-01	Andreani Envío a Domicilio	1	14/05/2020
02VEPL0070E5	14	48	18/04/2020	1025951662036-01	Andreani Envío a Domicilio	1	14/05/2020
08SPCL0109L2	J7	M	18/04/2020	1025951662036-01	Andreani Envío a Domicilio	1	14/05/2020
08SPCR0103L2	14	XXL	18/04/2020	1025951662036-01	Andreani Envío a Domicilio	1	14/05/2020
18SPEL0035F3	28	XXL	18/04/2020	1025951662036-01	Andreani Envío a Domicilio	1	14/05/2020
14SPCL0090N4	28	XL	18/04/2020	1025951662036-01	Andreani Envío a Domicilio	1	14/05/2020
08SPCR0103L2	14	M	18/04/2020	1025951662036-01	Andreani Envío a Domicilio	1	14/05/2020
08SPCR0111L2	14	XL	18/04/2020	1025951662036-01	Andreani Envío a Domicilio	1	14/05/2020
08SPCR0111L2	14	L	18/04/2020	1025951662036-01	Andreani Envío a Domicilio	1	14/05/2020
20SPMF0160P2	13	M	29/05/2020	1036021762979-01	Andreani Envío a Domicilio	1	02/06/2020
27SPLL0032L5	M5	UN	29/05/2020	1036021762979-01	Andreani Envío a Domicilio	1	02/06/2020
20SPLL0126M3	13	S	17/04/2020	1025882544542-01	Andreani Envío a Domicilio	1	11/05/2020
08SPCL0120L2	15	M	27/04/2020	1028343395121-01	Andreani Envío a Domicilio	1	20/05/2020
08SPCL0132L2	13	M	27/04/2020	1028343395121-01	Andreani Envío a Domicilio	1	12/06/2020
20SPLR0159P2	13	M	27/04/2020	1028343395121-01	Andreani Envío a Domicilio	1	12/06/2020
04SSLR1385N5	R1	M	27/04/2020	1028343395121-01	Andreani Envío a Domicilio	1	12/06/2020
02SPRL0094B3	O9	42	27/04/2020	1028343395121-01	Andreani Envío a Domicilio	1	20/05/2020

**Fuente: elaboración propia**

Una vez que se ingresan los datos en la matriz, se embolsan los pedidos y se apartan en un costado esperando que el transporte los recoja. Cuando el repartidor levanta los paquetes, deja un remito firmado informando la cantidad de bultos que se lleva. Para este proceso fueron necesarias 2 personas en abril y mayo y 3 en junio.

En el caso de Equus, la gerente del área afirma que el servicio de paquetería utilizado desde la apertura del canal es Andreani, pero ante el aumento masivo y general de las compras impulsadas en las semanas previas al Día del padre el responsable de la cuenta en Andreani informó que el centro de distribución estaba colapsado y por este motivo las entregas sufrirían demoras de 3 días o más dependiendo la zona. Ante este problema, la decisión paliativa de los directivos de Equus fue contratar un servicio de mensajería extra que tiene un costo más alto pero es capaz de absorber y cumplir con los pedidos más urgentes en 24 o 48 hs. La limitación de este sistema, llamado Treggo, es que solo llega a Capital Federal y zona norte, áreas que igualmente representan aproximadamente un 50% de las ventas totales del período. La diferencia con Andreani es que este sistema exige que los pedidos a despachar estén preparados el día posterior a la venta para poder llegar a cumplir la entrega Just in Time ofrecida al cliente. Esta exigencia requería poner una persona durante toda la mañana para llegar a tiempo con el despacho de los pedidos.



#### 4.1.D ATENCIÓN POSVENTA

El ciclo de venta tradicional, si es bien ejecutado, concluye cuando el pedido llega a manos del comprador. Ahora, siempre existe la posibilidad de que al cliente no le guste el producto, el mismo esté defectuoso o cualquier otra circunstancia que requiera la devolución del mismo a la empresa. En el caso de Equus, la atención al cliente forma parte del área administrativa y excede a las responsabilidades del objeto de estudio de este trabajo, que es el sector de logística. Sin embargo, recae en este sector dar respuesta a los reclamos de entrega, por cambios o devolución que llegan desde el área de atención al cliente. Por lo tanto, haremos un repaso de cómo era la situación durante el período a analizar. Los puntos más importantes a destacar son los siguientes:

- La empresa contaba con 2 direcciones de correo electrónico informados en la página: uno es `atencionalcliente@...` utilizado para responder a consultas frecuentes de clientes y otro es `reclamos@...` en donde se reciben las solicitudes por devoluciones o cambios.
- El área de atención al cliente es la encargada de ofrecer el producto de reemplazo o buscar una solución que evite la devolución del dinero.

Una vez que el comprador toma la decisión final, la misma es informada por mail al depósito. Las solicitudes que llegan al área logística son las siguientes:

- Estado del pedido: Es muy usual que los clientes tengan curiosidad por saber dónde está su pedido y cuándo llegará a sus manos. Esta consulta llega al equipo de atención al cliente y la misma es derivada al equipo de depósito para darle una respuesta certera al comprador. Esta tarea se volvía una carga tediosa para el depósito ya que en muchos casos las preguntas eran de clientes que al día siguiente de la compra consultaban por el estado del mismo. Para contestar estas consultas fue necesario designar una persona que estuviera atento a responderlas y evitar que estas preguntas se conviertan en reclamos en las redes sociales de la marca.
- Cambio de producto (puede ser por defectos, error en envío, porque el talle o color no es del gusto del cliente, etc). En este caso al depósito le llega en el mail el número de pedido y la decisión elegida por el cliente para realizar el cambio. Por cada cambio llega un mail a la casilla de depósito.
- Devolución del producto a la empresa: El cliente no está satisfecho con el producto recibido y exige la devolución de su dinero. El depósito es informado por mail con la información del pedido que el cliente hará llegar a través del servicio de mensajería a la dirección de la empresa. El responsable de recibirlo debe revisar el estado del producto y decidir si se ingresa al stock o, si tiene fallas, se envía al sector de fallados. Al mismo



tiempo, debe informarse el ingreso del producto al equipo de atención al cliente para que se genere la Nota de Crédito al cliente.

- Devolución de dinero: Otra de las causas que puede incurrir en la devolución de dinero es que se exceda el límite de tiempo de entrega del pedido informado al cliente. En este caso, el comprador exige la cancelación del pedido. Este es el peor escenario para la empresa, ya que muy probablemente se pierda al cliente para siempre. Esta decisión es enviada por mail también por el equipo de atención al cliente al depósito, solicitando que se desestime el pedido y no se envíe.



## **CAPÍTULO 5: IMPLEMENTACIÓN DE NUEVOS PROCESOS**

En este capítulo se expondrán con detalle los nuevos procesos elaborados e implementados para intentar mejorar la situación anteriormente explicada y tratar de resolver los problemas que afectan al área sometida a investigación en el período analizado.

Ante los resultados obtenidos en la situación inicial, el directorio de la empresa bajo línea para mejorar estos números de manera tal que se reduzcan los tiempos de entrega y de respuesta a las consultas de los clientes, evitando así los reclamos por parte de los mismos. Existen factores exógenos sobre los cuales no tenemos control, como por ejemplo el tiempo de entrega del transportista al cliente o la decisión de un cliente de cancelar una orden de compra por un error propio, que demoran las entregas y generan confusión en la parte operativa del proceso. Ante la gran dificultad de manejar estas variables, nos concentramos 100% en rediseñar los procesos iniciales descritos en el capítulo anterior.

Luego de observar y analizar el paso a paso de cada proceso, descubrimos los procedimientos en donde se generaban demoras y que a través de la aplicación de algunas nuevas herramientas y/o cambios en las metodologías de trabajo podría permitirnos una mejora en la productividad y eficiencia de la gestión.

A continuación detallaremos las modificaciones aplicadas en cada etapa del proceso de venta Ecommerce con el objetivo de agilizar los procesos y mejorar los tiempos de entrega de los pedidos.

### **5.1 RECEPCIÓN DEL PEDIDO EN LA PLATAFORMA VTEX, VALIDACIÓN DE LOS DATOS Y FACTURACIÓN.**

Como vimos en el capítulo 4, la metodología utilizada para llevar a cabo la tarea de facturación e impresión de pedidos es completamente rutinaria y estandarizada. Se requiere de personal que siempre repite la misma serie de acciones, en este caso clics en la plataforma Vtex, siendo el resultado siempre el mismo: facturar el pedido e imprimir la hoja de pedido para que en depósito puedan comenzar su armado.

Luego de observar y analizar este procedimiento, surgió el planteo sobre si era posible automatizar esta tarea para liberar operarios y poder usarlos en otras tareas. Para resolver esta cuestión investigamos en Internet la existencia de alguna aplicación que memorice la secuencia de acciones utilizadas dentro de una página web y se requiera de una mínima atención por parte del personal.



Entre las distintas opciones que ofrecía el buscador, consideramos utilizar la que más confianza brindaba según los comentarios y opiniones de sus usuarios: IMACROS. Esta aplicación cumple con los requisitos que buscamos y necesitamos para agilizar la tarea de facturación. Para dejar más en claro al lector la función de esta herramienta tecnológica cito la descripción detallada por la página: “iMacros está diseñado para automatizar las tareas más repetitivas en la web. Si hay una actividad que tiene que hacer repetidamente, simplemente grábala en iMacros. La próxima vez que lo necesite, ¡toda la macro se ejecutará con solo hacer clic en un botón! Con iMacros, puede completar formularios web rápida y fácilmente, recordar contraseñas, crear un notificador de correo web y más. Puede guardar las macros en su computadora para su propio uso, usarlas dentro de la sincronización de marcadores / Xmarks o compartirlas con otras personas incrustándolas en su página de inicio, blog, intranet de la empresa o cualquier servicio de marcadores sociales como marcador. ¡Los usos están limitados solo por tu imaginación!” (Imacros: una herramienta para automatizar tareas con el navegador, s.f.).

Si bien es una herramienta muy práctica y que cumple con los requisitos esperados, su ejecución se demoró unas semanas, ya que no fue muy sencillo encontrar el código adecuado para realizar las acciones establecidas en el proceso habitual de la tarea. Después de varios intentos y ediciones en el código a utilizar encontramos la solución y logramos utilizarla para cumplir el objetivo. No se necesitó de un experto en programación para utilizarla, por lo que es recomendable para aplicar en casi cualquier empresa que necesite automatizar una tarea repetitiva en sitios web.

Para probar si el programa funcionaba, nos alcanzó con utilizar la versión gratuita. La misma permite utilizar un código de hasta 50 líneas para realizar las acciones. Una vez que logramos generar el código para facturar un pedido, avanzamos al siguiente paso que fue el de pagar la licencia más económica, ya que nos alcanzaba para cumplir nuestro objetivo. Esta licencia llamada EDICIÓN PERSONAL “Proporciona una experiencia de automatización web sin restricciones que ofrece entrada y extracción de datos ilimitada, automatización y pruebas, y funcionalidad de grabación / reproducción”. La descripción extraída de esta página no lo detalla, pero esta versión no tiene límites de líneas al momento de armar el código lo cual nos permite generar un flujo continuo de acciones para facturar todos los pedidos que necesitemos con un solo clic en la macro que corre este proceso. El costo de esta versión es de 99 USD por año (8,25 USD por mes equivalentes a \$825 pesos argentinos por mes).



A continuación detallo imágenes del programa y cómo está compuesto el código establecido para realizar la automatización. Esta herramienta permitió a la empresa disminuir la cantidad de gente involucrada en este proceso y hasta incluso la persona que ejecuta esta acción luego puede ponerse a disposición para realizar otras tareas, ya que este programa una vez que se ejecuta continúa por su cuenta hasta que finaliza con los pedidos elegidos para facturar. A continuación el código utilizado y la acción que realiza cada fila (la macro debe comenzar a procesarse cuando se filtran los pedidos pendientes y se entra al primero de ellos, luego corre automáticamente hasta el final):

VERSION BUILD=1010 RECORDER=CR **INICIO DE MACRO**

URL

GOTO=[https://equus.myvtex.com/admin/checkout/#/orders?orderBy=creationDate,desc&page=1&per\\_page=100&f\\_status=ready-for-handling&f\\_creationDate=creationDate:%5B2020-06-14T03:00:00.000Z%20TO%202020-12-15T02:59:59.999Z%5D](https://equus.myvtex.com/admin/checkout/#/orders?orderBy=creationDate,desc&page=1&per_page=100&f_status=ready-for-handling&f_creationDate=creationDate:%5B2020-06-14T03:00:00.000Z%20TO%202020-12-15T02:59:59.999Z%5D) **DIRECCIÓN DE LA**

**PÁGINA EN DONDE SE REALIZA EL PROCESO**

FRAME F=1 **UBICACIÓN DEL MARCO (SEGÚN EL DISEÑO DE LA PÁGINA WEB)**

TAG POS=3 TYPE=I ATTR=CLASS:icon-arrow-down **COMIENZA LA CONFIRMACIÓN DEL PEDIDO (ABAJO SE HACEN LOS 3 CLICS ACEPTANDO LOS TÉRMINOS)**

TAG POS=1 TYPE=INPUT:CHECKBOX ATTR=ID:confirmAction1 CONTENT=YES

TAG POS=1 TYPE=INPUT:CHECKBOX ATTR=ID:confirmAction2 CONTENT=YES

TAG POS=1 TYPE=INPUT:CHECKBOX ATTR=ID:confirmAction3 CONTENT=YES

TAG POS=2 TYPE=SPAN ATTR=TXT:Confirmar **CONFIRMA LA PREPARACIÓN**

WAIT SECONDS=10 **ESPERA 10 SEGUNDOS PARA ACTUALIZAR EL ESTADO DEL PEDIDO**

TAG POS=1 TYPE=BUTTON ATTR=TXT:Facturar<SP>paquete **PREPARACIÓN DEL A FACTURACIÓN DEL PEDIDO**

TAG POS=1 TYPE=INPUT:TEXT FORM=NAME:invoiceForm ATTR=ID:invoice-number CONTENT=FC **COMPLETA CON EL NÚMERO DE FC (POR DEFECTO USAMOS FC)**

TAG POS=1 TYPE=INPUT:CHECKBOX FORM=NAME:invoiceForm ATTR=\*

CONTENT=NO **INDICAMOS QUE NO TENEMOS NUMERO DE RASTREO PROPIO**

TAG POS=1 TYPE=SPAN ATTR=TXT:Enviar<SP>Nota **ENVIAMOS LA FACTURA Y TERMINA EL PROCESO DE FACTURACIÓN**

TAG POS=2 TYPE=I ATTR=CLASS:icon-angle-right **PASAMOS AL PEDIDO SIGUIENTE**

WAIT SECONDS=6 **ESPERAMOS 6 SEGUNDOS PARA QUE ACTUALICE LA PÁGINA.**

Con esta nueva implementación se resolvió el problema de atrasos en la facturación. La otra parte de este punto es la impresión, la cual veremos en el próximo apartado como fue tratada a través del cambio de metodología de picking.



## 5.2 PICKING Y PACKING

Como observamos en la descripción de la situación inicial, el método utilizado para armar y preparar los pedidos tenía algunas ineficiencias a la hora de utilizar al personal operario. Las principales fallas que detectamos con este sistema de preparación de pedidos fueron las siguientes:

- El retraso en la facturación e impresión de los pedidos generaba demoras y tiempos muertos en la preparación de los pedidos ya que no podían avanzar sin tener la hoja impresa en la mano.
- El método hombre-producto no es eficiente en una empresa con tantos rubros y artículos distribuidos en un depósito de 100 mts<sup>2</sup>.
- Dificultad de control de productividad de cada operario.

Para mejorar estas ineficiencias observadas se tomó la decisión de cambiar la metodología de trabajo por el método de "Picking por olas".

El picking por oleadas es uno de los métodos de preparación de pedidos más eficaces, sobre todo si se desarrolla de forma asistida por un software de gestión de depósito (WMS). En nuestro caso, no se aprobó la implementación de un WMS debido a que su costo es muy elevado y requiere mucho tiempo y preparación, es un objetivo a futuro pero por el momento la empresa no cuenta con el mismo. Por esta razón se aplicó este método apoyándonos en la herramienta Microsoft Access.

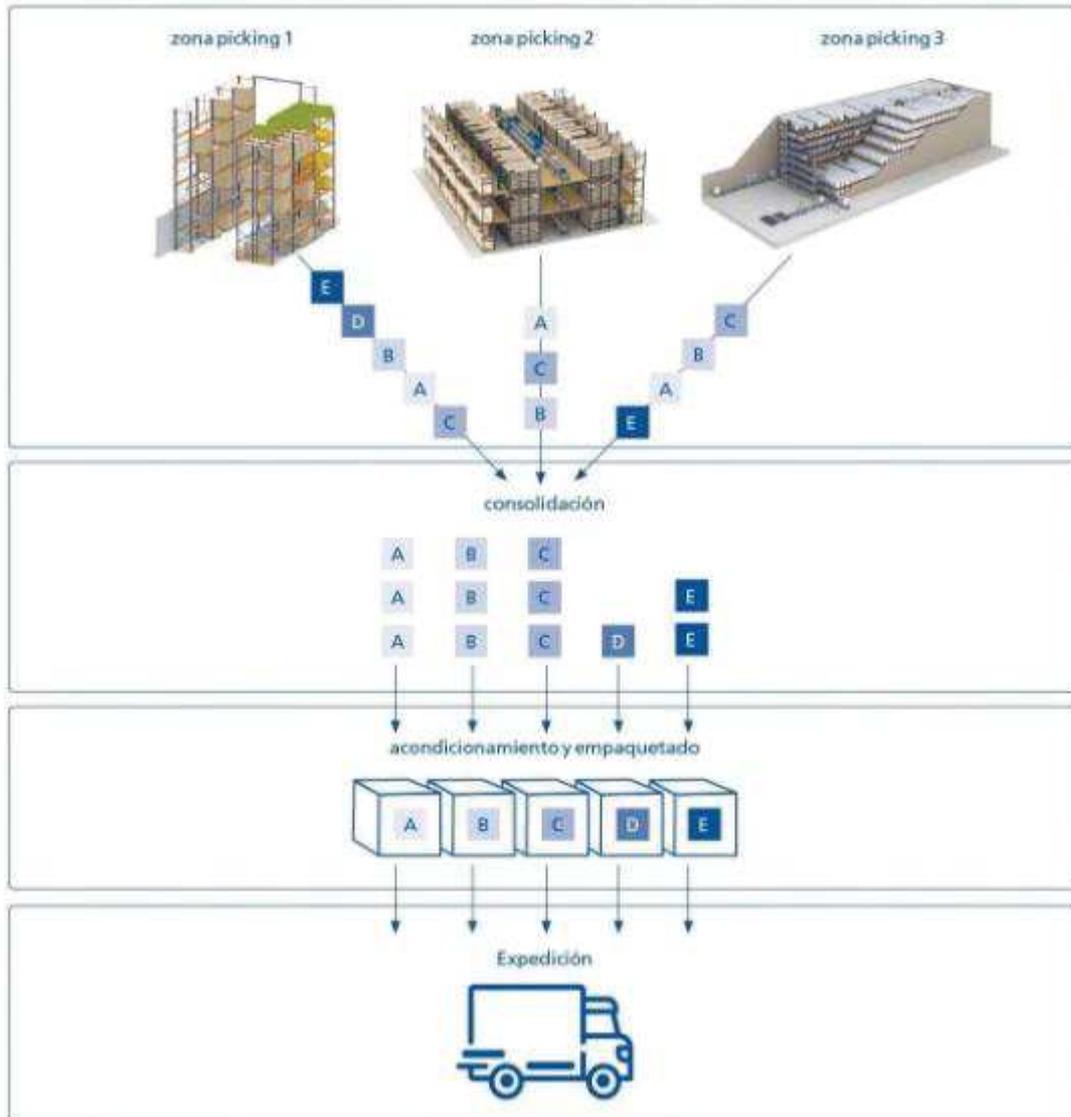
Por un lado, el picking por olas suele ser una combinación de los principios básicos de las siguientes metodologías<sup>13</sup>:

**Picking por lotes:** se recopilan los grupos de pedidos en función de la prioridad del envío, la ruta de transporte y/o el cliente, el número de pedidos, de su composición y de la carga de trabajo de cada operario.

**Picking por zonas:** se distribuyen los grupos de pedidos teniendo en cuenta simplemente su ubicación en el depósito, de manera que se optimicen las rutas y se eviten aglomeraciones o un tráfico excesivo en los pasillos del depósito.

Tras realizar una oleada, los productos agrupados se llevan a una zona de preparación de pedidos donde se clasifican y empaquetan. En el siguiente diagrama se puede ver de forma gráfica el característico reparto entre grupos de pedidos y zonas de picking:

<sup>13</sup> Cuando aplicar el wave picking o picking por olas (11 de febrero de 2020). Recuperado de: <https://www.mecalux.com.ar/blog/wave-picking>



<https://www.mecalux.com.ar/blog/wave-picking>

En los siguientes puntos se detalla cómo este nuevo método ayudó a solucionar los problemas detectados anteriormente.

### **5.2.A El retraso en la facturación e impresión de los pedidos generaba demoras y tiempos muertos en la preparación de los pedidos ya que no podían avanzar sin tener la hoja impresa en la mano.**

Como vimos en el punto 5.1 el retraso en la facturación se soluciona con la implementación del programa Imacros y por otro lado con el método del picking por olas se da solución al problema de la impresión.

¿Cómo? Al tener que dar orden de prioridades al armado de los pedidos según tipo de envío y según la agrupación y posición en el depósito de los artículos a buscar, fue necesario dejar de lado las impresiones físicas. Al imprimir una hoja por pedido, como



mínimo ya que en algunos casos el pedido era grande y abarcaba más de una hoja, se dificultaba priorizar según la ubicación del artículo / rubro por lo cual, cambiamos esa forma de buscar los pedidos.

En la página de Vtex existe la opción de exportar los pedidos detallados (número de pedido, nro. de tracking, nombre y apellido del cliente, dirección de entrega, receptor, artículos elegidos, unidades, monto, estado del pedido) a Excel y de allí llevarlos a Access, herramienta de base de datos que a diferencia de Excel nos permite manejar mayor cantidad de información sin perder velocidad en la ejecución de procesos.

El hecho de tener la información de todos los pedidos almacenados de Vtex en una misma planilla, nos permite manejar y ordenar los mismos según los criterios que consideremos más importantes y/o urgentes para su preparación.

Para realizar la tarea de preparación de pedidos a través del método de picking por olas fue necesario clasificar los pedidos según dos criterios fundamentales: por categoría, para facilitar la tarea de los encargados de buscar las prendas en el depósito ya que el mismo agrupa los artículos según su categoría, y por otro lado imprimir un listado en el cual se consolidan los pedidos pendientes de preparación divididos en hojas por prioridad de envío. A continuación, el listado de prioridades y la promesa de entrega al cliente en cada caso (días hábiles):

- Envío rápido a domicilio (24 / 48 hs)
- Retiro en puntos de venta (3 días)
- Retiro en punto Pickit (5 días)
- Envío normal (hasta 10 días)

En los anexos podemos ver cómo reciben los operarios las hojas de pedido para comenzar la colecta de los artículos necesarios para armar los pedidos del día anterior (IMAGEN 1, 2 Y 3) y por otro lado, como reciben los listados los responsables de controlar y empaquetar los pedidos con los artículos correspondientes a cada uno (IMAGEN 4).

IMAGEN 1

Preparacion Pedidos a Granel					martes, 22 de diciembre de 2020	
Puesto: 2						
Categoría: CAMISA SPORT ML						
D4SPLR1232N5	R3	XL	CAMISA SIENA RAYA 3	1		
D4SPLR1234N5	R7	M	CAMISA AMALFI RAYA 7	1		
Categoría: CAMISA VESTIR						
D4VCLR117235	R2	42	CAMISA MANGA LARGA CLA SSK FIT D	1		
D4VCLR117235	R3	44	CAMISA DARIÓ RAYA 3	1		
D4VELC114235	R8	42	CAMISA BARUTI CUADRO 1	1		
D4VELL100935	03	40	CAMISA GAEL CELESTE	1		
D4VELL100935	04	42	CAMISA LISA MANGA LARGA CLA SSK	1		
D4VELL100935	05	40	CAMISA GAEL ROSA	1		
D4VELL100935	14	42	CAMISA GAEL MARINO	1		

IMAGEN 2



Preparacion Pedidos a Granel martes, 22 de diciembre de 2020

Puesto

Categoría

17 SPRL0042B3	05	54	BERMUDA LIVERPOOL ROSA	1
---------------	----	----	------------------------	---

Categoría

02 SPRL0128B3	13	46	PANTALÓN CHINO SIDNEY NEGRO	1
02 SPRL0128B3	14	46	PANTALÓN CHINO SIDNEY MARINO	1

IMAGEN 3

Preparacion Pedidos MOTO martes, 22 de diciembre de 2020

Preparacion Pedidos MOTO - DAFITI

Courrier	Cliente	Articulo	Color	Talle	Cant	Creado
DAFITI						
234314572	Ezequiel rojas	04SCCF1504N5	ZE	XL	1	22/12/2020
238234572	Cesar Calastra	04SCCF1504N5	ZE	L	1	22/12/2020
247954572	Alcides Ugarte Laimé	08SPCL0133L2	13	L	1	22/12/2020



IMAGEN 4

Preparacion Pedidos							martes, 22 de diciembre de 2020	
Loumer	Cliente	Articulo	Color	Talle	Cant	Creado		
Andreas Envio Domicilio								
1085471603967-01	Ariel	Galvagno						
		20SPLL0133J7	13	XXL	1	22/12/2020		
		20SPLL0137M3	09	XXL	1	22/12/2020		
		17SPRL0042B3	05	54	1	22/12/2020		
		20SPLL0132J7	14	XXL	1	22/12/2020		
1085480573876-01	José Ignacio	Manzanelli						
		14SMCL0113M4	95	XL	1	22/12/2020		
		15SPLE0065C6	39	XL	1	22/12/2020		
		20SPLL0137M3	43	XL	1	22/12/2020		
		20SPLF0148M3	L8	XL	1	22/12/2020		
1085482128982-01	Pablo Martin	Posnik						
		02SPRL0128B3	14	46	1	22/12/2020		
		02SPRL0128B3	13	46	1	22/12/2020		
		04VCLR117235	R2	42	1	22/12/2020		
		22VE0L005812	14	UN	2	22/12/2020		
1085492140761-01	Diego	Chalimond						
		04VCLR117235	R3	44	1	22/12/2020		
		04SPLR1232N5	R3	XL	1	22/12/2020		
1085492838380-01	Julio	López Caballero						
		15SMCE0088M4	75	L	1	22/12/2020		
		15SMCE0088M4	74	L	1	22/12/2020		
108553146270-01	Adolfo Damian	Espindola						
		04SPLR1234N5	R7	M	1	22/12/2020		
		04VELC114235	R8	42	1	22/12/2020		
		04VELL100935	03	40	1	22/12/2020		
		04VELL100935	04	42	1	22/12/2020		
		04VELL100935	05	40	1	22/12/2020		
		04VELL100935	14	42	1	22/12/2020		

05:44:15 p.m.

Página 1 de 1

**5.2.B El método hombre-producto no es eficiente en una empresa con tantos rubros y artículos distribuidos en un depósito de 100 mts<sup>2</sup>.**

Desde que se incorporó el canal Ecommerce a la empresa, el método utilizado para armar pedidos era el picking hombre a producto. Esta forma de preparar los pedidos consiste en que los operarios recorran el almacén para realizar el picking, seleccionen las unidades de carga, las recojan de un lugar determinado y las depositen en otro lugar establecido donde se empaqueta el pedido. La desventaja de esta manera de realizar el picking es la gran cantidad de tiempo que se emplea en los desplazamientos de ir a buscar un producto varias



veces al mismo lugar. Es eficaz cuando la cantidad de pedidos es relativamente pequeña, pero cuando las ventas son grandes los tiempos que se pierden en desplazarse en repetidas oportunidades al mismo lugar por el mismo artículo para armar diferentes pedidos genera ineficiencias, atrasos en las entregas y la necesidad de tener mucho personal recorriendo los pasillos para llegar a cumplir a tiempo con el despacho de las compras. Con el nuevo método de Picking por olas aplicado en el mes de julio, los operarios ya no se desplazaban tantas veces al mismo lugar sino que, en cambio, por cada ola de pedidos que se asignaba iban una vez a cada sector colectando los artículos ordenados por categoría y de allí se depositaban en un área exclusiva para su empaquetado.

### **5.2.C Dificultad de control de productividad de cada operario.**

Con la aplicación del nuevo método de picking se necesitó menos gente recorriendo los pasillos y por ende se redujo la cantidad de personal a controlar en cuanto a su productividad. Al tener un tiempo estimado de colecta por cada ola de pedidos generada y poco personal encargado de cada colecta, se facilita al supervisor del depósito el control sobre ellos y puede medir su productividad según el tiempo de armado preestablecido.

## **PACKING**

Con la implementación del nuevo método por olas, cuando las colectas de productos llegan a la mesa de empaquetado es momento de identificar los artículos con su pedido correspondiente. Para esta tarea a cada responsable se le asigna una hoja con los pedidos a armar de cada ola según su prioridad de envío. Al disminuir la cantidad de operarios recolectando artículos en la tarea anterior se pudo asignar más personal a esta tarea de empaque y control final para asegurar que el armado sea correcto.

## **5.3 CONTROL Y DESPACHO**

En el segundo período de análisis, tomamos la decisión de reemplazar la planilla de control en Excel por otra con información descargada de Vtex en Access. Junto a este cambio la novedad aplicada fue cambiar el método de carga en la planilla: junto con el área de sistemas se logró evitar que la carga en la matriz sea manual, reemplazando esta acción por la utilización de un lector inalámbrico que permite leer el código de tracking de envío de cada paquete y relacionarlo directamente con su número de pedido cargado en Access. Esta modificación redujo los errores por tipeos manuales y el tiempo de ejecución para realizar esta tarea.



Esto facilitó la tarea de controlar la salida de los productos al cliente y al ser más práctica la carga pudimos concentrar esta tarea en la misma persona encargada de llevar adelante la tarea de facturación automática.

La misma persona que leía los códigos con el lector podía inmediatamente introducir los pedidos en la bolsa para luego despacharla con el transportista. Con cada recogida del flete, se cargaba en la planilla de manera masiva el número de remito de despacho en cada pedido para poder reclamar al responsable del transporte en caso de fallar en una entrega o perder un paquete enviado desde nuestro depósito.

Esta actualización de matriz también le dio mayor visibilidad al equipo de atención al cliente, la cual podía consultar el estado de cada paquete consultando en la siguiente tabla de consultas creada en Access y compartida con ellos:



La información que pueden extraer de la consulta de paquetes es, como se puede ver en la imagen, la siguiente:

- Número de pedido.
- Código de artículo.
- Nombre del artículo.
- Cantidad de artículos.
- Número de Tracking correspondiente al pedido. En este caso, cuando el casillero está vacío es porque corresponde a un envío por MOTO en 24 a 48 hs.
- Fecha de envío / entrega del pedido al transportista.



- Nro Remito. Si es salida andreani se completa con el número de remito entregado al transportista, si es por moto se reclama directamente al servicio de mensajería con envío rápido Treggo.
- Embarque, es un control interno del depósito para identificar en qué ola de pedidos se despachan los pedidos.

CONSULTA de PAQUETES

**EQUUS** Paquete

Pedido  Tracking

Pedido	Codigo	Nombre	Cantidad	Tracking	FechaEnvio	NroRemito	Embarque
1055511715209-01	20SPLF0164P2%2EXXL	SWEATER FRIBURGO Azul Denim	1		20/08/2020	MOTO	692
1055511715209-01	20SPLL0176P2%1CXXL	SWEATER KIEL Rosa Viejo	1		20/08/2020	MOTO	692
1055511715209-01	20SPLL0176P2%50XXL	SWEATER KIEL Gris Claro	1		20/08/2020	MOTO	692
1055511715209-01	20SPLL0178P2%HAXXL	POLERA PRAGA Habano	1		20/08/2020	MOTO	692
1055511715209-01	21SPLL0064P2%HAXXL	CARDIGAN ZAGREB Habano	1		20/08/2020	MOTO	692
*							0

Consulta Paquetes Actualizo Envio

Con esta información podemos llevar el control de los despachos para dar visibilidad a atención al cliente y también en la misma planilla se integró un filtro de “pedidos sin procesar” para detectar si quedaron pedidos de días anteriores pendientes de envío. Estos son los principales pedidos reclamados, ya que el cliente nunca tiene novedades sobre el estado del pedido, ya que Andreani o Treggo nunca los recibe o aún no los cargaron en su sistema de seguimiento. La tarea que debe hacerse con este listado es imprimir el listado de pedidos sin enviar y filtrarlos en la matriz para saber qué artículos contiene cada uno y poder armarlos y despacharlos en el día.

Pedidos sin Procesar domingo, 27 de diciembre de 2020  
11:15:08 a.m.

Pedido	Cliente	Fecha
DAFITI		
276193772	Eduardo Redondo	19/12/2020
261992572	Natalia Mansilla	23/12/2020
265122572	Lucas Cabrerizo	22/12/2020
265813772	Guillermo Federico Bolaño Diaz	20/12/2020
267154572	lucas colman	21/12/2020
267833772	Ezequiel Cariolo	20/12/2020
268245772	Romina Sánchez	18/12/2020
274774572	Jesica Baez	21/12/2020
257152572	rosa eva delgado	24/12/2020
275653772	Jorgelina Benchimol	19/12/2020
279272572	Ulises Moscovich	23/12/2020
278652572	Valentin Quiroga	23/12/2020
279914872	Martin Ramirez	21/12/2020
291862572	Carlos Diez	22/12/2020
292513772	Leandro Muller	20/12/2020
296133772	Marcela Camusso	20/12/2020
296163772	Gustavo Castagno	18/12/2020



## 5.4 ATENCIÓN POSVENTA

En la situación inicial, se observó que la tarea de dar soporte al equipo de atención al cliente en cuanto a los reclamos de los compradores requería de mucha atención y participación por parte del área de logística.

Mediante reuniones con los integrantes de atención al cliente, llegamos a las siguientes conclusiones:

- El área de at. al cliente no tenía herramientas para dar respuesta inmediata a los clientes, ya que no tenían acceso a la planilla de control de despacho y tampoco sabían utilizarla.
- El área de at. al cliente no tenía un canal en donde concentrar los pedidos de cambio y/o devolución de los compradores y por lo tanto su única solución para comunicar estos requerimientos a depósito era el aviso vía mail.

En base a los comentarios obtenidos en esta averiguación, definimos tomar las siguientes decisiones para atenuar las tareas en el área de depósito de manera tal que resulte eficaz tanto para el personal de logística como para el equipo de atención al cliente:

- El área de at. al cliente no tenía un canal en donde concentrar los pedidos de cambio y/o devolución de los compradores y por lo tanto su única solución para comunicar estos requerimientos a depósito era el aviso vía mail.

Para poder organizar y evitar que los reclamos queden sin solución o las respuestas a los clientes queden en stand by por mucho tiempo, tomamos la decisión de incorporar una nueva herramienta tecnológica que nos permita concentrar todas las consultas y reclamos en un solo lugar sin perder de vista sus prioridades: el CRM de Bitrix.

Si bien este CRM posee grandes ventajas y tiene muchas integraciones interesantes a todo nivel dentro de una empresa, en este estudio de investigación nos enfocaremos en los beneficios que genera en la relación entre el cliente, el área de atención al cliente y el personal de depósito.

“El CRM (Customer Relationship Management) de Bitrix24 administra la interacción con clientes, clientes potenciales, colaboradores externos, gente de prensa y cualquier otro grupo de personas externas a nuestra organización pero que tengan relación con ella. El CRM en Bitrix24 forma una base de contactos donde se gestionan y almacenan la interacción y el historial de nuestros contactos. Todos los nuevos eventos (llamadas telefónicas, mensajes, reuniones) vinculados a un contacto o a una empresa son fácilmente registrados y de esta manera puede ser planificada una mayor interacción, incluyendo la integración de asignación de tareas.”



Como bien explica la página de inicio de Bitrix24, una de las funciones principales de la aplicación es integrar todos los canales de comunicación y de contacto entre una empresa y sus potenciales consumidores en un solo canal. Es decir, toda interacción buscada entre clientes y la empresa y/o viceversa puede concentrarse a través de un solo medio ya sea por mail, WhatsApp, Facebook, Instagram o cualquier otro medio de comunicación.

La aplicación para su uso más básico es gratuita y posee las funciones e integraciones suficientes para facilitar y agilizar las gestiones necesarias en el equipo de atención al cliente de la empresa Equus.

Esta herramienta permite clasificar las interacciones entre la empresa y sus clientes según los criterios que la empresa crea necesarios. En el caso de Equus se utilizó esta función para que el equipo de atención al cliente pueda organizar las consultas de los clientes según el estado de cumplimiento del reclamo.

Los 4 estados en que se clasifican los reclamos en la empresa Equus son los siguientes (en caso de estar resuelto el reclamo, el mismo se da por cerrado y desaparece del tablero para evitar confusiones):

- Ingresos: Reclamos derivados al depósito pendientes de respuesta.
- Pedidos parados: Son los pedidos que el depósito informa a atención al cliente que están frenados en el depósito y aún no se cumplieron.
- Armado embarque: el pedido está siendo despachado al transporte en ese día.
- Retorno a posventa: En caso de cambios y devoluciones estos reclamos son enviados a esta carpeta para confirmar que el equipo de atención al cliente debe



devolver dinero o esperar a que el cliente pague la diferencia por el cambio elegido según corresponda.

La aplicación también permite guardar el historial de todas las conversaciones en un formato agradable y fácil de visualizar, para evitar tener que contactar con los clientes en diferentes formatos de chats dependiendo la red social o medio de comunicación utilizado. Este nuevo método facilitó la organización y clasificación de los reclamos para facilitar la gestión y trabajo del equipo de atención al cliente y el beneficio obtenido por parte del depósito fue tener mayor claridad de los reclamos pendientes de respuesta y evitar que los compradores vuelquen sus quejas en las redes sociales de la marca.

- El área de at. al cliente no tenía herramientas para dar respuesta inmediata a los clientes sobre el estado de sus pedidos, ya que no tenían acceso a la planilla de control de despacho y tampoco sabían utilizarla.

La decisión que se tomó para dar solución a esta problemática fue explicada en el capítulo anterior, con la creación de una opción de consulta de paquetes en la matriz de Access que permitiera a cualquier persona averiguar el estado actual de un pedido. Esta consulta permite conocer la causa del problema o demora de la compra reclamada y saber si es responsabilidad del depósito que nunca envió el paquete o del proveedor encargado de la entrega de los mismos.

Esta mejora aplicada en la matriz da mayor visibilidad al equipo de atención al cliente y le facilita la respuesta inicial al comprador, quien quedará tranquilo, al menos en un principio, conociendo rápidamente cuál es el estado de su pedido. Si la respuesta que se obtiene de la consulta es positiva, es decir, tiene fecha de salida de depósito, podemos pasar la responsabilidad al proveedor de entregas elegido para ese pedido. Si por el contrario, no hay fecha de salida el reclamo es automáticamente cargado en el sistema Bitrix en donde se cargan los reclamos urgentes de armado.

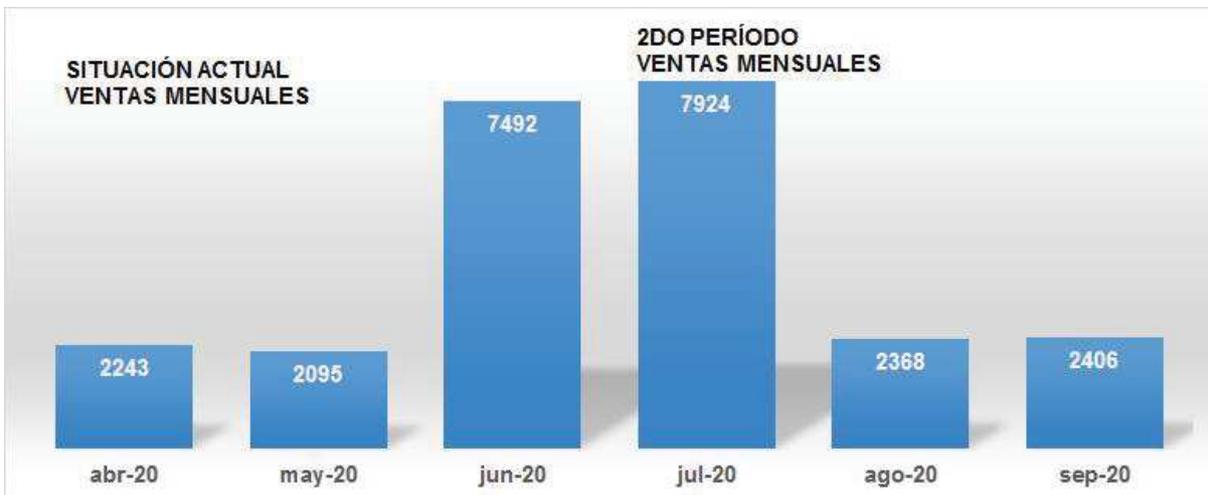
Este filtro disminuyó abruptamente la cantidad de reclamos que recibía el personal de depósito por consultas de estado de pedidos.



## CAPÍTULO 6. RESULTADOS

Para definir si aceptamos la hipótesis nula del trabajo sobre sí el rediseño de los procesos utilizados en el depósito de la empresa Equus mejorará la gestión del canal Ecommerce y sus tiempos de entrega, desarrollamos nuevos indicadores y métricas que no existían hasta el momento ya que para los directivos no eran imprescindibles debido a los bajos niveles de venta online que tenía la empresa antes de la pandemia. Si bien año a año las ventas en el canal Ecommerce crecían, aún no se habían desbordado como en estos últimos meses. A continuación se presentarán los KPIs desarrollados para medir los resultados de cada período y se explicará la importancia e impacto de cada uno en la gestión de Ecommerce:

### 6.1 EVOLUCIÓN DE VENTAS MENSUALES / DIARIOS



Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia



Como podemos observar en los gráficos anteriores, los dos grandes eventos realizados en junio (día del padre) y en Julio (Hot Sale) disparan los pedidos en un 250% más con respecto a meses anteriores. Estos fueron los meses bisagra en donde la empresa necesito concentrar a casi todo el personal disponible en depósito para despachar los pedidos lo más rápido posible y así evitar reclamos por parte de los clientes.

Si bien en los meses de abril, mayo, agosto y septiembre la marca no tuvo eventos fuertes, vale recordar que estos meses crecieron también un 250% con respecto a marzo, último mes previo a la pandemia.

Este crecimiento constante en las ventas en ambos períodos nos permitirá comparar las dos situaciones analizadas en capítulos anteriores ya que cuentan con características muy similares. Con los próximos indicadores estaremos en condiciones de definir si podemos aceptar la hipótesis acerca de si existe una mejora significativa en la gestión Ecommerce.

## 6.2 DEMORA PROMEDIO EN DÍAS



**Fuente: Elaboración Propia**

Este es el indicador más importante e influyente para verificar si podemos aprobar la hipótesis del TFPP o no, ya que en el mismo podemos ver que demora promedio tuvo la marca en el despacho de los productos hacia el operador logístico. Cuanto más rápida sea la preparación y despacho de los pedidos mayor será la conformidad y fidelidad del cliente con la marca, siempre y cuando se mantenga la calidad esperada por el consumidor.

Este indicador se obtiene del promedio de la diferencia entre la fecha de despacho y la fecha de compra del cliente de todos los pedidos del mes en curso. Esta información se



obtuvo de la planilla de despachos en Excel en la situación inicial y para el segundo período se obtuvo de la matriz de Access de seguimiento de envíos.

Como se observa en el gráfico, durante abril, primer mes de la pandemia, el indicador arrojó un promedio muy desalentador para el posicionamiento y confianza en la marca de cara al cliente. Si bien la pandemia generó un cierre total en la empresa de 7 días, tanto del depósito como los locales y oficinas, habían pedidos con más de 50 días de demora que en muchos casos todavía no habían sido detectados por el área encargada de despacharlos. Estos casos fueron resueltos a principios de mayo, cuando se filtraron los productos que aparecían pendientes y se enviaron masivamente a los clientes. Una de las consecuencias de esta decisión fue enviar en algunos casos los pedidos dos veces, produciendo así pérdidas para la empresa.

En los dos meses siguientes, ya con todo el personal trabajando para cumplir a tiempo con los pedidos, se redujo el tiempo de entrega a menos de la mitad producto de la experiencia obtenida en ese tiempo, ya que la metodología de trabajo era la misma (6 días).

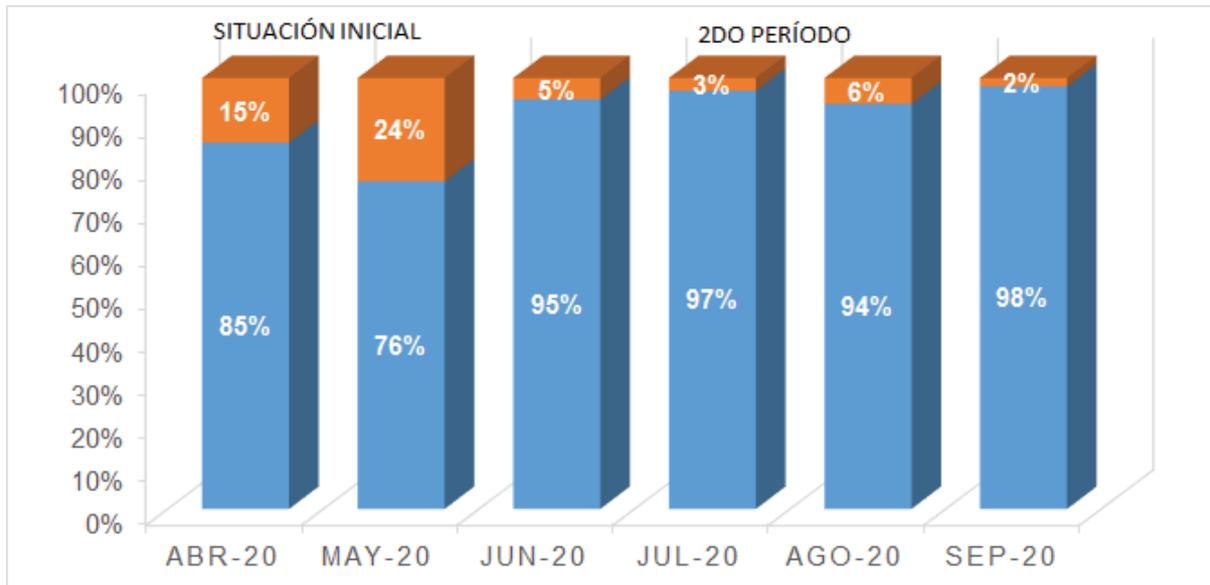
El objetivo a alcanzar para el segundo período, determinado por los directivos de la empresa, fue reducir a 4 días este último indicador. Para intentar cumplir con dicha tarea, nos vimos obligados a generar las modificaciones en los procesos y desarrollos tecnológicos explicados en detalle en el capítulo 5.

Las mejoras aplicadas que mayor impacto tuvieron sobre este indicador fueron el cambio de metodología a la hora del picking (se reemplazó el picking por producto por el picking por olas), la implementación de Imacros para automatizar la facturación y el reemplazo de las impresiones de pedidos por la planilla de preparación de pedidos masiva.

Como indica el gráfico, pudimos cumplir con el objetivo deseado reduciendo el promedio de días a menos de 4. Esto significó una reducción del 97% en las demoras, bajando de un promedio de 6,1 días en los meses de mayo y junio (excluimos abril por el cierre de la pandemia para comparar situaciones similares) a 3,1 en el segundo período analizado.



### 6.3 % CUMPLIMIENTO



**Fuente: Elaboración Propia**

Otro indicador a tener en cuenta para verificar si la mejora en los tiempos de entrega no fue acompañada por variables negativas en otros puntos de análisis es el porcentaje de cumplimiento de los pedidos.

El objetivo de este indicador es dar visibilidad del margen de error que hay en cada mes. El mismo se analiza a fin de cada mes para cumplir con urgencia los pedidos que están pendientes de armado. Cuanto más pequeño sea el porcentaje de paquetes sin enviar, menor será la cantidad de clientes que elevarán sus reclamos en la página.

Como se observa en el gráfico, el cambio de metodología en el picking y la implementación del uso del Access para identificar pedidos sin enviar con mayor facilidad, redujeron drásticamente la tasa de error en el segundo período. Con estos cambios se logró reducir un promedio de 15% de pedidos incompletos en la situación inicial a un 4% en la segunda etapa.



## 6.4 RECLAMOS



**Fuente: Elaboración Propia**

El área de atención al cliente es otro sector a considerar que debemos medir para verificar si los cambios en la metodología utilizada y desarrollos implementados mejoraron la gestión en esta área.

La información se extrajo del CRM Bitrix, el cual nos permite clasificar los reclamos según su origen: pedido de cambio, pedido de devolución o reclamo (Consultas sobre el estado de pedidos). Por otro lado, de forma manual descargamos las fechas de alta de reclamos y el día en que se cerraron y solucionaron los mismos para estimar la demora promedio en días de respuesta y solución.

Para tener una referencia más clara sobre la situación en ambos períodos se detalla a continuación el promedio de días y tiempo de respuesta en la situación inicial versus la segunda etapa para visualizar con mayor claridad los resultados obtenidos:



Tipo de Reclamo	Situación inicial	2do Período	Situación	%
Promedio Cambios	14,3	13,7	Cambio	-5%
Promedio de devoluciones	22,7	15,3	Devolucion	-32%
Promedio de reclamos	201,0	94,7	Reclamos	-53%
<b>Promedio total</b>	<b>238,0</b>	<b>123,7</b>	<b>Suma total</b>	<b>-48%</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

La tendencia en todos los tipos de reclamo fue a la baja. El único que prácticamente no varía son los reclamos por cambios, los cuales dependen en un 90% del criterio del cliente y de la calidad del producto enviado, por lo tanto no es una variable que dependa 100% del equipo de Ecommerce.

Sin embargo, se logró reducir en promedio un 48% la cantidad en los otros dos tipos de reclamo. Esta baja responde en gran parte al aumento de la tasa de cumplimiento detallada en el punto anterior (6.3), el cual redujo la cantidad de consultas realizadas por los clientes. De la misma forma influye en la mejora de este indicador la reducción en los tiempos de despacho hacia el servicio de envíos, ya que los clientes reciben en menos tiempo sus productos y en todo caso la consulta es derivada rápidamente al proveedor del servicio de mensajería para que responda por el estado del mismo.

En cuanto a los tiempos de respuesta hacia el cliente, podemos ver claramente en el gráfico como desciende constantemente. Esta situación se explica principalmente por 2 factores: por un lado la disminución de la cantidad de reclamos (a menor cantidad de reclamos mayor agilidad en las respuestas) explicado en el párrafo anterior, y por otro lado al desarrollo e integración de las consultas en un solo canal a través del CRM de Bitrix lo cual permitió responder con mayor rapidez todos los casos ingresados por los clientes.

### **6.5 PERSONAL UTILIZADO**

A continuación compararemos la dotación que se utilizó en cada uno de los períodos estudiados para observar las diferencias entre ambos. Dividiremos el análisis en dos partes: en la primera examinaremos los meses sin eventos (abril y mayo VS agosto y septiembre) y



en la segunda analizaremos los meses con mayor venta, junio y julio, debido al día del padre y Hot Sale respectivamente.

PERSONAL NECESARIO EN UN MES SIN EVENTO				
2400 PEDIDOS MES	83 PEDIDOS DIARIOS			
TAREA	CANTIDAD DE OPERARIOS SITUACIÓN INICIAL	TAREA	CANTIDAD DE OPERARIOS 2DO PERIODO	VAR. PERSONAL
FACTURACIÓN E IMPRESIÓN DE PEDIDOS + ETIQUETA	3	FACT AUTOMÁTICA (IMACROS) + ETIQUETA	2	-1
PICKING HOMBRE PRODUCTO	4	PICKING POR OLAS	2	-2
PACKING	1	PACKING	2	+1
CARGA EN MATRIZ Y DESPACHO	2	CARGA EN MATRIZ Y DESPACHO	0	-2
RESPUESTA A RECLAMOS	1	RESPUESTA A RECLAMOS	1	-
<b>TOTAL OPERARIOS</b>	<b>10</b>	<b>TOTAL OPERARIOS</b>	<b>7</b>	<b>-3</b>

Fuente: Elaboración Propia

Como podemos observar en el cuadro anterior, durante la situación inicial se necesitaron 10 personas dedicadas 100% a tareas relacionadas con la gestión operativa del canal Ecommerce mientras que en el segundo período, con las propuestas de cambio implementadas, se redujo el número a 7 operarios (un 30% menos). Esta reducción se dio principalmente por los siguientes factores:

- **Implementación de Imacros:** Esta herramienta facilitó y agilizó la tarea de facturación de pedidos, permitiendo a la misma persona responsable de esta tarea realizar también el despacho de los pedidos ya preparados y listos para enviar al cliente.
- **Reemplazo de carga de planilla manual por la utilización de lector inalámbrico:** En la situación inicial era necesario cargar manualmente y digito por digito cada pedido que se despachaba para tener un control. Para realizar esta acción se necesitaban 2 personas, ya que la responsable de cargar la planilla manualmente no podía también embolsar los pedidos para enviar, ya que esto lo desconcentraba y



daría lugar a un incremento de errores al momento del tipeo. La utilización del lector inalámbrico en el segundo período agilizó esta tarea evitando errores de carga manual en la planilla y la misma persona podía realizar esta acción y meter el pedido en la bolsa de despacho.

- **Picking por olas:** En el segundo período, el cambio de la metodología de picking disminuyó la cantidad de operarios recorriendo el depósito recolectando la mercadería de cada pedido individual, pero para llevar a cabo la tarea de empaque se necesitó una persona más para no generar un cuello de botella y retrasos en este punto.

<b>PERSONAL NECESARIO EN UN MES CON EVENTO</b>			
7000 PEDIDOS MES	215 PEDIDOS DIARIOS		
<b>TAREA</b>	<b>CANTIDAD DE OPERARIOS SITUACIÓN INICIAL</b>	<b>TAREA</b>	<b>CANTIDAD DE OPERARIOS 2DO PERIODO</b>
FACTURACIÓN E IMPRESIÓN DE PEDIDOS	7	FACT AUTOMÁTICA (IMACROS) + ETIQUETA	3
PICKING HOMBRE PRODUCTO	9	PICKING POR OLAS	6
PACKING	3	PACKING	4
CARGA EN MATRIZ Y DESPACHO	3	CARGA EN MATRIZ	2
RESPUESTA A RECLAMOS	3	RESPUESTA A RECLAMOS	2
<b>TOTAL OPERARIOS</b>	<b>25</b>	<b>TOTAL OPERARIOS</b>	<b>17</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

En estos meses de eventos la reducción de personal mantuvo una relación similar al de la etapa analizada anteriormente del 30%, explicados principalmente por la disminución de personal facturando pedidos e imprimiendo hojas de pedido (en la situación inicial incluso fue necesario trabajar en 2 turnos para no retrasar la preparación de pedidos).

También, como vimos anteriormente, mejoraron los tiempos de respuesta de reclamos incluso con menos personal, gracias a la aplicación del CRM Bitrix que consolidó las consultas y reclamos en un solo canal.



## CONCLUSIONES GENERALES

Para llegar a una conclusión y determinar la afirmación de la hipótesis del trabajo, fue necesario observar, desglosar y analizar cada uno de los procesos involucrados en la gestión de preparación de pedidos online en la empresa EQUUS S.A. tanto de la situación inicial a principios de la pandemia como en los meses posteriores con los rediseños de los mismos ya aplicados. Si bien pudimos observar que durante los primeros tres meses la gestión iba mejorando gracias a la experiencia obtenida en el día a día, fue necesario llevar adelante cambios drásticos en la manera de realizar las tareas para ver realmente un verdadero avance y mejora en los resultados de la gestión Ecommerce.

A través del análisis y descripción de factores y procesos en cada período logramos observar el impacto positivo que tuvo cada una de las modificaciones y herramientas implementadas no solo en el trabajo diario sino también en los resultados obtenidos al final del trabajo.

En la comparación final entre ambas situaciones podemos observar las siguientes conclusiones:

- Mejora en lo que respecta a tiempos de despacho gracias al rediseño aplicado en el segundo período, mejoras tales como la automatización de facturación, cambios en la metodología de picking y el reemplazo de las impresiones por las planillas de preparación de pedidos masivas permitieron una reducción de los tiempos de entrega en un 50%, pasando de 6 días de demora promedio a 3,1.
- Los nuevos procesos también tuvieron un impacto positivo en otros puntos de la gestión tales como el aumento de la tasa de cumplimiento de pedidos que redujeron la tasa de error de un 15% a un 4% y por este motivo también disminuyó la cantidad de reclamos en un 48%.
- La implementación del nuevo CRM Bitrix permitió la integración de las vías de reclamo y consultas a través de un mismo canal, generando una disminución en los tiempos de respuesta a los clientes.
- El cuadro de dotación nos permite ver como este rediseño de procesos no solo mejora la gestión en cuanto a calidad y tiempos de tareas, sino que también es más eficiente en cuanto al uso del personal, ya que en el segundo período, utilizando un 30% menos de operarios, la marca logró mejorar su productividad y reducir la tasa de errores y falencias.

Por todo lo expuesto anteriormente y lo desarrollado a lo largo de la investigación, podemos concluir que se cumple la hipótesis presentada al inicio del proyecto ya que las



modificaciones implementadas en el segundo período mejoraron considerablemente el tiempo de despacho y la gestión en general del canal Ecommerce en la empresa EQUUS.

## **7. CONCLUSION INDIVIDUAL**

Al momento de elegir la temática de este trabajo, una de las principales razones por las que decidí indagar y llevar adelante esta investigación fue el hecho de saber que en este momento muchas empresas, sobre todo Pymes, están transitando con mucha incertidumbre este cambio organizacional obligado por las nuevas conductas de compra online de los consumidores incentivada en gran parte por la pandemia.

A mi parecer, las ideas y herramientas desarrolladas a lo largo del trabajo pueden ser aplicadas a cualquier Pyme o empresa que estén dispuestas a ocupar parte de su tiempo en investigar y poner en marcha las implementaciones mencionadas. Si bien en la teoría los impactos positivos de estos cambios parecieran estar garantizados, llevarlos a la práctica conlleva otros esfuerzos organizacionales implícitos que pueden llevar a diferir entre los resultados esperados y los que se obtienen realmente. El grado de éxito en la implementación de estos cambios dependerá de varios factores, tales como la resistencia al cambio que presente la empresa; la motivación y la buena predisposición que se logre en el personal de la organización para llevar adelante estos nuevos procesos, donde tendrá un rol clave la comunicación y la capacidad de liderazgo de los conductores designados para llevar adelante esta gestión estratégica.

De estas implementaciones, sacrificios y esfuerzos realizados por parte de la empresa y su personal dependerá el resultado final de la gestión, pudiendo repercutir en una mayor satisfacción para sus clientes, mejor calidad del servicio ofrecido y por lo tanto mayor fidelidad y rentabilidad para la empresa.

Por lo desarrollado a lo largo del trabajo, considero que la gestión de cambio de procesos en el canal Ecommerce aplicado en la empresa EQUUS obtuvo los resultados esperados a nivel organizacional, con grandes beneficios tanto para la imagen de la marca como para la experiencia de compra de sus clientes.

**Santiago Paredes**



## **BIBLIOGRAFÍA**

Barverá Aledo, Joaquín. (Sin fecha). Etapas del Proceso de Compra en una tienda online. Tienda Online Murcia. Recuperado el 30/01/2021 de:  
<https://www.tiendaonlinemurcia.es/etapas-proceso-de-compra/>

Cuando aplicar el wave picking o picking por olas (11 de febrero de 2020). Recuperado de:  
<https://www.mecalux.com.ar/blog/wave-picking>

EAE Business school. (23 de marzo de 2020). Picking almacén: ¿Qué es? Recuperado de:  
<https://retos-operaciones-logistica.eae.es/sabes-que-es-picking/>

Equipo de Marketing. (Sin fecha). Ciclo del pedido: desde el ingreso hasta la entrega satisfactoria. Combinatoria. Recuperado el 30/01/2021 de:  
<https://www.combinatoria.com.ar/ciclo-del-pedido-desde-ingreso-la-entrega-satisfactoria/>

Eva María Rodríguez. (Sin fecha). Ventajas y desventajas del comercio electrónico. Recuperado de <https://www.actualidadecommerce.com/ventajas-y-desventajas-del-ecommerce-frente-al-comercio-tradicional/>

Las ventas online se dispararon 106% anual. (27 de agosto de 2020). El Economista. Recuperado de <https://eleconomista.com.ar/2020-08-las-ventas-online-se-dispararon-106-interanual/>

Los argentinos y el e-Commerce: ¿Cómo compramos y vendemos online? (2020). CACE, p. 6. Recuperado de <https://cace.org.ar/uploads/estudios/estudio-anual-comercio-electronico-2019-resumen.pdf>

Los argentinos y el e-Commerce: ¿Cómo compramos y vendemos online? (2020). CACE, p. 7. Recuperado de <https://cace.org.ar/uploads/estudios/estudio-anual-comercio-electronico-2019-resumen.pdf>

Megassini, María Paula. (2014). La importancia de la logística en el Ecommerce, p. 7 (Tesis de Grado). Instituto Universitario Aeronáutico, Córdoba, Argentina.



Rodríguez, Samuel. (2 de junio de 2014). Claves a tener en cuenta a la hora de elegir embalaje para el comercio electrónico. Recuperado de: <https://ecommerce-news.es/claves-tener-en-cuenta-la-hora-de-elegir-embalaje-para-el-comercio-electronico/>

Silvestre, Luan (2020, sept.). ¿Qué es el Ecommerce? Recuperado de <https://www.tiendanube.com/blog/que-es-el-ecommerce-y-por-que-tener-el-tuyo/#heading-1>.

Susana María Urbano Mateos. (Sin fecha). 5 características clave de una plataforma Ecommerce. Actualidad Ecommerce. Recuperado el 30/01/2021 de: <https://www.actualidadecommerce.com/5-caracteristicas-clave-una-plataforma-ecommerce/>

Tutoriales y Soluciones: Flujo de pedido en Gestión de pedidos. (Si fecha). Recuperado el 30/01/2021 de: [https://help.vtex.com/es/tutorial/flujo-de-pedido-en-el-oms--tutorials\\_196](https://help.vtex.com/es/tutorial/flujo-de-pedido-en-el-oms--tutorials_196)