

# LIBRO BLANCO DE LOGÍSTICA PARA COMERCIO ELECTRÓNICO



adigital

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE LA ECONOMÍA DIGITAL

Patrocina:



Con el apoyo de:

**Packlink.es**

**SoloStocks** 

Coordinado por:



## Licencia Creative Commons



Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional  
(CC BY-NC-ND 4.0)

[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es_ES)

No se permite un uso comercial de la obra original ni la generación de obras derivadas.

Bajo las condiciones siguientes:

- **Reconocimiento.** Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciador (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o apoyan el uso que hace de su obra).
- **Sin obras derivadas.** No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.
- Al reutilizar o distribuir la obra, tiene que dejar bien claro los términos de la licencia de esta obra.
- Alguna de estas condiciones puede no aplicarse si se obtiene el permiso del titular de los derechos de autor.
- Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derechos morales del autor.

## LOS AUTORES

(en orden alfabético)

### ■ Héctor Barroeta Torres

Licenciado en Derecho por la Universidad de Barcelona. Máster en Corporate Finance por ESADE y MBA. Legal Counsel del Grupo LetsBonus. Actualmente es socio fundador de **Loginlex.com** y DotCom Lawyers y colabora con las principales incubadoras de proyectos tech en España, además de ejercer actividad docente en diferentes Escuelas de Negocios, como ESADE o INESDI Digital Business School.

### ■ Jesús Casero Muñoz

Técnico superior en Gestión y Dirección de Empresas. Máster en Dirección de Operaciones y Supplychain, Lean Six-Sigma Yellow Belt. Actualmente, es jefe de Proyectos eCommerce en **Leroy Merlin**.

### ■ Fernando Díaz Rivas

Licenciado en Publicidad y Lean Six-Sigma Master Black Belt. Actualmente, es director de Logística del **Grupo Sport Street** (Décimas y Polinesia).

### ■ Mireya Masclans López

Licenciada en ADE. Actualmente, es E-com Operations and Loyalty Manager en **TOYS"R"US**.

### ■ Juan José Montiel Sanz

Ingeniero Industrial, PDG por el IESE y CSCP por APICS. Actualmente, es cofundador y director de **Altius Consulting**, expertos en operaciones de eCommerce.

### ■ Carlos Pérez

Licenciado en Derecho por la Universidad de Barcelona. Máster Executive Development Program por ESADE. Máster de Propiedad Intelectual y Sociedad de la Información. Actualmente, es socio del área de Information Technology y Compliance de **Ecija**.

### ■ Álvaro Sanz Forriol

Diplomado en Comercio Exterior. Master en Supply Chain Management por el ICIL y Master en Dirección de Comercio Internacional por el ESIC. Actualmente, es director de Logística y Supply Chain en **Natuzzi**, multinacional del sector retail.

## COORDINADO POR:

### ■ María Ballesteros

Actualmente, es cofundadora y directora de Formación de **Altius Consulting**.

### ■ César Tello

Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad de Washington y MBA por IE Business School. Actualmente, es subdirector general de la **Asociación Española de la Economía Digital** (Adigital) y Chairman de Logística de **Ecommerce Europe**.

### ■ José Luis Zimmermann

Licenciado en Economía y Máster en Periodismo y Comunicación. Actualmente, es director general de la **Asociación Española de la Economía Digital** (Adigital) y de **Confianza Online**.

Estimados lectores,

Nos alegra compartir con ustedes esta obra sobre la logística del comercio electrónico en España que publica la Asociación Española de la Economía Digital (Adigital), principal representante del comercio electrónico en España.

Desde Adigital entendemos la logística como uno de los pilares de cualquier estrategia comercial, no sólo por la importancia que tiene el momento de la entrega en las compras online, sino por lo que ha trascendido en su capacidad de generar una experiencia enriquecedora para el comprador.

Pero en esta obra no hablamos sólo de entrega, la logística es parte integral de una buena atención al cliente, de la gestión eficiente de los costes de una empresa, de la estrategia de internacionalización de una empresa, de la política de fidelización, y un largo etcétera. Es un elemento transversal que debe ser considerado con mucha atención, por la importancia que tiene a la hora de mejorar los resultados de una empresa, y por el impacto negativo que puede suponer si no se gestiona correctamente.

La elección del momento para presentar este libro no es casual. Estamos viendo como la innovación tecnológica y de nuevos servicios está impulsando la nueva revolución de la venta online y offline, con el cliente por primera vez en el centro de todo.

Queremos agradecer de forma especial la inestimable colaboración de Altius Consulting en la co-dirección de este trabajo, a través de sus socios directores, **Juan José Montiel** y **María Ballesteros**, ambos profesionales con amplia experiencia en el ámbito de la logística para comercio electrónico, y que además cumplen con un requisito fundamental de esta asociación para un proyecto como este, como es el de ser una figura neutral respecto a las variadas opciones que ofrece el mercado.

También queremos agradecer especialmente a los autores, que de nuevo han sido seleccionados desde su conocimiento aplicado en algunas de las principales tiendas online del mercado, y que nos ha permitido el privilegio de trabajar los contenidos sin ninguna influencia comercial.

Este es el hueco que queremos cubrir con esta obra. Comenzamos con un primer capítulo dedicado a la tienda y el pedido on-line redactado por **Mireya Masclans**, E-com Operations and Loyalty Manager en TOYS"R"US. Pasamos a analizar en detalle las operaciones de almacén en el siguiente capítulo redactado por **Fernando Díaz**, Director de Logística del Grupo Sport Street (Décimas y Polinesia). A continuación, en el capítulo 3, **Juan José Montiel** socio director de Altius Consulting y ex responsable de operaciones de Amazon Buy Vip, presenta el transporte y la distribución en el comercio electrónico B2C. **Jesús Casero**, Jefe de Proyectos eCommerce en Leroy Merlin, describe el servicio al cliente y la logística inversa en los capítulos 4 y 5. En el siguiente, **Álvaro Sanz**, Director de Logística y comercio internacional de Natuzzi, nos presenta cómo abordar la internacionalización de la empresa de comercio electrónico. Terminamos con el capítulo 7 en el que **Carlos Pérez**, socio de Écija Abogados, y **Héctor Barroeta Torres**, socio fundador de Loginlex.com y ex Legal Counsel del Grupo LetsBonus, abordan un análisis de los aspectos legales que afectan al comercio electrónico.

Y queremos dar un especial agradecimiento a los patrocinadores de este libro, que contando con un tremendo conocimiento de la materia en sus respectivas empresas, han decidido apoyarlo dando un paso a un lado para que la obra cuente con la exquisita neutralidad de los contenidos que buscábamos, dotándolo de los recursos necesarios para que el proyecto se lleve a cabo con las máximas garantías. Así, agradecemos a ThinkTextil como patrocinador principal, y el apoyo de Packlink y Solostocks, tres empresas que además demuestran en su diversidad la importancia y amplitud del tema que nos atañe en este libro.

Esperamos que pasen un buen rato y, si al final, terminan valorando más la labor, el trabajo y el esfuerzo de los profesionales logísticos de sus empresas, nos daremos por satisfechos. ¡Va por ellos!

**José Luis Zimmermann**  
Director General Adigital  
y Confianza Online

**César Tello**  
Subdirector de Adigital  
y Chairman Logística Ecommerce Europe

# ÍNDICE

<b>CAPÍTULO 1 ■ LA TIENDA Y EL PEDIDO ONLINE</b>	9
1.1 <b>Introducción</b>	10
1.2 <b>Tipos de pedido</b>	12
1.3 <b>Cuándo enviar el pedido al almacén</b>	14
1.4 <b>Gestión de la disponibilidad</b>	15
1.5 <b>Cómo gestionar los picos y la estacionalidad</b>	16
1.5.1 Pedidos pendientes ¿esperar o cancelar?	17
1.6 <b>Algunos modelos de comercio electrónico peculiares</b>	18
1.6.1 Dropshipping	18
1.6.2 Crossdocking	19
1.6.3 La Venta Flash	20
1.7 <b>Campañas especiales</b>	21
1.7.1 Black Friday	22
1.7.2 Cyber Monday	22
1.7.3 Otras campañas	24
1.8 <b>Servicios especiales</b>	25
1.8.1 Click & Collect	25
1.8.2 Recogida en punto alternativo	26
1.8.3 Servicios de entrega "Premium"	28
1.8.4 Entrega sostenible	29
1.8.5 Comercio electrónico colaborativo	32
1.9 <b>Gastos de envío</b>	32
<b>CAPÍTULO 2 ■ EL ALMACÉN</b>	35
2.1 <b>Función del almacén</b>	36
2.2 <b>Operaciones de almacén</b>	39
2.2.1 Recepción de productos de proveedor	40
2.2.1.1 La entrada del producto	41
2.2.1.2 El almacenamiento	42
2.2.2 La salida de pedidos de cliente	42
2.2.2.1 La preparación del pedido	43
2.2.2.2 El embalaje	45
2.2.2.3 La expedición del pedido	45

2.3	<b>Organizar el almacén</b>	46
2.3.1	El flujo de la operación	46
2.3.2	Zonas del almacén	47
2.3.2.1	Zona de recepción	47
2.3.2.2	Zona de almacenaje	48
2.3.2.3	Zona de expedición	52
2.4	<b>El almacén de las webs de venta flash</b>	52
2.5	<b>Los costes del almacén</b>	54
2.6	<b>Los indicadores del almacén</b>	55
2.6.1	Indicadores económicos	55
2.6.2	Indicadores de cliente	56
2.6.3	Indicadores de proceso	56
2.6.4	Indicadores de soporte y aprendizaje	56
<b>CAPÍTULO 3 ■ TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN EN EL ECOMMERCE B2C</b>		58
3.1	<b>Tipos de servicio, plazos de entrega y costes</b>	59
3.1.1	Tipología de los artículos	59
3.1.2	Ámbito geográfico	59
3.1.2.1	Envíos nacionales	59
3.1.2.2	Envíos a la UE	60
3.1.2.3	Envíos al resto del mundo	60
3.1.3	Tipo de entrega	60
3.1.3.1	Envíos nacionales	61
3.1.3.2	Envíos internacionales	62
3.2	<b>El proceso de selección del proveedor de distribución</b>	63
3.2.1	La búsqueda	67
3.2.2	La petición de ofertas	67
3.2.3	Evaluación de las ofertas	68
3.2.4	Negociación de las ofertas	68
3.2.5	Asignación de negocio	69
3.2.6	Integración de sistemas, tests, arranque y seguimiento	70
3.2.7	¿Cómo evaluar el servicio?	71
3.3	<b>Logística inversa</b>	72
3.3.1	Causas de la logística inversa	72
3.3.2	La recogida domiciliaria	73
3.3.3	El tratamiento de la devolución	73
3.3.4	La logística inversa en operaciones internacionales	74
3.4	<b>Tendencias en la distribución del comercio electrónico</b>	75

CAPÍTULO 4 ■ <b>SERVICIO AL CLIENTE</b> .....	78
4.1 <b>Atención al Cliente</b> .....	79
4.1.1 ¿Qué entendemos como Atención al Cliente? .....	79
4.1.2 La importancia de la comunicación y las formas .....	83
4.2 <b>El Cliente de Comercio Electrónico</b> .....	85
4.2.1 Conocer al Cliente .....	85
4.2.2 El Cliente como centro de todo ( <i>Consumer Centric</i> ) .....	86
4.3 <b>Canales de Comunicación con el Cliente</b> .....	86
4.3.1 Teléfono .....	87
4.3.2 Email .....	88
4.3.3 Redes Sociales .....	88
4.3.4 Chat (Reactivo y Proactivo) .....	89
4.3.5 WhatsApp .....	89
4.3.6 Foros online .....	90
4.3.7 Preguntas frecuentes (FAQs) .....	90
4.4 <b>Multicanalidad, Cross Channel y Omnicanalidad</b> .....	91
4.4.1 Definición y diferencias .....	91
4.4.2 La importancia de la atención al cliente omnicanal .....	93
4.5 <b>Integración con la Tienda Online</b> .....	94
4.5.1 La importancia de la coordinación con el resto de departamentos .....	94
4.5.2 Encuestas de satisfacción del cliente .....	94
4.6 <b>Principales KPI's en el servicio al cliente</b> .....	95
CAPÍTULO 5 ■ <b>LOGÍSTICA INVERSA</b> .....	98
5.1 <b>La importancia de la logística inversa y el servicio postventa en el comercio electrónico</b> .....	99
5.1.1 Definición de logística inversa y servicio postventa .....	99
5.1.2 Puntos clave para ofrecer un buen servicio postventa .....	100
5.1.3 Estrategia y políticas de devolución claves, para generar experiencias, fidelizar clientes y conseguir confianza en el comercio electrónico .....	100
5.2 <b>Etapas de la logística inversa</b> .....	103
5.2.1 Recogida .....	103
5.2.2 Acondicionamiento .....	103
5.2.3 Reintegración .....	104
5.2.4 Liquidación .....	104
5.3 <b>Flujos posibles de la logística inversa</b> .....	104
5.3.1 Opciones posibles según el estado del producto devuelto y los acuerdos con proveedores o fabricantes .....	104

5.4	<b>Canales para realizar devoluciones</b>	106
5.4.1	Centros de devolución online	106
5.4.2	Tiendas físicas	106
5.4.3	Directamente con el proveedor de transporte (documentación adjunta en los envíos)	106
5.5	<b>Logística inversa, alternativas para la recogida</b>	107
5.5.1	Puntos de conveniencia	107
5.5.2	Locker	107
5.5.3	Oficina proveedor transporte	107
5.5.4	Domicilio	107
5.6	<b>Retornos, Rechazos y Devoluciones</b>	108
5.6.1	Diferencias entre Rechazos y Devoluciones	108
5.6.2	Motivos principales de los Retornos. ¿Cómo evitarlos?	109

## CAPÍTULO 6 ■ INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA DE COMERCIO ELECTRÓNICO 111

6.1	<b>Compra internacional de mercancías en la empresa de comercio electrónico</b>	112
6.1.1	Visión general	112
6.1.2	Proveedor nacional vs. proveedor internacional	112
6.1.3	Base contractual de la compra internacional de mercancías	113
6.1.4	Protección física de la mercancía	116
6.1.4.1	Embalaje	116
6.1.4.2	Señalización o marcado	117
6.1.4.3	Unidad de carga: paletas, contenedores	117
6.1.5	Modos de transporte internacional	119
6.1.5.1	Transporte marítimo	119
6.1.5.2	Transporte aéreo	120
6.1.5.3	Transporte terrestre por carretera	121
6.1.5.4	Transporte terrestre ferroviario	121
6.1.5.5	Transporte multimodal	122
6.1.5.6	Selección del modo de transporte	122
6.1.6	Medios de pago en las operaciones de compra internacional	123
6.1.7	Documentación en la compra de mercancías B2B	124
6.1.8	Aseguramiento de la calidad	125
6.2	<b>INCOTERMS 2010 en la compra internacional de mercancías</b>	126
6.2.1	Definición y recomendaciones de uso	126
6.2.2	Escandallo de costes de importación	131



6.3	<b>Aduanas y fiscalidad de la compraventa internacional de mercancías</b>	132
6.3.1	El valor en aduana de las mercancías	132
6.3.2	El origen de las mercancías	133
6.3.3	Clasificación arancelaria	133
6.3.4	Despacho aduanero e información relativa a los trámites aduaneros	136
6.3.5	El Documento Único Administrativo (DUA)	136
6.3.6	El Operador Económico Autorizado (OEA)	137
6.4	<b>Ventas B2C intracomunitarias</b>	138
6.4.1	El IVA	138
6.4.2	Documentación necesaria	142
6.4.3	Declaración INTRASTAT	142
6.4.4	incoterms indicados	143
6.5	<b>Ventas B2C a terceros países</b>	144
6.5.1	El IVA	144
6.5.2	Documentación necesaria	144
6.5.3	incoterms indicados	145
6.6	<b>Ventas B2C a Canarias, Ceuta y Melilla</b>	145
6.6.1	Canarias	146
6.6.2	Ceuta y Melilla	149
<b>CAPÍTULO 7 ■ ASPECTOS LEGALES EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO B2C</b>		150
7.1	<b>Elementos a tener en cuenta en la Logística del Comercio Electrónico B2C</b>	151
7.1.1	Conceptos básicos	151
7.1.2	Contratos celebrados a distancia a los que no les resulta de aplicación los requisitos de la Ley de Consumidores	152
7.1.3	Información previa que debe facilitarse al consumidor y usuario antes de formalizar una compra online	152
7.1.4	Confianza Online	153
7.1.5	Aspectos formales que deben tenerse en cuenta en el proceso de compra online del usuario en la web del Vendedor	154
7.1.6	Derecho de desistimiento	155
7.1.7	Obligaciones del Vendedor en la ejecución del contrato una vez formalizada la compra	156
7.1.8	Garantía legal a que tiene derecho el consumidor y usuario. Breve mención a la garantía comercial voluntaria que puede ofrecer el Vendedor	156
7.1.9	Régimen de responsabilidad del Vendedor y el Fabricante	157
7.2	<b>Nueva normativa para las tiendas online sobre reciclaje</b>	158
7.3	<b>Fiscalidad en las ventas internacionales de eCommerce</b>	160
7.3.1	Imposición indirecta	160

CAPÍTULO

1

# LA TIENDA Y EL PEDIDO ONLINE

## 1.1 INTRODUCCIÓN

En su aspecto más general, se llama comercio electrónico a la venta de bienes, servicios o contenidos a través de Internet.

Desde su aparición, el comercio electrónico ha supuesto una auténtica revolución económica porque ha conseguido redefinir la relación entre comprador, vendedor y fabricante, generando nuevos modelos de negocio que, aun siendo ya muy relevantes desde un punto de vista macroeconómico, mantiene unas tasas de crecimiento espectaculares.

Según Ecommerce Europe<sup>1</sup>, el comercio electrónico B2C alcanzó unas ventas mundiales de bienes y servicios por valor de 1,42 billones (10<sup>12</sup>) de euros durante 2014 con un crecimiento del 24%. China se convierte en el principal mercado por volumen de ventas con 405.000 millones de euros seguida de los EEUU con 363.000 millones de euros. Para el 2015, se espera que el comercio electrónico B2C alcance ventas por valor de 1,76 billones (10<sup>12</sup>) de euros con un crecimiento que vuelve a situarse en torno al 24%.

La zona de Asia-Pacífico lidera el comercio electrónico mundial con 580.000 millones de euros, 39,7% sobre el total de ventas y un crecimiento del 44% frente al año anterior.

Sin embargo, según el estudio anteriormente citado, mientras que la población mundial se acerca a 7,360 millones de personas, sólo 2.870 millones (39%) tienen acceso a Internet y de éstos sólo 1,200 millones de personas, el 16,3% de la población mundial, compran por Internet. Se estima que el comercio electrónico representa a nivel mundial sólo el 4,2% de las ventas minoristas.

En 2014, el comercio electrónico en España alcanzó un volumen de ventas de 16,900 millones de euros frente a los 14.414 del año 2013 según la misma fuente. Es decir, se obtuvo un crecimiento del 17% en línea con el del año anterior. Sin embargo, como muestra la siguiente tabla extraída del mencionado estudio, el gasto medio por habitante es muy inferior en España frente a otros países de nuestro entorno.

PAÍS	POBLACIÓN (Mill. habitantes)	B2C 2014 (Mill. €)	€ / HABITANTE
Reino Unido	64,4	127.200	1.975
Francia	65,8	56.800	863
Alemania	80,8	71.200	881
Holanda	16,8	13.961	831
España	46,5	16.900	363
Italia	60,8	13.278	218

Fig. 1.1 - Comercio electrónico por habitante

1 "Europe B2C Report 2015. Facts, figures, trends & forecast". Ecommerce Europe, Octubre 2015

Estas diferencias se deben a que, según informe de Eurostat<sup>2</sup> publicado en diciembre de 2015, el 42% de la población española entre 16 y 74 años compra online, mientras que en Alemania, este porcentaje se eleva al 79%, y en el Reino Unido, al 81%.

Según el citado informe de Ecommerce Europe, a finales de 2014 existían más de 715.000 websites dedicadas al comercio electrónico B2C en Europa que generaron en torno a 2,5 millones de puestos de trabajo y un tráfico de más de 4.000 millones de envíos.

La creciente pujanza del comercio electrónico ha permitido consolidar modelos de negocio como, por ejemplo, los marketplaces, comparadores de precio, agregadores de oferta, plataformas de venta grupal, webs de venta flash o plataformas de consumo colaborativo de todo tipo de productos o servicios. El ritmo de innovación es muy rápido y está liderando la propia evolución del consumo en general.

Sin las restricciones de la superficie de un local físico o un escaparate determinado, las tiendas de comercio electrónico pueden ofertar un surtido mucho más amplio, facilitando al cliente la elección mediante filtros muy variados tales como tipo de producto, marcas, tallas o precios.

Por otro lado, las barreras para incorporarse al comercio electrónico son mucho menores que para el comercio tradicional por lo que se han incorporado multitud de pequeñas empresas y emprendedores con capacidad para llegar a un público mayor trascendiendo los límites de la tienda de barrio e, incluso, las fronteras geopolíticas. Ahora, el comprador potencial de cualquier website de comercio electrónico es cualquier internauta de cualquier lugar del mundo. Es el propietario de la web quien fija los límites, bien mediante las lenguas a que esté traducida la página web (normalmente la traducción al inglés facilita extraordinariamente la compra internacional), bien mediante la limitación de las zonas geográficas a las que se pueden realizar envíos.

Además, las herramientas web permiten conocer en profundidad a los clientes potenciales que acceden a nuestra tienda: desde dónde acceden, cuáles son sus hábitos de navegación, qué productos ven, cuáles compran, qué problemas tienen durante la visita, en que momento abandonan, etc. Esto permite diseñar campañas de comunicación con *targets* muy precisos.

Sin embargo, la alta competitividad y la complejidad de un mercado global, suponen un reto para el vendedor. En este libro, pretendemos ilustrar una de las áreas más importantes y complejas de una operación de comercio electrónico, las operaciones de logística y transporte, incluyendo la atención al cliente.

Según ONTSI<sup>3</sup>, el nivel de clientes descontentos con su experiencia en la compra por Internet sigue siendo muy alto. A la pregunta: *¿Qué tipo de problemas ha tenido en las compras realizadas por Internet?*, las cuatro primeras causas de descontento que agrupan el 72% están relacionadas con fallos en la cadena de suministro y en la atención al cliente: "Me ha llegado estropeado", "Me llegó con retraso", "No me llegó el producto", y "Problemas para su devolución".

Veremos en los próximos capítulos como mejorar estas áreas para conseguir una excelente experiencia de compra.

<sup>2</sup> <http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-press-releases/-/4-11122015-AP>

<sup>3</sup> "Estudio sobre Comercio Electrónico B2C, 2014. Ed. 2015". ONTSI

## 1.2 TIPOS DE PEDIDO

Como hemos comentado con anterioridad, el comercio electrónico B2C ha dado lugar a multitud de nuevos negocios, por ejemplo:

- **Venta de stocks:** es, quizás, el modelo que más se acerca a la tienda clásica. La web pone a la venta un stock propio o en consigna ya ubicado en sus almacenes a la espera de recibirse el pedido para proceder al envío.
- **Venta flash:** campañas de venta de duración limitada, entre 4 y 7 días durante los cuales se pone a la venta un determinado surtido de artículos. Estos stocks han sido reservados por el proveedor hasta la finalización de la campaña. Cuando termina la campaña de ventas, la tienda online lanza un pedido de compras al proveedor quien sirve los artículos a ésta y de ahí al cliente.
- **Venta de servicios y contenidos:** En este caso se venden servicios, por ejemplo, viajes (billetes, hoteles, viajes combinados, etc.) o contenidos (música, películas, series, libros electrónicos, videojuegos, etc.)
- **Subastas:** se realizan subastas entre particulares de artículos, normalmente de segunda mano. En este caso, una vez finalizada la subasta, el comprador con la puja ganadora paga el importe de ésta y el vendedor envía el artículo subastado al comprador que ha ganado la puja.
- **Compras grupales:** Las webs que se dedican a este tipo de negocio aprovechan el poder de compra de sus múltiples clientes para negociar precios ventajosos para eventos, actividades, artículos, etc. Los modelos logísticos son muy variables y dependen en gran medida del bien o servicio adquirido. Así, para compras de servicios, las webs emiten los bonos que deberán ser canjeados en los establecimientos (por ejemplo, peluquerías, spas, gimnasios, etc.), en el caso de entradas para eventos, las expiden directamente y el usuario se imprime un PDF con las entradas o las recibe por correo postal en el caso de que estas incluyan tecnologías especiales contra el fraude.
- **Intermediación:** Se trata ahora de poner en contacto a clientes y proveedores ejerciendo de intermediarios. Este es el caso de los portales que permiten la comparación de diferentes ofertas en sectores como viajes, seguros, telefonía o restauración, entre muchos otros.
- **Modelos por suscripción:** el cliente se convierte en suscriptor y, por una cantidad fija mensual, recibe un número fijo de envíos mensuales o semanales. En algunos casos, estos artículos tienen un valor fijo previamente determinado por la página web y en otros varía en torno a un cierto valor promedio. Estos modelos se aplican en campos como vino, café, productos para recién-nacidos, productos de cosmética y parafarmacia, revistas y libros, etc. y tiene un gran futuro: según UPS<sup>4</sup>, en EEUU uno de cada tres compradores online está abonado a un servicio de suscripción.
- **Marketplaces:** páginas web que sirven de punto de encuentro entre vendedores (merchants) y compradores. Hay marketplaces de muy diferentes tipos: restringidos a empresas (B2B), modelos mixtos en los que empresas venden a particulares (B2C) y marketplaces orientados a facilitar transacciones entre particulares (C2C).

<sup>4</sup> "UPS Pulse of the Online Shopper™ Empowered shoppers propel retail change". Junio 2015.  
<https://www.pressroom.ups.com/pressroom/ContentDetailsViewer.page?ConceptType=PressReleases&id=1433180166893-264>

- **Tiendas monomarca vs tiendas multimarca:** en el primer caso, nos encontramos con webs que venden productos de una sola marca mientras que, en el segundo caso, en una misma web nos encontramos con productos de varias marcas.
- **Ecommerce colaborativo:** en estos modelos, personas sin trabajo o con tiempo libre, ponen a disposición de otros su tiempo o sus recursos ya sea para hacer la compra a terceros, hospedaje y préstamos entre particulares, compartir vehículos o realizar servicios de última milla en el barrio.
- **Supermercados o tiendas de alimentación on-line** en los que, por el carácter perecedero o requerimientos específicos de temperatura de algunos de sus artículos, necesitarán una logística muy especial.

En cualquier caso, a lo largo de esta obra, nos enfocaremos en el comercio electrónico de productos físicos y obviaremos aquellos casos de venta de servicios y contenidos, por ejemplo, ticketing, viajes, contenidos, etc.

Cada negocio online tiene su tipo de pedido, hay multitud de variaciones y en función de nuestro tipo de pedido, diseñaremos toda la estrategia logística.

Una clasificación de tipos de pedido, en función de las características de los artículos suministrados, puede ser la siguiente:

- **Estándar:** El artículo no requiere ningún tipo de cuidado ni manipulación especial. Por ejemplo, retail.
- **Frágil:** El artículo requiere especial cuidado y protección durante su manipulación. Por ejemplo, vidrio, objetos de decoración, vinos...
- **Perecederos o frescos:** generalmente productos alimentarios tales como pescado, marisco, carne, verdura o fruta.
- **Voluminosos,** tales como mobiliario y artículos de decoración.
- Que requieren **instalación o montaje:** tales como electrodomésticos de línea blanca o marrón, aparatos de TV, muebles desmontados, etc.

También podemos clasificar los pedidos por su fecha de entrega:

- **Pedidos con entrega inmediata:** Servir lo antes posible, normalmente 24-48 horas.
- **Pedidos con fecha de entrega no inmediata:** pedidos realizados en webs de flash sales o compras internacionales con envíos postales (suelen ser compras de bajo valor en países lejanos). En estos casos, la entrega puede demorarse entre 7 y 15 días.
- **Pedidos con fecha fija de entrega:** esta opción se suele utilizar en verano cuando muchos consumidores se encuentran en sus domicilios vacacionales y prefieren esperar a estar de vuelta en casa.

En función del medio de pago elegido, se pueden clasificar los pedidos: tarjeta bancaria, medios de pago alternativos (ej. PayPal), contra-reembolso, transferencia bancaria, etc.

Por último, otra clasificación puede hacer mención al medio de transporte elegido: entrega express, entrega estándar, envío postal, entrega en punto de conveniencia, entrega en consignas, *click & collect*, etc.

Todas estas clasificaciones serán estudiadas en detalle a lo largo de la obra.

### 1.3 CUÁNDO ENVIAR EL PEDIDO AL ALMACÉN

Cuando el cliente realiza un pedido online, es aconsejable dejar transcurrir una ventana de tiempo (entre 30 minutos y una hora aproximadamente) antes de enviarlo al almacén. En ese periodo de tiempo, el cliente puede cancelar o modificar su pedido y dicha acción no impactaría en los procesos logísticos. Además, también en esa hora se pueden ejecutar los procesos de *scoring* anti-fraude adicionales a aquellos que están ya automatizados por defecto y son efectuados durante el proceso de pago por el proveedor de estos servicios.

Por lo tanto, tras esa ventana, se pueden enviar los pedidos al almacén que los debe recibir de forma continua vía *feed* de datos. Pero aunque la tienda online está operativa 24 horas, el almacén no está procesando los pedidos de forma ininterrumpida.

Hay que establecer un tiempo de corte (*cut-off*). Se trata de decidir la hora de corte para preparar los pedidos del día. Este *cut-off* vendrá marcado por:

- Tiempo que necesitará el almacén para preparar el pedido.
- Hasta qué hora se pueden recibir pedidos por parte del cliente para cumplir los compromisos de entrega.
- Horarios de recogida de los transportistas (*carriers*).

Otro momento clave que se ha de decidir es cuándo efectuar el cobro del pedido al cliente.

Es una buena práctica cobrarlo en el momento de la expedición ya que así sólo cobraremos a nuestros clientes cuando estamos realmente seguros de que recibirán el producto solicitado y evitamos incidencias, devoluciones y anulaciones.

Algunas tiendas online lanzan una preautorización de, por ejemplo, 1€ o algunos céntimos, al banco para comprobar que la tarjeta es válida y evitar el máximo posible que en el momento de la expedición, después de preparar el pedido, el banco rechace el cobro. Otros solicitan la preautorización por el total del importe del pedido. Este proceso de preautorización tiene la ventaja de que se evita preparar algunos pedidos con tarjetas fraudulentas o con saldos insuficientes en la tarjeta, pero también tiene la contra-partida de que, si esta preautorización aparece en la cuenta del cliente (no siempre ocurre esto), los clientes (que no suelen leerse las condiciones generales de venta donde se explican estos procesos) llaman preguntando por la pre-autorización.

## 1.4 GESTIÓN DE LA DISPONIBILIDAD

La gestión del stock en comercio electrónico requiere un control aún más férreo que en las tiendas físicas ya que uno de los primeros motivos de descontento para los clientes online es comprar un producto aparentemente disponible y que finalmente resulte ser una rotura de stock.

Es indispensable que el stock puesto a la venta en la web esté 100% alineado en tiempo real con el stock en el almacén y, para reducir al mínimo los errores, la solución recomendada cuando el número de artículos crece y la gestión manual de los stocks se hace imposible, es el uso de un ERP (*Enterprise Resource Planning*) en combinación con un SGA (Sistema de Gestión de Almacén). Ambos sistemas serán estudiados en detalle más adelante.

La importancia de la gestión de la disponibilidad del stock es aún más compleja cuando el stock es compartido con una tienda física o con un *marketplace*. Si la baja de los artículos vendidos no es inmediata, estaremos vendiendo el mismo producto a dos clientes diferentes. Aquí un ERP ya se convierte en una herramienta absolutamente indispensable para gestionar desde un único punto el stock disponible e integrar todas las plataformas.

Y esto nos lleva a una interesante cuestión: *¿Cuándo descontar el stock de la web?*

- ¿Cuándo se añade al carrito?
- ¿Cuándo se inicia el *check-out*?
- ¿Cuándo el cliente procede al pago?

Básicamente, hay dos alternativas:

1. Realizar la reserva cuando el cliente deposita el artículo en el carrito para preservar la experiencia de compra. La reserva se mantiene durante un lapso de tiempo que puede variar entre 15 y 30 minutos. Pasado ese tiempo, la reserva se deshace y el artículo pasa a estar disponible. Esta opción tiene el peligro de que el cliente finalice sin realizar la compra por lo que el artículo permanecerá reservado, como máximo durante 30 minutos sin permitir que otros clientes realicen la compra.
2. Otras webs realizan la reserva de stock cuando el cliente finaliza el proceso de pago de su pedido ya que es el momento real de la compra.

Eso sí, si un cliente tiene X artículos en el carrito y cuando va a proceder al pago alguno de ellos se ha agotado mientras que continuaba con su navegación es muy importante notificarle claramente que su carrito ha sufrido modificaciones para que luego no haya sorpresas.

En comercio electrónico, el *forecast* de ventas debe ser mensual (incluso hasta semanal) para tener muy claro el stock de productos que vamos a necesitar para realizar la venta, dar soporte a acciones comerciales y de marketing tipo "artículo de la semana", "artículos promocionados", etc. y debemos conocer nuestro stock al "dedillo" (tasas de rotación, ABC, sus tiempos de reaprovisionamiento, etc.).



El inventario de una tienda online se compone de varios tipos de stocks y no todos son visibles online. EL único stock que debe subir a la web como disponible para la venta es el que llamaremos stock **APTO**. El resto, aunque esté en nuestro almacén no debemos subirlo a la web ya que se le considera stock **NO APTO** para la venta.

Dentro del stock No Apto, encontramos:

- Mercancía recepcionada en el almacén pero pendiente de ubicar (sólo sube el stock a la web cuando lo tengamos 100% localizado en el almacén, aunque el stock lo tengamos en la playa de recepción aún no es vendible.)
- Mercancía defectuosa proveniente de devoluciones de cliente.
- Mercancía bloqueada por algún otro motivo.

Nos planteamos la siguiente pregunta: *¿Debemos dar visibilidad o no a los productos agotados en nuestra web?*

Un elevado ratio de roturas de stock (OOS: *Out Of Stock*) en la página web afecta directamente a la tasa de conversión de la tienda online y frustra enormemente al comprador que muy probablemente irá a buscar un producto alternativo a otro sitio web.

Si mostramos todos los productos agotados en nuestra web (importante para el posicionamiento SEO), será recomendable añadir un botón de "aviso al usuario cuando el artículo esté nuevamente disponible" o contar con la opción de *wish list* o lista de deseos.

Estas son herramientas poderosas a la hora de recuperar ventas perdidas por rotura de stocks. Además, cuando el cliente recibe el mail de "producto disponible", una vez reaprovisionados, piensa: *"¡Se acuerdan de mí!"*.

Se debe, por tanto, facilitar la vuelta a la tienda para que el cliente compre el artículo que hace unos días le interesaba. Además, es un buen momento para realizar *cross selling* y ofrecerle artículos de alguna manera relacionados con el que pretende comprar, su historial de compra o alguna otra información que podamos tener sobre los gustos del cliente.

## 1.5 CÓMO GESTIONAR LOS PICOS Y LA ESTACIONALIDAD

Dentro de la distribución del comercio electrónico, donde como hemos visto la estimación de la demanda puede ser impredecible, la flexibilidad en la cadena de suministro llega a ser crítica.

La estacionalidad de la demanda es un factor clave, aunque hay algunos negocios más estacionales que otros. Hemos de conocer si nuestro modelo de negocio está afectado por algún tipo de estacionalidad y en qué grado.

Hay diferentes tipos de estacionalidad:

- Existen productos altamente estacionales como los disfraces, juguetes, turrone, artículos de jardín, etc. Hay productos que tienen picos estacionales al estar vinculados a celebraciones como las flores por San Valentín o Todos Los Santos, o regalos para el Día de la Madre o el Padre, artículos para Halloween, etc.
- Y hay productos sin estacionalidad marcada como la ropa, la comida, la música, los libros, etc. (salvo los picos típicos durante la temporada de Navidad o rebajas, y aquellos días tradicionales para un artículo concreto, como el día de San Jorge en Barcelona para los libros, por ejemplo).

Una demanda estacional o cíclica representa un gran reto para las operaciones logísticas ya que requiere cambios puntuales en el sistema de la cadena de suministro.

La concentración de un alto volumen de pedidos en un espacio corto de tiempo necesita de una buena planificación para garantizar que los clientes no se vean afectados por retrasos e ineficiencias.

Es importante planificar con antelación:

- El stock necesario para cubrir el pico de demanda y cómo lo vamos a almacenar (planificación de las entradas en almacén (*inbound*)).
- El espacio de almacenaje.
- Los recursos humanos que serán necesarios y su formación.
- Los recursos informáticos que harán falta (pistolas de radiofrecuencia, impresoras, etiquetadoras, etc.)
- Los consumibles que necesitaremos (cajas, precinto, material de relleno, papel de regalo, etc.).

Por otro lado, es importante que durante la época valle, el negocio online no se relaje y dedique sus esfuerzos a ampliar su oferta, implantar mejoras, investigar nuevos productos o servicios, entre otros muchos aspectos que deben estar en constante revisión y evolución.

### 1.5.1 Pedidos pendientes ¿esperar o cancelar?

Si a pesar de haber hecho una buena planificación tenemos retraso en la preparación de pedidos, ¿qué debemos hacer?

El retraso o *backlog* en la preparación y expedición de los pedidos puede venir de un pico inesperado de ventas o por una incidencia en el almacén que afecte a la preparación.

Si esto llega a ocurrir, lo primero que tiene que hacer el responsable de operaciones es comunicarlo enseguida al resto de departamentos. Parece una obviedad pero se han visto casos en los que querer mantenerlo en secreto por no desvelar una ineficiencia e intentar solucionarlo sin “hacer ruido” ha conllevado resultados desastrosos para el negocio.

Una vez comunicado al resto de departamentos, conjuntamente con la unidad de negocio se evaluará el impacto del retraso y se tomarán las acciones necesarias para solventarlo.

Aquí las soluciones son varias, desde comunicar proactivamente a los clientes afectados el retraso, abonarles los gastos de envío u ofrecerles una “recompensa” por las molestias, hasta la solución más drástica: cancelarlos.

Si sabemos que ponernos al día con los pedidos nos va a costar unos días, y los nuevos pedidos también se van a ver afectados por el retraso, podemos anunciar en la web que los pedidos tendrán “X” retraso.

Si vemos que el retraso o incidencia en el almacén es tan grave que afecta a los pedidos futuros, es preferible poner la web en “*stand by*” y no aceptar más pedidos hasta que podamos procesarlos correctamente. Aceptar pedidos que no podremos servir a tiempo sería ir en nuestra contra.

Lo importante en este tipo de casos es ponerse siempre en la piel del cliente y tratar de convertir una situación complicada en una experiencia de cliente que resulte satisfactoria aún dentro de la incidencia.

Mientras se decide cómo se comunica a los clientes el retraso o *backlog*, en la parte de operaciones se debe estar poniendo en marcha el “Plan de Emergencia”, diseñando turnos extras, planificando trabajos de fin de semana y poniendo todos los medios físicos y técnicos para solucionar el problema. En este tipo de problemas, la implicación y agilidad del operador logístico es clave, y mejor si este tipo de incidencias está contemplado por contrato.

## 1.6 ALGUNOS MODELOS DE COMERCIO ELECTRÓNICO PECULIARES

En este apartado estudiaremos tres modelos de comercio electrónico que destacan porque su logística no es la habitual de venta contra stock.

En los dos primeros casos, *dropshipping* y *crossdocking*, veremos cómo se gestiona el stock puesto a la venta sin que esta circunstancia deba afectar al cliente de la página web que realiza la venta.

En el tercer caso, *venta flash*, modelo de venta y plazo de servicio se ven fuertemente condicionados por la gestión del stock.

### 1.6.1 Modelo dropshipping

El *dropshipping* es un modelo de negocio en el que el comercio online no necesita tener físicamente el stock que vende ya que es el mayorista (o *dropshipper*) quien se encarga de almacenarlo, y de preparar y enviar el pedido.

Fig. 1.2 - Esquema de negocio del dropshipping<sup>5</sup>

La mayor ventaja de *dropshipping* es que requiere una menor inversión de capital ya que no hay que comprar por adelantado el stock (sólo se adquiere una vez el producto está vendido) y tampoco es necesario disponer de un almacén.

Además, con el *dropshipping* te olvidas de toda la gestión logística como es preparar y enviar los pedidos, ¡y de sus costes! Puedes dedicar más recursos a áreas como el marketing, la atención al cliente, etc.

En resumen, el *dropshipping* puede ser una buena alternativa para empezar un negocio online ya que requiere de poca inversión, es fácil de ejecutar y escalable.

Pero el *dropshipping* también tiene sus inconvenientes:

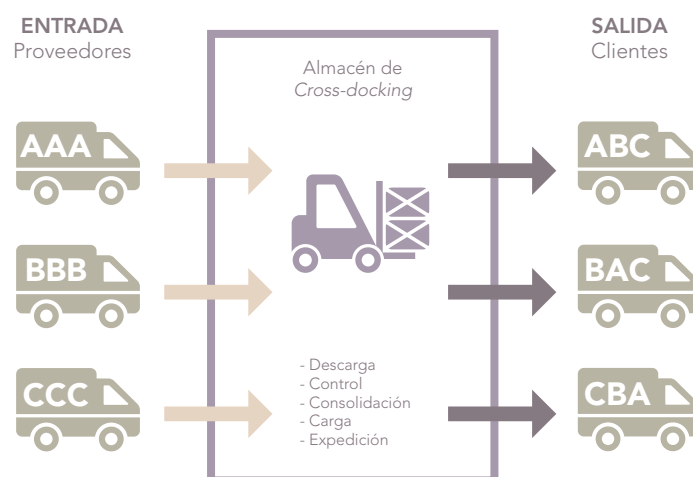
- Normalmente los márgenes son bajos.
- El inventario no está bajo nuestro control y dependemos de la tecnología del mayorista para tener un inventario online actualizado.
- Tendremos nulo control sobre el envío con lo que si el *dropshipper* se equivoca o no cumple con los plazos de entrega, de cara al cliente, nosotros seremos los responsables.
- En algunos casos, el mayorista o *dropshipper* puede desaparecer y ha de ser el vendedor (la web de ecommerce que pone estos productos a la venta) quien asuma las responsabilidades legales derivadas de la venta y garantía.

### 1.6.2 Modelo crossdocking

El *crossdocking* es un modelo de distribución donde las mercancías entregadas por el proveedor son recibidas en el almacén pero no son almacenadas ya que son directamente consolidadas y enviadas al cliente final.

Por lo tanto, el *crossdocking* no requiere almacenaje intermedio con lo que los tiempos de las operaciones logísticas se reducen y con ello los costes de recepción, almacenaje y preparación.

<sup>5</sup> Gráfico de elaboración propia.

Fig. 1.3 - Esquema de operación cross docking<sup>6</sup>

En este modelo, normalmente, se realiza primero la venta al cliente a través de la página web y, cuando ésta ha sido hecha, se envía el correspondiente pedido al proveedor, que entrega el producto en nuestro almacén. Por esto, el *crossdocking* requiere una exacta sincronización entre lo que se recibe y lo que se envía y por lo tanto resulta difícil de implementar en comercios electrónicos con muchas referencias.

En cambio sí que resulta fácil de implementar en comercios electrónicos con pocas referencias, para productos perecederos o para negocios tipo venta flash. En este tipo de negocios, sus ventajas son interesantes ya que:

- Reduce el espacio de almacenaje necesario.
- Reduce los costes logísticos del negocio ya que no es necesario recepcionar, ubicar o preparar el pedido.
- Se reduce el riesgo de deterioro de la mercancía al necesitar menos manipulación.
- En los productos perecederos, incrementa la vida útil y conserva la frescura del producto.
- Reduce los niveles de stock y el riesgo de obsolescencia.

### 1.6.3 La venta flash

El modelo de venta flash está basado en ventas online (llamadas campañas) de corta duración (entre 4 y 7 días), existencias limitadas y descuentos agresivos que generan la sensación de urgencia en el cliente.

El modelo de “venta flash” nació antes de la crisis ya que las grandes marcas veían en él una forma de salida a sus excedentes de stocks. Dentro de este modelo se encuentran los *outlets* de moda online como Vente-Privée (creador de este modelo de negocio) o Privalia (que fue el precursor en España).

<sup>6</sup> Gráfico de elaboración propia.

Hoy, tras la crisis sufrida, los excedentes ya no son tantos y la competencia en este tipo de negocio ha aumentado por lo que estamos asistiendo a un proceso de concentración del sector donde los márgenes ya no son tan elevados.

En paralelo, hemos asistido a la apertura de modelos de venta flash no centrados en grandes marcas sino verticalizados o especializados en un solo nicho (Ejemplo: Eshop Ventures con Mimub, Mamuki, Molet...).

¿Cómo funciona el modelo de venta flash desde el punto de vista logístico?

La página web que realiza la venta flash acuerda previamente con el proveedor un lote de artículos y unas cantidades máximas a vender. Cuando el plazo de la venta flash termina, se genera el pedido definitivo al proveedor por el total de artículos y cantidades vendidas. El comercio electrónico recibe el pedido, lo procesa y envía a sus clientes.

Este modelo tiene ventajas muy atractivas puesto que el comercio electrónico no tiene que invertir en stock y sólo compra lo que ya ha vendido previamente. Además, los plazos en este modelo de negocio suelen ser amplios (llegando hasta el mes) con lo que la presión del plazo de entrega a cliente es menor.

Pero no todo son ventajas ya que estos plazos de entrega tan dilatados en el tiempo generan frustración en los consumidores y además condicionan la participación de este tipo de negocios en la campaña de más ventas del año como son las navidades, al tener que dejar de ofrecer sus productos a mediados de diciembre por no llegar a tiempo para la entrega de regalos.

Por otra parte, la mayoría de las páginas de venta flash permiten la realización de pedidos con artículos de varias campañas, es decir, suministrados por proveedores diferentes. En este caso, se suele esperar a que lleguen todos para realizar un único envío.

Debemos tener en cuenta, además, que este negocio depende de que los proveedores entreguen las cantidades pactadas. Con frecuencia, las cantidades servidas por éstos son inferiores a las ventas y esto produce faltantes que se convierten en pedidos cancelados (entre el 5-10%).

Veremos más adelante en detalle las peculiaridades logísticas de la venta flash.

## 1.7 CAMPAÑAS ESPECIALES

En este apartado, analizaremos las características de las dos grandes campañas realizadas por el comercio electrónico a lo largo del año: *Black Friday* y *Cyber Monday*. Ambas campañas han sido importadas de Estados Unidos y se inscriben en lo que podríamos llamar temporada prenavideña de compras.

La campaña de Navidad siempre es una fecha muy importante para el *retail* ya que, en pocas semanas, el sector se juega buena parte de los resultados del año. Durante los últimos ejercicios, las campañas citadas han ido ganando relevancia y se han convertido en protagonistas de la actualidad con multitud de artículos en prensa especializada y generalista, informes y menciones en *prime time* televisivo.

Para terminar, mencionaremos otras campañas puntuales que, sin ser tan importantes como las dos anteriores, sí que merece la pena nombrarlas.

### 1.7.1 Black Friday

Según Wikipedia, el término **Black Friday**<sup>7</sup> (viernes negro) aplicado al comercio surgió en EEUU durante los años setenta para marcar el comienzo de la temporada navideña de compras. El término “negro” hace referencia a las cuentas de los comercios que pasan de números rojos (pérdidas) a negros (superávit) gracias al gran volumen de ventas que se producen durante esa jornada

Se celebra el día después del Día de Acción de Gracias, *Thanks Giving Day*, que tiene lugar el cuarto jueves de noviembre.

El *retail* se dio cuenta de que, anunciando grandes descuentos, podía conseguir ingentes volúmenes de venta que compensaban los pequeños márgenes unitarios obtenidos tras los descuentos ofrecidos. Durante este día, grandes multitudes esperan en las puertas de los comercios a que éstos abran sus puertas para adquirir así las mejores gangas.

El comercio electrónico se ha sumado a este evento consiguiendo números realmente impresionantes.

### 1.7.2 Cyber Monday

El término **Cyber Monday**<sup>8</sup> (ciber lunes) surge en EEUU en 2005 producto del esfuerzo de las compañías de comercio electrónico para fomentar la compra online tras las vacaciones del Día de Acción de Gracias. La primera referencia escrita data del 28 de Noviembre de 2005 en un resumen de prensa distribuido por Shop.org titulado “*Cyber Monday Quickly Becoming One of the Biggest Online Shopping Days of the Year*”<sup>9</sup>.

Si en 2006 Comscore reportaba unas ventas de 608 Mill USD, las correspondientes al *Cyber Monday*<sup>10</sup> de 2015 alcanzaron 2.280 Mill USD, convirtiéndose en el día de mayor venta de la historia en EEUU.

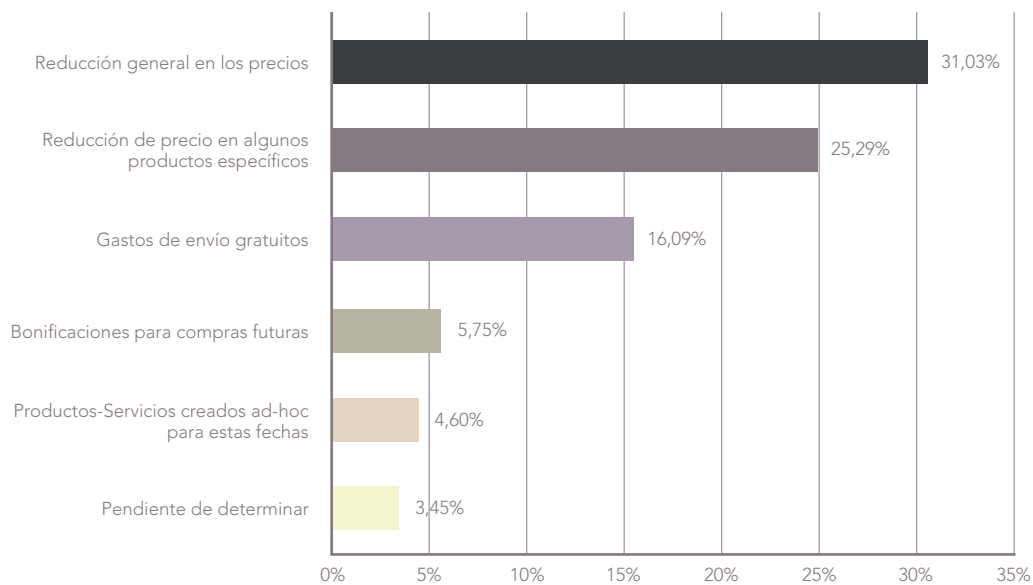
Por último merece la pena destacar cuáles fueron los “argumentos” utilizados por el comercio electrónico para atraer al comprador durante estos días:

7 [https://en.wikipedia.org/wiki/Black\\_Friday\\_\(shopping\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Black_Friday_(shopping)).

8 [https://en.wikipedia.org/wiki/Cyber\\_Monday](https://en.wikipedia.org/wiki/Cyber_Monday).

9 <http://www.prnewswire.com/news-releases/cyber-monday-quickly-becoming-one-of-the-biggest-online-shopping-days-of-the-year-55695037.html>

10 <http://www.comscore.com/Insights/Press-Releases/2015/12/Cyber-Monday-Surpasses-3-Billion-in-Total-Digital-Sales-to-Rank-as-Heaviest-US-Online-Spending-Day-in-History>

Fig. 1.4 - Argumentos comerciales Black Friday<sup>11</sup>

Estos datos confirman cómo la bajada de precios es el argumento más utilizado durante ambas campañas, seguido por los gastos de envío gratuitos que trataremos al final del capítulo.

Desde un punto de vista logístico, la polarización de ventas en estos días supone un doble efecto negativo:

- El volumen de las operaciones se multiplica y, a pesar de haber planificado excelentemente el repunte de actividad en los almacenes y el transporte, las estructuras se resienten y resulta relativamente fácil incurrir en retrasos en la preparación de pedidos. Estos retrasos generan una percepción negativa en el cliente y, si se producen, como ya hemos comentado anteriormente, hemos de tener permanentemente informados al cliente.
- El incremento de las operaciones requiere no solo contratar personal temporal y organizar turnos extra, sino disponer de equipos tales como terminales wifi, lectores de códigos de barras, baterías de repuesto o carros de *picking* para equipar al personal temporal.
- Por otra parte, aunque el personal temporal haya sido correctamente formado, normalmente alcanza una productividad menor al estar menos familiarizado con los procedimientos de trabajo y la operativa de almacén. Además, por muy robustos que sean éstos procedimientos, el riesgo de incurrir en fallos de *picking* es mayor.

En resumen, si decidimos sumarnos a la concentración de pedidos que se genera durante estos días supone un problema logístico de primera magnitud que, además de generar costes adicionales de operación, requiere de una cuidadosa planificación como veremos más adelante en el capítulo de Operaciones de Almacén.

<sup>11</sup> Fuente: Adigital. Op. cit



### 1.7.3 Otras campañas

El *retail*, además de las dos grandes campañas anteriormente mencionadas, aprovecha diferentes festividades y celebraciones a lo largo del año para realizar campañas puntuales. Veamos algunas de las más comunes:

- **Campaña de Navidad:** A los pocos días de finalizar el *Cyber Monday* comienza la campaña de Navidad que, en España, se extiende hasta el día 5 de enero, víspera de la festividad de los Reyes Magos. En esta campaña el *retailer* suele ofrecer **compromiso de entrega**, es decir, entregar los pedidos antes de una cierta fecha tope, bien sea antes del 24 de diciembre para los que reparten regalos ese día o antes del día 5 de enero para los más tradicionales que esperan hasta ese día. En este caso es muy importante tener claro hasta qué podemos garantizar la fecha de entrega, máxime cuando durante los días de Navidad, la distribución está sobrecargada y suelen producirse retrasos en la entrega.

Fallar en el compromiso de entrega suele generar gran enfado en el cliente y, muy probablemente, perderle como tal.

- **Día del Padre y Día de la Madre:** Estas campañas se suelen lanzar con entre dos y tres semanas de antelación a las fechas citadas. A saber, día 19 de marzo, festividad de San José y primer domingo de mayo, Día de la Madre.

Estas campañas, como es lógico, tienen un público más específico y su impacto en ventas y logística son mucho más limitados, tanto por su menor volumen como porque durante esas fechas las redes de transporte y distribución están mucho más desahogadas.

No obstante, el compromiso de la fecha sigue siendo igual de importante que en el caso anterior.

- **Día del Libro:** Se celebra el 23 de abril y conmemora el fallecimiento de Miguel de Cervantes y William Shakespeare en el año 1616. Los portales dedicados a la venta de libros lanzan ofertas especiales aunque la Ley del Libro<sup>12</sup> limita las posibilidades de realizar rebajas. En Cataluña, el 23 de abril tiene especial relevancia por ser el día de San Jorge en el que también se acostumbra a regalar libros.

- **Cupones descuento:** Una alternativa muy valorada por los compradores consiste en la emisión de cupones descuento por parte del comercio. Consiste básicamente en un descuento a aplicar en una compra determinada que puede ser en valor (5 euros, por ejemplo) o en porcentaje sobre el valor de la compra (10%, por ejemplo).

Normalmente, las promociones suelen estar sujetas a ciertas condiciones. Las más usuales suelen ser:

- Fecha tope de validez del cupón.
- Cupón válido para la primera compra en la tienda.
- Un único cupón por comprador, usuario o dirección de entrega.
- Importe mínimo de compra.
- Incluir determinados productos en la compra.
- Enviar un cupón descuento al cliente sobre la última compra, ya sea en % o valor absoluto.

<sup>12</sup> <http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-12351>. Ver artículos 9 al 11.

A nivel internacional, es digno de mencionar la relevancia que ha ido adquiriendo el **Singles Day** o día de los solteros en la República Popular China que celebra el 11 de Noviembre. Se ha elegido ese día precisamente por ser el 11/11 y ensalzar así el número 1, símbolo del soltero. Comenzó a celebrarse en 1993 en la Universidad de Nanjing<sup>13</sup>.

Las cifras de ventas<sup>14</sup> de Alibaba, Tmall y Taobao durante el *Singles Day* de los últimos años hablan por sí solas del potencial de crecimiento del mercado chino: 5.800 millones de dólares en 2013, 9.300 millones de dólares USD en 2014 y 14.300 millones de dólares en 2015.

## 1.8 SERVICIOS ESPECIALES

### 1.8.1 Click & Collect

El *click & collect* o recogida en tienda es un servicio que permite al cliente realizar un pedido online e ir a recogerlo a una tienda determinada de la compañía que realiza la venta por internet.

El método de compra *click & collect* reduce los costes de envío al evitar la “última milla”, y aporta flexibilidad a los consumidores que pueden recoger su pedido dónde y cuándo quieran.

Además, la recogida en tienda es una estrategia omnicanal que supone una gran ventaja competitiva para los retailers con tienda física frente a los *Pure Players* (compañías que sólo venden por internet) ya que aumentan el tráfico en el punto de venta físico con la posibilidad de que el usuario realice más compras a la hora de recoger su pedido (*cross-selling*).

Según Deloitte<sup>15</sup>, a finales de 2015 el número de puntos *click & collect* se habrá situado en torno al medio millón con un incremento del 20% respecto de 2014. En la siguiente infografía vemos cómo se reparten estos puntos de recogida en función de su situación:



Fig. 1.5 - Tamaño Click & Collect en Europa<sup>16</sup>

<sup>13</sup> <http://time.com/3576381/china-singles-day-history>

<sup>14</sup> <http://www.reuters.com/article/us-alibaba-singles-day-idUSKCN0SZ34J20151112>

<http://www.techinasia.com/china-alibaba-singles-day-2014-spending-total>

<sup>15</sup> <http://www.deloitte.co.uk/tmtpredictions/click-and-collect-booms-in-europe>

<sup>16</sup> Elaboración propia a partir de <http://www2.deloitte.com/bh/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/tmt-pred-click-and-collect-in-europe.html>

Hay varias versiones del *click & collect*:

- **Diferentes momentos de pago:**

- El cliente hace su pedido online y lo recoge y paga en la tienda (es por tanto una reserva): En este caso, se elimina la barrera del pago online y se incrementa la confianza y seguridad en la compra. Incluso en ocasiones, el cliente puede ver y tocar el producto antes de cerrar la compra y hasta cambiar de opinión. Es el modelo más beneficioso para el consumidor, pero el comercio online tendrá que asumir un porcentaje elevado de usuarios que finalmente no van a recoger el pedido a la tienda.
- El cliente paga el pedido online y lo recoge en la tienda: Este es el modelo más extendido y el reto está en ofrecer los tiempos de entrega más rápidos. Ejemplo: *"Compre y recoja su pedido en 30 minutos"*.

- **Diferencia en quien prepara el pedido:**

- El cliente hace el pedido online y la tienda seleccionada para recoger el pedido lo prepara: Este es el modelo perfecto ya que el pedido puede prepararse inmediatamente y entregar en tiempo récord con lo que el valor añadido ofrecido al cliente es difícilmente superable. Pero requiere sincronizar los stocks de las tiendas físicas con la tienda online, así como una altísima fiabilidad del inventario en todas las tiendas para no tener que cancelar pedidos que generarían un efecto muy negativo en la venta online y la experiencia de cliente. Además, las tiendas físicas deberán tener una herramienta (extranet) donde recibir los pedidos generados en la página web para así prepararlos.
- El cliente hace el pedido online y el almacén envía el pedido a la tienda seleccionada por el cliente al realizar la compra: Este es un modelo más seguro porque el cliente siempre recibirá su pedido correctamente. Sin embargo es más lento que el anterior, ya que incluimos al almacén en el proceso logístico, y más caro si, por ejemplo, nuestro negocio no dispone de reparto diario a tienda para entregar al mismo tiempo los pedidos online. Ejemplos: MediaMarkt, El Corte Inglés, Promod, Imaginarium, Alcampo, Decathlon, Mango, etc.

### 1.8.2 Recogida en punto alternativo

También llamados "puntos de conveniencia", esta modalidad de recogida tiene las mismas ventajas para el consumidor que el *click&collect* pero ofrece mayor capilaridad ya que el consumidor elige dónde y cuándo recoge su pedido, normalmente con unos costes de envío más económicos al consolidar varios envíos en un mismo punto de entrega, normalmente un establecimiento comercial.

Este modelo de logística de último tramo soluciona uno de los mayores problemas de las entregas en comercio electrónico, la entrega fallida, con el consiguiente ahorro de costes por parte de la empresa de distribución, ya que, en promedio, entre el 20% y el 30% de entregas en España son fallidas<sup>17</sup>.

17 [http://cincodias.com/cincodias/2015/03/30/tecnologia/1427744133\\_825066.html](http://cincodias.com/cincodias/2015/03/30/tecnologia/1427744133_825066.html)

Los puntos de recogida alternativos aún tienen poca representación en España pero, según el artículo citado en el párrafo anterior, su penetración aumenta velozmente en mercados más maduros:

- En Suecia, un 90% de las entregas se hacen en estos puntos.
- En Francia y Alemania entre un 10% y un 20%, dependiendo de los sectores y fuentes y de información.
- En España, entre un 4% y un 10%.

En el mercado español tenemos varias opciones:

- **Oficinas de Correos:** con su gran capilaridad, Correos cuenta con sus más de 2.000 estafetas para recoger paquetes. En diciembre de 2014 vimos como Amazon se aliaba con Correos para expandir en España su red de puntos de recogida.
- **Redes de puntos de conveniencia:**
  - **YuPick**, con más de 1.000 puntos en tiendas y estaciones de servicio, que ofrece como marca blanca a compañías de distribución.
  - **Kiala** (perteneciente a UPS), cuya red de puntos formada por tintorerías, librerías, floristerías, etc, es utilizada por Amazon, entre otros.
  - **Seur** tiene ya 1.000 puntos (300 propios y 700 a partir de la colaboración cerrada con Punto-Pack) y planea seguir ampliando.
  - **Celeritas** cuenta con una red de más de 1.200 puntos (muchos quioscos y tiendas de revistas de su matriz Sgel), con el que "garantizan un punto de recogida a 3 kilómetros de donde vive el cliente".

Hay que tener en cuenta la estabilidad de la red de puntos, y el control que pueden tener estas empresas sobre su servicio.

- **Taquillas o consignas:** ofrecen al comprador online ventajas como agilidad, comodidad, flexibilidad y privacidad. Son una tendencia al alza en el mercado con gran potencial de crecimiento una vez que los puntos de conveniencia estén más implantados en España y los compradores online más acostumbrados. Por ejemplo, en el Reino Unido<sup>18</sup>, más del 25% de los compradores online afirman que sus empresas no les permiten recibir envíos en sus lugares de trabajo y el 5% afirma haberse tomado baja por enfermedad para recibir los envíos en su casa.

Nos encontramos con varios modelos:

- Empresas como Amazon que utilizan su propia red de consignas para entregar sólo sus envíos a sus clientes.
- Empresas de distribución como DHL que utilizan su red de distribución para servir sólo los envíos realizados a través de su red de distribución.
- Empresas independientes que alquilan sus redes de consignas cobrando a los particulares que quieran hacer usos de ellas o a las empresas de comercio electrónico que quieran ofrecer este servicio a sus clientes.

18 <http://www.retailtimes.co.uk/traditional-delivery-methods-costing-uk-economy-192m-sick-days-shutl-survey-shows>

Algunas empresas del sector son:

- **Pudo:** UTE entre Halcourier y Kern, fabrica sus taquillas de implantación nacional y recientemente ha ganado el concurso de metro de Madrid.
- **Hapiick:** consignas con presencia en País Vasco, Burgos, Logroño y Navarra.
- **Correos:** ha diseñado dos redes de consignas complementarias: por una parte, Homepack, dispositivos instalados en los lugares comunes de paso en comunidades de vecinos, y por otra, Cytypack, dispositivos instalados en lugares concurridos y públicos tales como gasolineras, centros comerciales, estaciones de metro o ferrocarril, etc.
- **Amazon:** comenzó a instalar su propia red de consignas en EEUU y en Londres extendiéndose pronto a varias ciudades británicas. En diciembre de 2015 ha desembarcado en Francia<sup>19</sup>.
- **DHL:** Ha instalado su propia red de consignas en Alemania llamadas Packstations, con 2.750<sup>20</sup> ubicaciones distintas en lugares públicos. Desde el 2004 también las instala en grandes empresas<sup>21</sup> (generalmente instalaciones con más de 3000 empleados) como SAP, Siemens y T-mobile, y planea implantar sus Packstations en Austria a lo largo de 2016<sup>22</sup>.

Es de resaltar que, en algunos casos, las empresas no publican de manera explícita el número de consignas que componen su red por lo que resulta difícil dimensionarlas.

### 1.8.3 Servicios de entrega "Premium"

La gran importancia que para las empresas de transporte y distribución está adquiriendo el tráfico de envíos generado por el comercio electrónico hace que éstas se esfuercen en diferenciarse de la competencia ofreciendo servicios de valor añadido que complementen la entrega en 28 ó 48 horas, que ya se ha convertido en una *commodity* que la gran mayoría ofrece.

Así, servicios como entregas en el mismo día (*same day delivery*), en franjas horarias (antes de las 10 horas, antes de las 14 horas, en fin de semana o a partir de las 20 horas para aquellos que estén fuera de casa durante la jornada laboral), entrega con montaje e instalación para electrónica, electrodomésticos o muebles, *clic & car* (realización del pedido online y recogida en un comercio físico sin bajarse del coche), etc., intentan ser la clave que permita añadir valor a la compra por internet.

A finales de 2014, según el comparador idealo.es<sup>23</sup>, sólo el 74% de las webs de comercio electrónico españolas estudiadas ofrecía entrega urgente (el más obvio de los servicios Premium) mientras que este porcentaje ascendía al 96% de los comercios online británicos. El 56% ofrecía envío gratuito frente al 75% en UK, un residual 4% ofrecía entregas en el mismo día<sup>24</sup> con coste adicional, y el 18% ofrecía recogida en tienda, mientras que en países como Alemania, esta tendencia subía al 41%.

19 <http://www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/1157604-confidentiel-amazon-lockers-debarque-en-france>

20 [http://www.dhl.com/en/press/releases/releases\\_2015/group/dpdhl\\_group\\_to\\_foster\\_global\\_growth\\_through\\_pioneering\\_innovation\\_approach.html](http://www.dhl.com/en/press/releases/releases_2015/group/dpdhl_group_to_foster_global_growth_through_pioneering_innovation_approach.html)

21 <https://en.wikipedia.org/wiki/Packstation>

22 [http://www.dhl.com/en/press/releases/releases\\_2015/group/dhl\\_to\\_establish\\_parcel\\_network\\_in\\_austria\\_by\\_2016.html](http://www.dhl.com/en/press/releases/releases_2015/group/dhl_to_establish_parcel_network_in_austria_by_2016.html)

23 <http://www.idealos.es/prensa/303-idealos-publica-el-informe-benchmarking-e-commerce-2014.html>

24 <http://www.idealos.es/prensa/396-formas-de-envio-en-el-e-commerce-de-espana.html>

Shutl en Reino Unido y Tiramizoo en Alemania y Austria sirven pedidos de comercio electrónico en 90 minutos en determinadas zonas geográficas. Esta última lo hace en más de 80 ciudades de Alemania y Austria

Estos servicios *premium* suponen un mayor coste logístico ante el que surge el eterno debate: ¿Se han de trasladar estos mayores costes al consumidor? ¿Si es así, en qué proporción? ¿Está el consumidor dispuesto a pagar más por estos servicios?

Se han publicado muy diferentes estudios sobre la aceptación de estos servicios *premium* y sus costes asociados por parte de los consumidores.

En un estudio realizado por UPS y Comscore<sup>25</sup> en 2014, el 83% de los compradores afirma que no le importa esperar 48 horas o más a cambio de recibir el envío gratis sin gastos de entrega. Sin embargo, para McKinsey<sup>26</sup>, en otro estudio también realizado en 2014, el 50% de los compradores están dispuestos a pagar entre 6 y 7 euros para recibir el mismo día una compra promedio de 59 euros.

También es cierto que el porcentaje de personas que están dispuestos a pagar por servicios *premium*, por ejemplo entrega en el mismo día, varía según la edad y el sector. Según un informe publicado Business Insider<sup>27</sup> en marzo de 2015, en el sector de la compra online de alimentación en EEUU, el 25% de los *millennials* (entre 18 y 36 años) estaba dispuesto a pagar por recibir la entrega en el mismo día, mientras que solo el 13% de los compradores entre 37 y 48 años lo estaba. Este porcentaje se reducía al 9% para la generación de los *baby boom*, entre 49 y 67 años.

En resumen, tanto las empresas de comercio electrónico como las empresas de transporte y mensajería se esfuerzan en identificar y ofrecer servicios *premium* de valor añadido para el usuario. Generalmente, estos servicios tienen un mayor coste que las empresas tratan de trasladar, al menos parcialmente, al cliente que, en ciertos casos, se muestra reacio a pagar más por disfrutar ellos.

En el capítulo destinado al transporte y entrega estudiaremos en detalle la logística de estos servicios *premium*.

#### 1.8.4 Entrega sostenible

El nivel de concienciación de la sociedad española con respecto al medioambiente es cada vez mayor y, fruto de este hecho, surgen empresas que proponen formas de reparto y entrega que reducen la emisión de gases contaminantes y la huella de carbono del transporte asociado a la distribución. Recuérdese que, en el primer apartado de este capítulo, comentábamos que el comercio electrónico generó en 2014 4.500 millones de paquetes en Europa.

Nos encontramos aquí tanto con empresas que surgen con el propósito de ofrecer soluciones novedosas a la última milla como con los *couriers* tradicionales que ofrecen nuevos servicios con menor impacto ambiental.

25 [http://thenewlogistics.ups.com/retail/comscorestudy/documents/UPS\\_comScore\\_Whitepaper\\_2014.pdf](http://thenewlogistics.ups.com/retail/comscorestudy/documents/UPS_comScore_Whitepaper_2014.pdf)

26 [http://www.mckinsey.com/insights/travel\\_transportation/same\\_day\\_delivery\\_the\\_next\\_evolutionary\\_step\\_in\\_parcel\\_logistics](http://www.mckinsey.com/insights/travel_transportation/same_day_delivery_the_next_evolutionary_step_in_parcel_logistics)

27 <http://www.businessinsider.com/e-commerce-is-disrupting-grocery-market-2014-10>

Por otra parte, como veremos en el capítulo dedicado al transporte y la distribución, las grandes ciudades están endureciendo la normativa municipal en lo relativo al acceso de vehículos de reparto de combustibles fósiles a las zonas más congestionadas por lo que se hacen necesarias nuevas alternativas.

Podemos realizar la siguiente clasificación:

- **Centros urbanos de consolidación (CUC).** Terminales situadas muy cerca de la zona a la que sirve, ya sea un área específica de una gran ciudad, una localidad completa o una zona determinada, por ejemplo, un gran centro comercial. Estos centros permiten acercar la desconsolidación de la carga al centro urbano favoreciendo la ocupación de los vehículos de transporte intermedio. En estos centros se realiza la desconsolidación de las cargas a vehículos de tamaño adecuado a las rutas de corta distancia que van a realizar, la última milla urbana<sup>28</sup>.

Según el *Center of Excellence for Sustainable Urban Freight Systems*<sup>29</sup>, estos centros presentan los siguientes pros y contras:

#### Pros:

- Mejora la eficiencia global de la operación de transporte, aumentando los factores de carga.
- Reduce el kilometraje total de los vehículos de reparto, ya que éstos salen y vuelven a una base, el CUC, más próxima a sus rutas de reparto. Según algunos autores<sup>30</sup>, este ahorro podría estar entre el 20 y el 30%.
- Reduce la huella de carbono y el impacto ambiental del reparto.
- Al utilizar vehículos más pequeños, reduce la ocupación de las aceras durante las paradas.
- Su proximidad a las zonas de reparto permite utilizar vehículos eléctricos e, incluso, reparto en pequeñas motocicletas, triciclos o bicicletas.

#### Cons:

- Los CUC requieren grandes espacios en zonas donde éste es escaso y caro, por lo que requieren de medidas de apoyo por parte de las autoridades en forma de financiación, subsidios y condiciones favorables para la ocupación y uso de suelo urbano.
- Al redefinir los esquemas clásicos de la distribución pueden generar el rechazo de los sindicatos y proveedores.
- También pueden generar el rechazo de los vecinos si los CUC están situados en las cercanías de zonas pobladas si generan ruidos y actividad en horas de descanso.
- De la misma manera, pueden generar mayor tráfico y congestión en su vecindad por lo que no son bien recibidos por los vecinos afectados.

<sup>28</sup> [http://wiki4city.ieis.tue.nl/index.php?title=Urban\\_consolidation\\_center](http://wiki4city.ieis.tue.nl/index.php?title=Urban_consolidation_center)

<sup>29</sup> [https://coe-sufs.org/wordpress/ncfrp33/psi/logistical\\_management/ucc](https://coe-sufs.org/wordpress/ncfrp33/psi/logistical_management/ucc)

<sup>30</sup> VAHRENKAMP, R, "25 years City Logistic: Why fails the urban consolidation centers?". Logistic Management, Bremen, Alemania. 2013.

[http://www.vahrenkamp.org/files/Urban\\_Hub.pdf](http://www.vahrenkamp.org/files/Urban_Hub.pdf)

Algunos autores, como el ya citado Richard Vahrenkamp, dudan de la viabilidad a largo plazo de estos CUC porque no resultan competitivos a muchos potenciales clientes, tanto del comercio como de la distribución, y sus costes no son sostenibles, mencionando distintas iniciativas en el Reino Unido, Francia, Holanda e Italia en el que estos centros han tenido que cerrar cuando las subvenciones públicas se acabaron. A la misma conclusión llega *The National Transportation Systems Center* sito en Cambridge, Massachusetts, en un artículo<sup>31</sup> publicado en enero de 2014 donde analiza un test realizado en un CUC de Gotemburgo, Suecia.

En el año 2004, Málaga puso en marcha el CUDE (Centro Urbano de Distribución Ecológica) con una superficie de 3000 metros cuadrados sito en una planta de un aparcamiento céntrico para realizar la distribución en la zona peatonal del centro histórico con vehículos no contaminantes.

En septiembre de 2013 se anunció<sup>32</sup> la puesta en marcha de una iniciativa similar, llamada FREVUE (*Freight Electric Vehicles in Urban Europe*) en el que diferentes empresas de transporte y distribución, fabricantes de vehículos industriales y el Ayuntamiento de Madrid lanzaban un proyecto de Centro Urbano de Distribución para el reparto de la última milla con vehículos eléctricos.

Si el lector desea profundizar sobre el tema, se recomienda la lectura del informe "*Urban Distribution Centers, A Means To Reducing Freight Vehicle Miles Traveled*" publicado por *The Rudin Center for Transportation Policy Management, New York University*<sup>33</sup>.

- **Vehículos no contaminantes.** Como ya hemos comentado, la legislación tiende a restringir el acceso de vehículos contaminantes industriales a las grandes ciudades por lo que la tecnología y las empresas de reparto se están esforzando en ofrecer tecnologías limpias como vehículos eléctricos de reparto.

Es de destacar el caso de La Petite Reine<sup>34</sup>, empresa francesa especializada en la distribución urbana que gestiona tres CUC's en París y dispone de 100 cargociclos, triciclos eléctricos con un volumen de 1,5 metros cúbicos y 180 kilos de carga, y 50 vehículos comerciales ligeros eléctricos con autonomía de 80 kilómetros, volumen de 2,5 metros cúbicos y capacidad de carga de 650 kilos.

Dentro del grupo de grandes empresas europeas de paquetería, destaca DHL con un proyecto específico de cambio progresivo a vehículos menos contaminantes. En diciembre de 2014, como parte de esa estrategia, adquirió la empresa StreetScooter GmbH para continuar investigando y desarrollando nuevas formas de servicio en la última milla. Así, en su reporte de responsabilidad corporativa de 2014<sup>35</sup>, declaraba 326 vehículos híbridos, 406 eléctricos, 1.026 vehículos propulsados por biodiesel, 815 por gas natural comprimido, 362 por LPG y 222 propulsados por etanol.

Surgen también nuevas empresas como Emakers que nace en el 2013 en Barcelona y ofrece el reparto en triciclos eléctricos y otros vehículos ecológicos en varias ciudades españolas como Madrid, Barcelona, Málaga, San Sebastián, Valencia o La Coruña, entre otras.

31 <https://www.volpe.dot.gov/news/lessons-sweden-urban-consolidation-centers>

32 <http://www.cadenadesuministro.es/noticias/madrid-acoge-el-proyecto-frevue-para-fomentar-una-distribucion-urbana-de-mercancias-sostenible>

33 [https://www.dot.ny.gov/divisions/engineering/technical-services/trans-r-and-d-repository/C-08-23\\_0.pdf](https://www.dot.ny.gov/divisions/engineering/technical-services/trans-r-and-d-repository/C-08-23_0.pdf)

34 <http://lapetitereine.com/notre-flotte>

35 DHL Corporate Responsibility Report 2014, pág.106.



### 1.8.5 Comercio electrónico colaborativo

Dentro del auge de las estrategias de sostenibilidad, surgen las llamadas iniciativas de comercio electrónico colaborativo.

Pionero en este servicio de entregas, surge **Instacart** en 2012 en San Francisco, California. El cliente da de alta su código postal y si el servicio está disponible en esa zona, puede elegir un supermercado determinado, listar los productos y cantidades que desea comprar. Inmediatamente, un trabajador a tiempo parcial de Instacart realiza la compra y en su propio vehículo, realiza la entrega en 1 ó 2 horas. Este modelo está siendo replicado en España por **Comprea** que realiza reparto en Valencia Capital.

Otro modelo interesante de economía colaborativa es el protagonizado por **Koiki**. En este caso, la última milla es realizada por vecinos del cliente que disponen de tiempo. Éstos recogen las entregas y así el comprador se despreocupa. Posteriormente ésta persona, llamada a Koiki, se pone en contacto con el comprador y acuerdan cuándo éste quiere recibir el paquete que es entregado a pie o en bicicleta. Este servicio supone un pequeño coste extra pero tiene una gran función social.

Algo parecido es la iniciativa **Amazon Flex** lanzada en septiembre de 2015 en la que el reparto es realizado por ciudadanos que se ofrecen a entregar los paquetes de su barrio a cambio de un salario por horas.

## 1.9 GASTOS DE ENVÍO

La política de gastos de envío de una página web es una pieza clave en la estrategia porque afecta directamente a la experiencia de compra. Veamos algunos datos.

Está demostrado que los gastos de envío son uno de los mayores motivos de abandono del carrito y, por ello, la definición de una correcta estrategia de gastos de envío es clave, ya que su impacto en las ventas y en la rentabilidad del negocio online es notable.

Algunas cifras según el estudio realizado por ComScore en Junio 2014:

- El 58% de los usuarios abandona el carrito porque los gastos de envío son muy elevados.
- El 50% de los usuarios abandona el carrito porque el importe de la compra no alcanza el pedido mínimo para gastos de envío gratuitos.
- El 37% de los usuarios abandona el carrito porque los gastos de envío se muestran muy tarde en el proceso de compra.

Según un estudio realizado por UPS y ComScore en Estados Unidos y publicado en junio de 2014<sup>36</sup>, los compradores online norteamericanos destacan entre las 5 principales razones de abandono de carrito tres que están directamente relacionadas con la logística:

36 UPS Pulse of the Online shopper. A Customer experience Study. Junio 2014.

- El 58% de los usuarios entrevistados afirma que los gastos de envío elevados son una razón para abandonar el carrito.
- El 50% afirma que no alcanzar el importe mínimo para obtener el envío gratuito es causa de abandono del carrito.
- El 37% afirma que indicar los gastos de envío demasiado tarde en el proceso de compra es una causa de abandono de carrito.

De la misma manera, en el informe correspondiente al 2015<sup>37</sup>, UPS destaca que a la hora de comprar, el precio es el factor más importante para el 81% seguido inmediatamente por el coste de envío para el 75%. Además, los clientes actúan de una manera muy definida: el 52% de los compradores añade artículos al carrito para obtener el envío gratis. Si no lo consigue, el 45% abandona. Sin embargo, también es cierto que el 60% de los compradores decide pagar el coste de envío cuando no se ofrece envío gratis y quieren el producto.

Con estas estadísticas en mente, el primer paso es decidir cuál va a ser nuestra política de gastos de envío. Aquí tenemos varias alternativas como:

- **Envío totalmente gratuito:** Esta estrategia conocida como “*free shipping*” depende del valor del producto ya que puede poner en entredicho la rentabilidad del negocio si el margen del producto no la soporta. Algunos ejemplos incluyen marketplaces enfocados a productos de calzado como: Zalando, Sarenza o Spartoo, siguiendo con el modelo de negocio establecido originalmente por Zappos en Estados Unidos.
- **Tarifa plana:** Esta estrategia funciona bien con un producto homogéneo porque podemos calcular el coste promedio de envío con relativa facilidad y, en función del margen, decidir el importe de la tarifa plana. Ejemplo: Mamuky aplica una tarifa plana de 3,95 euros por pedido.
- **Gastos de envío en función del peso/volumen del pedido:** Esta es la estrategia más estandarizada pero, a veces, es difícil de objetivar y de entender por parte del cliente, sobre todo cuando no disponemos de datos de medidas o peso de los artículos que vendemos, lo cual es frecuente en *retail*. Por eso, es cada vez menos frecuente.
- **Gastos de envío en función de las unidades compradas:** Esta estrategia está en desuso debido a que es complicada de entender por los usuarios: ¿Cuánto más compro, más pago? Esta era la política aplicada por El Corte inglés en el 2011:
  - De 1 a 7 unidades: 9,8 euros Península, 30 euros Canarias.
  - De 8 a 15 unidades: 18,9 euros y 35 euros respectivamente.
  - De 16 a 24 unidades: 28,8 euros y 50 euros respectivamente.
  - + 25 unidades: se envía presupuesto por email.
- **Envío gratis a partir de un umbral mínimo de pedido:** Esta es la estrategia más utilizada. Al poner un umbral, el ticket medio de compra aumenta y fomenta la venta cruzada (*cross selling*). Ejemplo: Mango (envío estándar gratis en pedidos superiores a 30 euros) entre otros muchos.

37 <https://www.pressroom.ups.com/pressroom/ContentDetailsViewer.page?ConceptType=PressReleases&id=1433180166893-264>

- **Modelo de suscripción:** Consiste en cobrar al usuario una cuota anual que incluye el envío sin coste todo el año. Ejemplos: Amazon Premium, Condis, MundoAnimalia o Casa del Libro.
- **Diferentes opciones de coste de envío en función del plazo de entrega:** No todos los usuarios necesitan con la misma urgencia un pedido, ni están dispuestos a pagar lo mismo por el envío. Según una encuesta realizada por Miebach Consulting<sup>38</sup>, el 92% de los compradores está dispuesto a esperar 4 o más días para recibir un producto.

En resumen y como recomendación, el envío gratis es un argumento de ventas muy poderoso y muy bien valorado por el cliente. Sin embargo, dependiendo del valor del producto y el margen que genera, una estrategia de gastos de envío gratuitos puede poner en entredicho la rentabilidad del negocio por lo que si el margen no lo soporta, podemos buscar un umbral de pedido mínimo a partir del cual el envío es gratis. Al poner un umbral, el ticket medio de compra aumenta y se fomenta la venta cruzada. También es frecuente que la tienda asuma parcialmente el coste de envío y solo facture una parte del mismo al cliente.

Es importante observar qué hace nuestra competencia y en base a ello ir probando (siempre con promociones de fecha de inicio y fin) diferentes alternativas, con el objetivo de dar con los gastos de envío mínimos que nuestro negocio online soporte y que a la vez nos reporte la mayor conversión.

Finalmente, es importante que nuestra política de gastos de envíos sea clara y transparente para el usuario a lo largo de la experiencia de compra. No es suficiente con incluirlos en las condiciones generales. Al no haber costes ocultos, generamos más confianza y la tasa de abandono del carrito disminuye.

---

38 Cadena de Suministro "Informe de Miebach Consulting" 28/01/2014.

# CAPÍTULO 2

EL  
ALMACÉN

## 2.1 FUNCIÓN DEL ALMACÉN

¿Es necesario tener un almacén?

Esta es, probablemente, una de las tres primeras preguntas que se hace una empresa que vende online con respecto a cómo va a hacer llegar su producto al cliente. La respuesta, como diría un consultor, es que depende de muchas variables (del tipo de producto, de la situación geográfica de los clientes, de la tipología de compra...) y cada emprendedor debe encontrar su propia solución.

Existen, principalmente, tres alternativas o estrategias para hacer llegar el producto al cliente y que, en un mismo proyecto de comercio electrónico, pueden convivir.

Una empresa puede tener productos que envía directamente desde el fabricante, productos que salen desde un colaborador externo y/o productos que sirven desde su propio almacén:

- *Dropshipping*: en este caso el almacén lo tiene el propio fabricante y es quien se encarga de hacer llegar el producto directamente al cliente de la tienda online.
- Almacén propio.
- Almacén subcontratado.

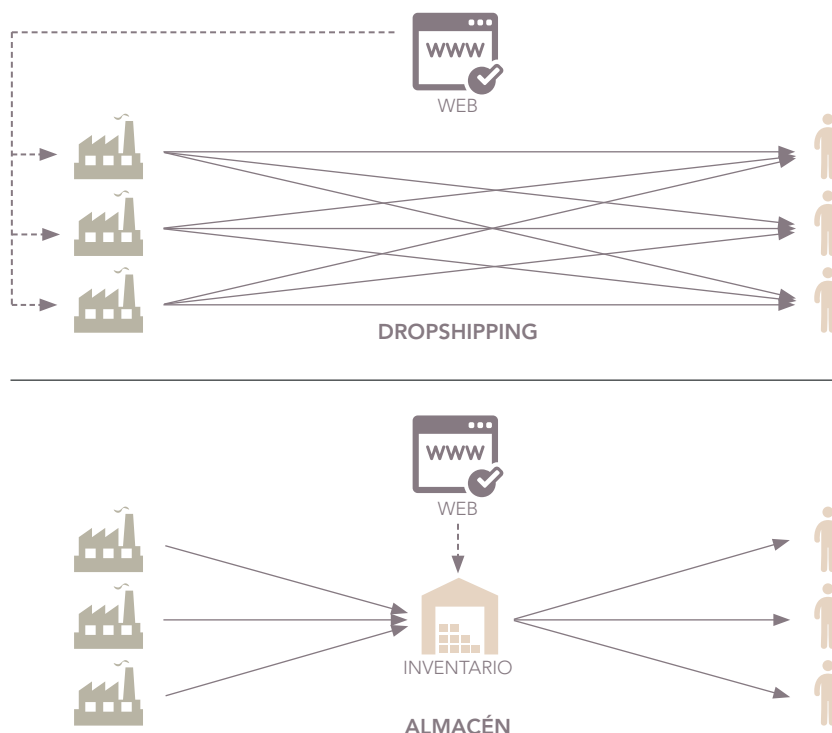


Fig. 2.1

Cada una de estas alternativas tiene ventajas e inconvenientes que se pueden resumir en la siguiente tabla:

DROPSHIPPING	
"PROS"	"CONS"
<b>Recomendado en los comienzos:</b> Las start-ups pueden concentrar los esfuerzos en los procesos comerciales y delegar en el dropshipping las tareas que tienen que ver con el producto (administración, packaging, etc.).	<b>Control débil del inventario:</b> El stock del producto está en manos de los proveedores y por lo tanto es difícilmente controlable por la tienda online.
<b>Requiere menor capacidad financiera:</b> Se puede lanzar una tienda online sin necesitar invertir grandes cantidades de dinero en inventario. Por ejemplo: No tienes que comprar un producto hasta que se lo has vendido a un cliente y éste lo ha pagado.	<b>Complejidad y coste de los envíos:</b> Al igual que ocurre con el stock, los envíos se realizan directamente desde los proveedores y aumenta la complejidad para controlar su correcta ejecución. Por ejemplo: un cliente que haya pedido dos productos de dos proveedores diferentes, va a generar dos envíos con sus correspondientes tiempos de entrega y costes por separado (los asuma el cliente o la empresa).
<b>Amplia selección de productos:</b> Como no es necesario que dispongas de los productos, puedes ofrecer un amplio surtido; tanto como tenga disponible cada uno de tus proveedores.	<b>Errores de proveedor:</b> La entrega es un momento crítico en la relación con el cliente y la reputación de la empresa se verá afectada por la capacidad/calidad de sus proveedores.
<b>Escalabilidad:</b> Si tus ventas aumentan rápidamente, tendrías que aumentar tu estructura logística en proporciones similares. En el <i>dropshipping</i> , esta variabilidad la trasladas al proveedor (generalmente con más capacidad para asumirla).	<b>Complejidad de la logística inversa:</b> La logística inversa es un proceso clave en el éxito de una tienda online. La empresa se verá afectada por las diferentes políticas de los proveedores. Por ejemplo: ¿Devolución directa a proveedor? ¿En qué condiciones de embalaje? ¿Con qué documentación? ¿Cómo se puede hacer el seguimiento?, etc.

ALMACÉN	
"PROS"	"CONS"
<b>Control del inventario:</b> La empresa tiene físicamente el producto en sus instalaciones. Sabe en qué cantidades y, por tanto, cuál es su capacidad de servicio.	<b>Coste fijo elevado:</b> Principalmente por el espacio (alquileres, mantenimiento, consumos, etc.), por los equipos de almacén y por los recursos humanos.
<b>Sinergias en los procesos de preparación:</b> Técnicas de agrupación de pedidos o el diseño del lay-out del almacén favorecen la reducción de tiempos de preparación.	
<b>Optimización de los envíos:</b> La agrupación de pedidos en función de los destinos o del cliente, permiten reducir el coste por envío. Por ejemplo: Un cliente que pide dos productos, recibirá los dos productos a la vez y en un único movimiento de transporte.	<b>Coste del stock dependiente de la variabilidad de la demanda:</b> La cantidad de producto a comprar está basado en la previsión de venta. Salvo en el caso de las campañas flash en las que las compras se realizan al final de la campaña en función de la venta realizada durante la misma. Si no existe una buena previsión se pueden producir problemas de servicio (si la demanda es mayor) o problemas de obsoletos (si la demanda es menor).
<b>Fiabilidad en los envíos:</b> Al preparar el pedido en sus instalaciones, la empresa controla la calidad del producto y del packaging. A diferencia del dropshipping, el transporte lo gestiona directamente la tienda online y le es fácil controlar que se ajuste al tiempo de tránsito pactado.	
<b>Logística inversa estandarizada:</b> La tienda online diseña una única política de logística inversa estandarizando así el proceso. Para la empresa es más fácil gestionar el producto devuelto (cómo lo retira, motivo de devolución, causas, etc.).	

La experiencia demuestra que, al comienzo, el emprendedor gestiona por sí solo su logística de manera muy modesta y artesanal debido a que tiene pocas referencias a la venta y muy pocos envíos al día. Poco a poco, el catálogo va creciendo y las ventas también por lo que debe empezar a prestar más atención “al almacén”, un mundo complicado, oscuro y extraño al emprendedor en la mayor parte de los casos. Comienzan los problemas: no sé qué tengo exactamente en stock, se producen frecuentes roturas de stock, cancelaciones de pedidos, reclamaciones de clientes, abonos, retrasos en preparaciones, problemas para cumplir plazos de entrega, etc. Es decir, la logística se convierte en una auténtica pesadilla y decide externalizarlo para mantener sus recursos y el foco de la empresa en sus *core values* que suelen ser el porfolio de productos y la estrategia de marketing. Es en este caso cuando el emprendedor pide ayuda profesional a un experto en comercio electrónico que le ayude a encontrar el *partner* adecuado a la idiosincrasia de su modelo.

Otros emprendedores deciden, sin embargo, que la logística es una parte estratégica de su negocio pero necesita ayuda profesional y recurre a un experto en comercio electrónico para que le ayude a evolucionar su logística y convertirla en una ventaja competitiva frente a la competencia.

Ambas estrategias son válidas y compete al emprendedor decidir por cuál se decanta en función de las peculiaridades de su modelo de negocio, recursos, prioridades y estrategias.

Veamos, no obstante, “pros” y “cons” de la externalización de almacenes:

#### **Pros:**

- No es necesario acometer importantes inversiones económicas en infraestructuras y tecnología (interesante en el caso de negocios pequeños o en fase de lanzamiento cuya rentabilidad puede verse comprometida durante años por este tipo de inversiones).
- Los costes se variabilizan en función del volumen de pedidos (los costes pasan de fijos a variables).
- Al delegar las operaciones logísticas en expertos del sector, se logran economías de escala ya que se aprovecha su masa crítica de clientes logrando unos costes logísticos más bajos.
- Expertos logísticos logran (normalmente) mejores ratios de calidad y nivel de servicio.
- Externalizar la logística permite aligerar la estructura de la empresa cediendo a expertos una parte vital del negocio que no forma parte del *core business*. Además, la gestión de la plantilla pasa de ser interna a externa y el convenio pasa de ser común a ser un convenio más adecuado que permite mejorar en productividad.
- Externalizar la logística hace más fácil el crecimiento del negocio ya que su escalabilidad y flexibilidad es mayor.

#### **Cons:**

- Menor control de las operaciones: tener un personal e instalaciones propios y dedicados exclusivamente al negocio online permite controlar las prioridades y estar perfectamente adaptado a las necesidades del negocio. Los operadores logísticos siguen procesos más estándares y tienen que asignar prioridades entre sus diferentes clientes.

- Una mala selección de un *partner* logístico puede comprometer la continuidad del negocio y, por otro lado, los costes de cambio de proveedor logísticos pueden llegar a ser elevados.
- Es necesaria una integración tecnológica que puede resultar compleja y costosa.
- El proveedor logístico tendría acceso a información confidencial de nuestro negocio.
- Puede que los ahorros estimados con el *outsourcing* logístico no sean los esperados.

Con independencia de cuál sea la estrategia, el propósito de esta sección es que la empresa entienda cómo se gestiona un almacén, qué operaciones se realizan en él y cómo puede afectar al servicio, al cliente y a sus costes.

Una definición, más o menos teórica, de lo que es un almacén para un proyecto de comercio electrónico podría ser:

***Espacio planificado para la conservación y manipulación de productos con el objetivo de optimizar los flujos desde el fabricante hasta el cliente final.***

El almacén es la parte del sistema de distribución que sirve para balancear la oferta y la demanda y se rige por los mismos objetivos de eficacia que cualquier otro ámbito de la gestión:

- **Servicio al cliente.**
- **Optimización del coste.**

Estos objetivos se consiguen con la mejor combinación de los siguientes factores:

- **Personas** (50%-60% del coste).
- **Espacio** (30%-40% del coste).
- **Equipos** (10%-15% del coste).

## 2.2 OPERACIONES DEL ALMACÉN

En la literatura sobre operaciones en el almacén se suele hacer referencia a las siguientes:

- **Recepción**
- **Almacenaje**
- **Preparación de pedidos (*picking*)**
- **Expedición**



En cambio, en este libro, preferimos una visión más práctica y orientada a procesos que delimite mejor las responsabilidades y objetivos a conseguir.

Así pues, proponemos diferenciar dos procesos a nivel macro:

- **La recepción de productos de proveedor.**
- **La salida de pedidos de cliente.**

En los siguientes capítulos se justificará el porqué de esta simplificación de las operaciones al adoptar una visión de procesos y se detallarán las actividades que se desarrollan dentro de los mismos.



Fig. 2.2

### 2.2.1 Recepción de productos de proveedor

Este proceso comienza cuando se tiene conocimiento de que se va a producir una entrega de un proveedor en el almacén y termina cuando el producto está disponible para realizar los pedidos.

Los objetivos que, desde el punto de vista del cliente, debe cumplir este proceso son:

- **Disponibilidad:** Que el producto esté disponible en la fecha acordada con el departamento comercial para poder subirlo a la plataforma de venta.
- **Fiabilidad:** Que el producto esté almacenado en el sitio adecuado, para que, cuando se vayan a preparar los pedidos, los recorridos sean mínimos y en las cantidades correctas, para que no haya discrepancias entre el stock que está publicado en la plataforma de venta y el stock real del almacén.

Teniendo en cuenta este alcance, su ámbito de responsabilidad termina cuando el producto está ubicado en la zona de almacenaje y su entrada se ha comunicado al sistema de información de la empresa.

Dentro de este proceso macro, podemos distinguir dos subprocesos: La entrada del producto y el almacenamiento.

### 2.2.1.1 La entrada del producto

Este subproceso comienza con la planificación de la descarga del producto y termina con la clasificación de las referencias para que puedan ser ubicadas en el almacén.

Las actividades que componen este subproceso son:

- **Planificación de la descarga:** En función del volumen de pedidos a proveedor y las prioridades del departamento comercial, se realiza una planificación de entregas. El resultado es una agenda de entregas que permite prever y organizar los recursos que se van a necesitar en función de las cargas de trabajo. Esta agenda permite controlar el nivel de cumplimiento de las entregas de proveedor y su impacto en el caso de que haya desviaciones.
- **Descarga:** Esta actividad implica tareas físicas y administrativas.
  - Se comprueba que el camión que se va a descargar está previamente registrado en la agenda.
  - Se comprueba la documentación (*packing-list*) para confirmar que lo declarado se corresponde con el pedido de compra.
  - Se corta el precinto, se ubica en el muelle de descarga y se abren las puertas.
  - Se descarga la mercancía.
- **Control de calidad:** Normalmente, durante la descarga, se extrae una muestra del producto para asegurar que físicamente se está recibiendo en las condiciones pactadas (cantidades, *packaging*, etc.).
- **Clasificación:** Si el producto que se está recibiendo es multi-referencia y posteriormente se va a almacenar en posiciones mono-referencia, en esta actividad se separan las referencias para que luego puedan ubicarse sin hacer manipulaciones adicionales.
- **Etiquetado:** Una vez separadas las referencias, se identifican con una etiqueta (matrícula a nivel de bulto o soporte – palets, bandeja, etc.) para crear una trazabilidad entre referencias, cantidades y manipulaciones en el almacén. No obstante hay ocasiones en las que puede no ser necesario etiquetar bultos o soporte. Por ejemplo, si tras el control de entrada las unidades se ubican escaneando referencia y ubicación, ya sea de *picking* o stock de reserva, es posible mantener la relación unidad-ubicación sin etiquetas a la entrada con lo que evitamos una operación.

El subproceso de entrada de producto debe asegurar la calidad de lo que se va a ubicar en la zona de almacenamiento ya que, en caso de no detectar los errores, surgirán las incidencias en el momento de preparar los pedidos y afectará al nivel de servicio y a la productividad.

### 2.2.1.2 El almacenamiento

Una vez “matriculada” la mercancía, estará en disposición de ser ubicada en la zona de almacenaje pero, ¿dónde ubicarla?

Uno de los factores que más influyen en la productividad es la distancia que se recorre cada vez que se quiere manipular esta mercancía, bien porque se va a ubicar desde la zona de entradas o porque se va a desubicar para realizar los pedidos.

Las distancias a recorrer, dependen de las decisiones que se hayan tomado en relación con el *lay-out* del almacén: Posicionamiento fijo o caótico, rotación, agrupaciones (por familias de producto, por peso/volumen, etc.).

Las actividades relacionadas con el subproceso de almacenamiento son:

- Recibir las instrucciones sobre la ubicación de destino. A la hora de ubicar hay dos posibilidades básicas:
  - Ubicación guiada por el sistema en la que el operario obedece y es el sistema quien fija dónde y cuánto ubicar.
  - El operario elige dónde ubicar las unidades.

La primera opción es factible cuando disponemos de datos de dimensiones de las unidades, mientras que la segunda se suele utilizar cuando no disponemos de datos de dimensiones o éstos no son fiables y queda al arbitrio del operario elegir ubicación y cantidad a ubicar en cada hueco.

- Trasladarse hasta la ubicación.
- Colocar el producto y registrar la asignación del mismo a la ubicación.
- Reubicar/consolidar productos.
- Informar al sistema de los movimientos.

El subproceso de almacenamiento asegura que el producto está en la ubicación que se ha informado y en las cantidades que se reflejaron en la entrada. Al igual que en el subproceso anterior, cualquier error que se cometa va a afectar gravemente al nivel de servicio y a la productividad.

### 2.2.2 La salida de pedidos de cliente

Este proceso comienza cuando se planifican los pedidos del cliente, y termina cuando se introducen en el transporte.

El objetivo principal de este proceso, es preparar los pedidos en las cantidades correctas y el momento oportuno para que no se vean afectados los tránsitos de transporte.

### 2.2.2.1 La preparación del pedido

Este proceso, también llamado *picking*, es el que necesita más dedicación por parte del responsable del almacén por su impacto en el servicio al cliente y en el coste.

Las tareas que se asocian a este subproceso son:

- Recoger las órdenes de pedido.
- Desplazarse a la ubicación del artículo.
- Comprobar y extraer el producto solicitado.
- Informar de las incidencias por discrepancia o rotura.
- Trasladarse a la zona de expedición.
- Confirmar el pedido en el sistema.
- Generar la documentación (albarán de entrega).

Las técnicas que se emplean en la preparación de pedidos son muy variadas dependiendo de factores como las características del producto, el número total de pedidos, la composición del pedido, la homogeneidad de los pedidos, etc.

Básicamente podemos agrupar las diferentes técnicas en tres métodos:

- **El artículo se desplaza a la posición del preparador:** El artículo llega a la posición del preparador y lo deposita en la caja de pedido.

Una variante de este método se da cuando es el pedido el que se desplaza, es decir, la caja va visitando las zonas donde están los preparadores y se va conformando el pedido con la visita a tantas zonas como se requiera. A este método también se le conoce como "*picking* por zonas".

Generalmente este método se ayuda de automatismos del tipo "cinta transportadora".

- **El preparador se desplaza a la posición del artículo:** En este caso el pedido se va completando con la visita del preparador a tantas ubicaciones como artículos tenga el pedido.

En el caso de que los pedidos de los clientes sean razonablemente homogéneos, existe el método de "*picking* por oleadas": Este método consiste en visitar una única vez la ubicación del artículo y extraer tantas unidades como contenga la suma de los pedidos. Una vez extraídas, se llevan a una zona de reparto y allí se conforman los pedidos que llevan ese artículo. Este método reduce drásticamente los tiempos de desplazamiento pero, como se mencionaba anteriormente, sólo es aplicable si los pedidos son homogéneos, es decir, llevan los mismos artículos o su mayoría, y se recomienda en actividades de comercio electrónico en los que el número de unidades por pedido es pequeño y estas tienen dimensiones reducidas porque el número de pedidos incluidos en un recorrido puede ser bastante alto.

Dependiendo del método que se utilice, podemos realizarlo manualmente, con equipos semiautomáticos o con automatismos de alto rendimiento.

Para mejorar la productividad de este proceso, es muy importante hacer un análisis de los recorridos que se realizan por la zona de almacenaje. Este análisis debe tener en cuenta que en el proceso de preparación de pedidos podemos descomponer el tiempo en:

- **Preparación:** tiempo que tardamos en prepararnos para hacer el pedido (impresión de los pedidos, recogida de equipos como traspaleas o carros de *picking*, etc.).
- **Recorrido:** tiempo de desplazamiento hasta la zona donde se encuentra ubicado el artículo (suele ser el tiempo más largo).
- **Recogida:** tiempo que tardamos en extraer el producto de la ubicación.
- **Auxiliar:** tiempo dedicado a actividades auxiliares como contar, pesar, leer códigos de barras de los artículos, etc.

Analizados los tiempos, es el momento de definir el recorrido óptimo para realizar el pedido. En los siguientes gráficos podemos ver los diseños más utilizados:



Fig. 2.3 - Tipos de recorrido

Los recorridos en "Z" tienen la ventaja de que los pasillos pueden ser algo más estrechos ya que el tráfico es unidireccional y los equipos auxiliares recorren menos distancias. Los recorridos en "U", por el contrario, son utilizados cuando el ancho de los pasillos es grande, por ejemplo, si en los niveles superiores tenemos ubicaciones de stock de reserva accesibles mediante carretillas u otros equipos mecánicos que requieren espacio. En estos casos el zigzag no es productivo y se recomienda el recorrido en "U".

### 2.2.2.2 El embalaje

El siguiente paso consiste en embalar los artículos que componen el pedido. Es muy importante que el embalaje los proteja adecuadamente, muy especialmente cuando éstos son frágiles, como vinos, objetos de decoración, etc. Para ello el embalaje, normalmente cartón, debe tener la rigidez y resistencia a la compresión adecuada así como las dimensiones correctas. Dispondremos de varios tamaños estándar de bolsas, sobres o cajas y, para cada pedido, elegiremos el tamaño más adecuado de manera que los artículos vayan correctamente presentados y protegidos. Cuando sea necesario, podemos utilizar papel de relleno u otros materiales plásticos (chips, plástico con burbujas, acolchados, etc.) que aseguren y protejan los artículos evitando desplazamientos y roturas en el interior de la caja.

Normalmente, antes de cerrar el paquete con autosellado, termosellado, precinto o fleje plástico, se imprime el albarán de entrega con el detalle de los artículos que componen el envío, se dobla y se introduce en su interior. En algunos casos, se opta por un sobre adhesivo transparente en un lateral de la caja donde se incluye el albarán en el interior. Nosotros recomendamos que el albarán vaya en el interior para evitar que se extravía o dañe en el transcurso de la manipulación del bulto durante el transporte y la entrega.

A continuación se etiqueta el bulto con la etiqueta de transporte y queda listo para su expedición.

### 2.2.2.3 La expedición del pedido

Una vez preparado el pedido, es el momento de llevarlo a la zona de expedición para ponerlo en ruta.

En esta parte del proceso es muy importante la organización del transporte ya que una falta de sincronización puede generar congestión en los muelles de salida (si han llegado antes de tiempo) o problemas de servicio (si no han llegado en el momento adecuado).

Las tareas que se realizan en el momento de la expedición son:

- Planificar la llegada del transporte.
- Revisar la mercancía que se va a enviar.
- Etiquetar el envío.
- Consolidar la carga del vehículo.
- Elaborar el documento de carga.
- Cargar el vehículo.
- Cerrar las puertas.
- Precintar el vehículo.
- Obtener la firma de entrega.

Simultáneamente a la expedición se suele realizar una transmisión a la agencia de transportes con la relación de envíos incluidos en la expedición. De esa manera, al llegar la mercancía al centro de distribución de la agencia, ésta cruza la relación informática con los bultos que ha recibido y comprueba si hay descuadres (faltan o sobran bultos).

## 2.3 ORGANIZAR EL ALMACÉN

En la sección anterior hemos visto las operaciones que se realizan en el almacén; en esta sección veremos cómo organizar el almacén, es decir, como se producirá el flujo de trabajo y cuáles son las zonas que hay que delimitar en el almacén.

### 2.3.1 El flujo de la operación

Los objetivos principales, a la hora de diseñar los recorridos de un almacén, son que el movimiento sea continuo y que los recorridos sean los mínimos posibles.

Para conseguir estos propósitos, los almacenes suelen optar por una de las dos siguientes opciones:

- **Flujo lineal:** las operaciones de recepción y expedición están en los lados opuestos del almacén.

Este flujo se suele utilizar más en empresas que tienen fabricación en la misma instalación y es óptimo cuando los equipos que se utilizan en la recepción y en la expedición son diferentes.

También facilita el flujo de vehículos de entrada y salida.

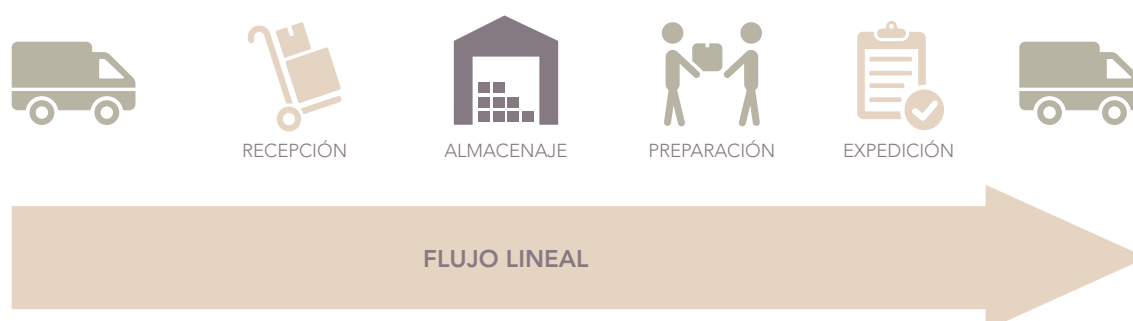


Fig. 2.4 - Flujo lineal

- **Flujo en "U":** las operaciones de recepción y expedición se desarrollan una al lado de la otra.

Este flujo es más común en empresas de comercio electrónico y se utiliza por las sinergias que se consiguen: Se pueden balancear las cargas de trabajo entre las personas de recepción y expedición, es más sencillo el control, se pueden compartir los equipos de trabajo, etc.



Fig. 2.5 - Flujo en "U"

## 2.3.2 Zonas de almacén

### 2.3.2.1 Zona de recepción

Esta es la zona donde empieza la actividad y el factor que más le afecta es la capacidad para recepcionar los vehículos que llegan del proveedor.

Esta capacidad puede verse mermada por un dimensionamiento insuficiente del número de muelles de descarga y por la falta de flujo continuo de la mercancía, una vez que se ha descargado.

Recordemos que las actividades que se hacen en esta zona son:

- Recepcionar el vehículo en un muelle.
- Registrar su llegada y su número de precinto.
- Cortar el precinto.
- Comprobar el *packing-list* y el pedido de compra.
- Descargar la mercancía.
- Retirar una muestra para el control de calidad.
- Clasificarla por referencias (Sku's).

Para evitar la congestión de la zona es necesario planificar las llegadas con una agenda en entradas y medir el tiempo que se emplea en cada una de las actividades que se mencionan en los puntos anteriores.



Para estimar el número de muelles se pueden utilizar las siguientes fórmulas:

DATOS		
L	Número de llegadas por intervalo temporal (hora, día, etc.)	
V	Vehículos que se descargan por intervalo temporal (hora, día, etc.)	
M	Número de muelles	
FÓRMULAS		
R	Ratio de utilización de muelles	$R = L / V * M$
Md	Muelles desocupados	$Md = M * (1-R)$
Vd	Vehículos descargando	$Vd = R * M$
Ve	Vehículos en espera	$Ve = R^2 / (1-R)$
Te	Tiempo medio de espera	$Te = Ve / L$
Tm	Tiempo medio de estancia	$Tm = Te + 1 / V * M$

Además, es muy importante dimensionar la superficie de la playa de recepción para asegurar que la mercancía descargada puede ser situada temporalmente en una zona de la playa de descargas hasta su procesamiento posterior. Con los ratios anteriores, el tamaño promedio de las recepciones y el tiempo promedio de procesamiento, podemos calcular los metros cuadrados necesarios. Es común infravalorar el espacio necesario en esta zona y esto produce congestión y problemas a la hora de gestionar las recepciones, pudiéndose saturar estas zonas y producir retrasos en las descargas.

### 2.3.2.2 Zona de almacenaje

Este es el área que consume más espacio en el almacén ya que se compone de varios espacios:

- Espacio que ocupan los productos.
- Espacio que ocupan los equipos donde almacenamos los productos (estanterías, etc.).
- Espacio reservado a pasillos operativos para acceder a los productos.
- Espacio reservado a pasillos transversales que son los que permiten los desplazamientos de una zona a otra o a los pasillos operativos.

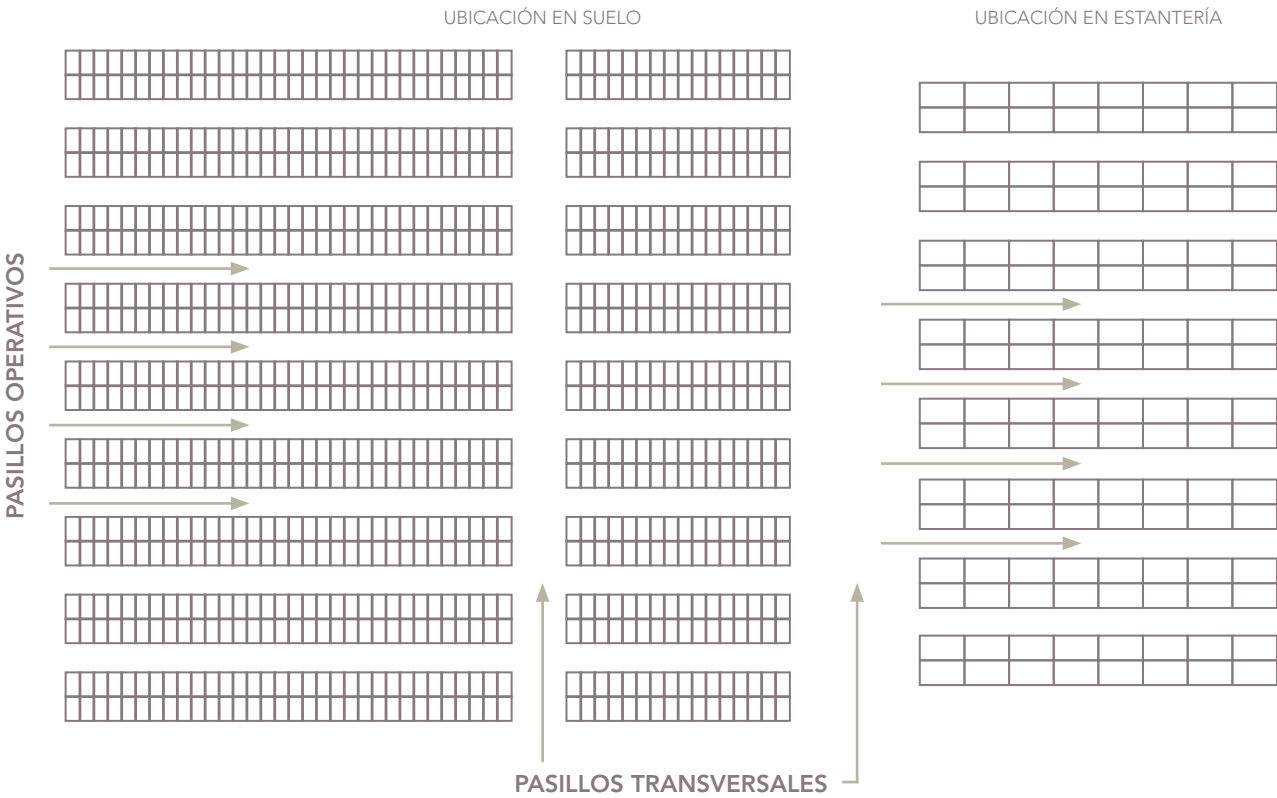


Fig. 2.6

Como se puede ver en la imagen, la proporción de espacio ocupado por el producto no suele llegar al 50% del espacio total dedicado al almacenaje.

Para estimar el número y tamaño de los pasillos transversales y operativos, hay que tener en cuenta los métodos y equipos que se van a utilizar en la ubicación de los productos y en la posterior extracción para preparar los pedidos.

Para determinar el número de pasillos transversales que servirán para acceder a los pasillos operativos, hay que tener en cuenta, entre otros aspectos la longitud de los pasillos operativos (la recomendación es que no superen los 25 metros) y los requisitos de seguridad.

Respecto a la anchura de los pasillos operativos, depende de cómo se va a ejecutar el trabajo. Existen varias posibilidades:

Reaprovisionamiento y preparación en el mismo pasillo	Tráfico en un único sentido
	Tráfico en dos sentidos
Reaprovisionamiento y preparación en distinto pasillo	Tráfico en un único sentido
	Tráfico en dos sentidos

### ¿Cuántas ubicaciones se necesitan?

La respuesta a esta pregunta depende de la política de stocks que siga la empresa y de la forma en la que se ubica la mercancía. Existen, principalmente, dos formas de ubicación:

- **Ubicación fija:** esta metodología de ubicación establece que cada referencia tiene su ubicación y es única. Esto significa que cuando esa ubicación queda vacía, sólo puede ser rellenada con la misma referencia. En este método, el número de ubicaciones necesarias equivale al stock máximo de cada ítem a mantener en la zona de *picking* dividido por el número de unidades que caben en cada ubicación.

Con este tipo de ubicación el nivel de ocupación de la zona de almacenaje es bajo porque el número medio de unidades de cada referencia estará por debajo del nivel máximo (parámetro que se ha utilizado para dimensionarlo) y porque, si una ubicación se queda vacía, no puede ser rellenada por otra referencia distinta.

- **Ubicación aleatoria:** con este método las referencias, sean cuales sean, pueden ubicarse en cualquier posición del almacén que esté vacía. Aunque este método requiere menos ubicaciones, requiere un mayor control del espacio y, en ocasiones, puede no compensar este esfuerzo adicional.

Además del tipo de ubicación, muchas empresas utilizan la rotación del artículo como parámetro para decidir el número de ubicaciones de cada referencia. Por ejemplo, si un artículo rota cinco veces al año, el stock medio será:

$$52 \text{ semanas} / 5 \text{ rotaciones} = 11 \text{ semanas de stock}$$

Si las ventas al año son 30.000 unidades, 11 semanas de stock son:

$$(30.000 / 52) * 11 = 6.347 \text{ unidades}$$

Para esta referencia debemos prever un espacio para almacenar, al menos, 6.347 unidades.

La rotación del stock es un buen estimador cuando no se puede, o es muy difícil, prever la demanda o cuando el sistema de control de inventarios es débil.

Una vez decidido el número de ubicaciones, el siguiente dilema es determinar qué referencias ubicar en cada posición.

Nótese que no todas las existencias deberán estar en ubicaciones de *picking*. Como veremos más adelante, parte del stock a mantener en almacén estará en esta zona y parte en la llamada de stock de reserva desde la que se reaprovisionará a estas ubicaciones.

## El método de colocación ABC

Las empresas que no trabajan con perecederos suelen utilizar el método ABC para ubicar las referencias.

ABC es una clasificación de las referencias de acuerdo a su rotación:

- **Referencias A:** Son las referencias que más rotan y, por tanto, son las que más se van a mover. Como uno de los objetivos es minimizar los recorridos, estas referencias se colocan cerca de la zona de expedición. Estas referencias suelen ser el 20% del stock y representan el 80% de las ventas.

En una empresa de comercio electrónico de productos de gran consumo, estas referencias suelen estar a nivel de suelo o, en su defecto, en nivel 1 de altura.

- **Referencias B:** Son referencias con rotación media y se suelen colocar a continuación de las referencias de tipo A. En este caso, nos encontramos con que las referencias B suelen ser el 30% del stock y representan el 15% de los movimientos.
- **Referencias C:** Son las referencias de rotación muy baja o de fuera de temporada. Lo normal es que no tengan salida o sea esporádica por lo que suele estar en posiciones de altura y representan, en promedio, el 50% del stock y el 5% de los movimientos. Estas referencias son las que más alto riesgo de depreciación y obsolescencia tienen y, por tanto, deberán ser especialmente vigiladas.

La herramienta que se suele utilizar es el diagrama de Pareto. Este diagrama es un gráfico de barras que presenta las referencias ordenadas de mayor a menor rotación.

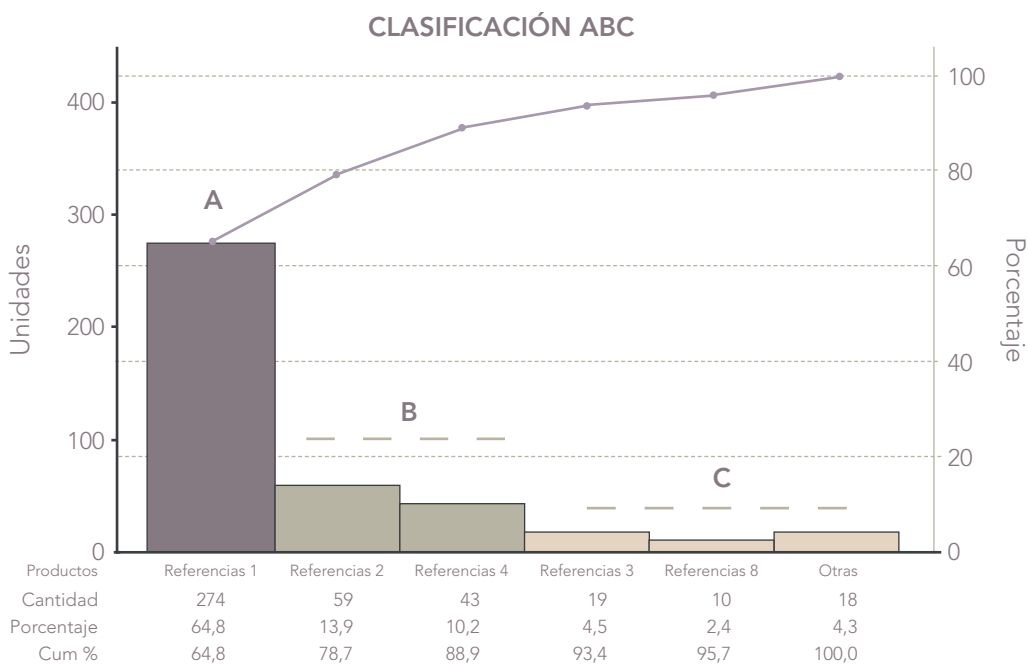


Fig. 2.7 - Diagrama de Pareto

Nótese que en comercio electrónico la profundidad de catálogo, es decir, el número de referencias diferentes a la venta es un arma clave, por lo que en webs donde el catálogo es muy amplio, por ejemplo, las webs de venta de libros, la ley de Pareto puede no cumplirse en cuyo caso, recurrimos a un concepto nuevo, llamado “The Long Tail” desarrollado por primera vez por Chris Anderson en un artículo titulado “**The Long Tail**” y publicado en el número de octubre de 2004 en la revista Wired Magazine<sup>1</sup> y posteriormente desarrollado en una obra<sup>2</sup> publicada en 2006. Anderson modifica la ley de Pareto aumentando la importancia de los artículos tradicionalmente llamados C en el comercio electrónico, siendo la profundidad del catálogo una de las principales ventajas competitivas de este tipo de webs.

### El método de colocación FIFO

El método FIFO viene del acrónimo inglés (*First In – First Out*) y significa “lo primero que entra es lo primero que sale”.

Este método se utiliza cuando la empresa almacena productos perecederos y, por tanto, le interesa que los productos estén el menor tiempo posible en el almacén.

Algunos ejemplos de negocios online que utilizan este método pueden ser: las que venden alimentos, productos de parafarmacia, etc.

En este método las referencias que entraron primero suelen colocarse más cerca de la zona de expedición.

#### 2.3.2.3 Zona de expedición

En el caso de flujos en U, las zonas de recepción y de expedición se comparten y el principal riesgo es el de congestión. En estos casos, se necesita un control exhaustivo de la programación de entradas y salidas de mercancía. En algunas empresas, la entrada y la salida se programan en momentos diferentes.

Cuando se calcula el espacio necesario para esta zona, hay que tener en cuenta los muelles de descarga (ver fórmulas de cálculo de la zona de recepción), un espacio de consolidación de pedidos, el radio de acción de los equipos de carga, etc.

## 2.4 EL ALMACÉN DE LAS WEBS DE VENTA FLASH

La operativa logística que da soporte a las webs de venta flash presenta una serie de peculiaridades que analizaremos a continuación.

1 Anderson, Chris. “The Long Tail.” Wired Magazine 12(10):170–177 (Octubre 2004). También disponible en [www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html](http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html)

2 Anderson, Chris. “The Long tail. Why the future of Business is Selling Less of More”. (2006), Hyperion Books. New York, USA.

Como se ha descrito en capítulos anteriores, la venta flash es una modalidad muy extendida entre las webs de comercio electrónico. Refrescando lo ya comentado: la tienda online acuerda con su proveedor que este reservará un cierto stock durante un plazo determinado en el transcurso del cual la web lo pone a la venta en una campaña de duración limitada, normalmente entre 4 y 7 días. Acabada la campaña, la tienda online realiza un pedido al proveedor por los artículos vendidos y éste suministra el pedido con un plazo promedio entre 5 y 10 días.

Cuando el pedido de proveedor llega al almacén, éste ha de procesarlo muy rápido porque el cliente espera impaciente el artículo que compró hace ya varios días.

Se trata ahora de procesar el producto y enviarlo al cliente cuanto antes optimizando las operaciones de almacén.

En estos casos y teniendo en cuenta que los productos que entran ya han sido vendidos, se puede evitar que los artículos pasen por el ciclo completo de recepción-ubicación, *picking-packing* y expedición.

Así, por ejemplo, durante el control de entrada, que deberá ser realizado a la unidad, se escanea un artículo determinado y el sistema realiza una primera preclasificación separando los artículos en tres flujos diferentes:

1. Artículo de pedido unitario (es decir, pedido de una sola unidad de una sola referencia).
2. Artículo correspondiente a un pedido de varias unidades pero todas de la misma recepción.
3. Artículo correspondiente a un pedido de varias campañas (pedidos multicampaña).

Los artículos del flujo 1 irán directamente a la mesa de *packing* donde al escanearse su CB el sistema imprimirá el albarán y la etiqueta de transporte, se embalará el artículo con el embalaje apropiado y el albarán plegado en su interior, y se añadirá la etiqueta de transporte en el exterior.

Los artículos de flujo 2, tras terminar la recepción, irán a una estación de tipo "*put-to-light*" en los cuales el sistema los clasificará por pedido (los artículos de un mismo pedido irán a la misma ubicación). Al terminar la ubicación se realizará el *packing* de los artículos ahora agrupados por pedido. Existen diferentes técnicas para resolver los pedidos incompletos derivados de los artículos no servidos por el proveedor. En *retail*, por ejemplo, los faltantes pueden situarse entre el 5% y el 10% del total del pedido realizado al proveedor.

Los artículos de flujo 3 serán enviados a ubicaciones de *picking* a la espera de que se complete la entrada del resto de los artículos que componen estos pedidos multicampaña.

En paralelo, se irán lanzado listas de *picking* que permitirán realizar el *picking* de los artículos correspondientes a pedidos multicampaña ya completados con sucesivas entradas.

Estos recorridos de *picking*, como ya se ha explicado, serán dirigidos por el sistema y podrán ser realizados:

- Con técnicas de *picking* en dos etapas (recogida masiva y clasificación posterior) cuando los recorridos sean largos y los artículos sean pequeños y ligeros o
- *Picking* con carros con ubicaciones cuando los artículos sean más grandes y los recorridos más cortos.

En el primer método prima la eficiencia en el recorrido aumentando el número de pedidos incluidos en cada recorrido, mientras en el segundo prima la consolidación de operaciones, puesto que los artículos terminan ya ordenados por pedido en las ubicaciones del carro al finalizar el recorrido sin necesidad del proceso posterior.

Existen diferentes técnicas que permiten optimizar el flujo de preparación de estos pedidos para minimizar operaciones haciendo que el sistema sea capaz de identificar los pedidos multicampaña que son completados con la recepción en curso así como aquellos que pueden ser completados cuando se están realizando varias recepciones simultáneamente.

## 2.5 LOS COSTES DEL ALMACÉN

Una primera clasificación de los costes del almacén podría hacerse teniendo en cuenta su relación con la actividad:

- **Costes directos** son aquellos que tienen relación con la operativa. Aumentan o disminuyen en función de la carga de trabajo. Por ejemplo: el coste de personal si la plantilla no es fija y se contrata en función de la carga de trabajo.
- **Costes indirectos** son aquellos que no están ligados a la actividad como son la calefacción, la seguridad, etc.

Esta clasificación puede resultar complicada ya que algunas partidas de coste pueden ser mixtas, es decir, tener una parte ligada a la operación y otra parte independiente. Por ejemplo, el mantenimiento correctivo puede guardar relación con la actividad, pero el mantenimiento preventivo puede estar ligado sólo al tiempo (2 veces al año, por ejemplo).

Con independencia de la clasificación de costes que haga la empresa, debe tener en cuenta en el presupuesto los siguientes:

Inmueble	Gastos de adquisición: compra, alquiler o leasing.
	Mantenimiento: fachada, contraincendios...
Suministros	Luz, climatización, agua, teléfono...
Seguridad	Vigilante, alarma...

Equipos	Gastos de adquisición: compra, alquiler o leasing.
	Mantenimiento: correctivo, preventivo...
Aseguradora	Seguros de mercancía.
	Seguros de inmuebles.
Fungibles	Ordenadores, impresoras.
Personal	Salarios.
	Indemnizaciones.
	ETTs.

Desde el punto de vista financiero, es importante diferenciar entre costes operativos generados por la actividad diaria e inversiones necesarias para la realización de la actividad, tales como naves, equipos de almacén, infraestructura y equipos informáticos, etc. Normalmente, los costes operativos (personal, embalajes, transporte, suministros, etc.) se imputan al periodo en que se producen, mientras que las inversiones son amortizadas durante varios ejercicios.

## 2.6 LOS INDICADORES DEL ALMACÉN

La gestión de almacenes requiere de estándares de gestión e indicadores cuantitativos que midan nuestro desempeño.

Por tanto, como primera regla, debemos definir una serie de indicadores (pocos) que midan aspectos relevantes de nuestro negocio y fijar unos valores de referencia (estándares) contra los que vamos a medir nuestro desempeño.

A continuación, se mencionan algunos de los indicadores más usados en la gestión de los almacenes. Estos indicadores son de alto nivel y deben ser segmentados según criterio de la empresa.

### 2.6.1 Indicadores económicos

- Porcentaje de desviación respecto al presupuesto en el mes "n":

$$Dp = ((\text{Gasto del mes actual} / \text{Gasto presupuestado para el mes actual}) - 1) * 100$$



- Porcentaje de desviación acumulada respecto al presupuesto en el mes "n":  
$$Da = ((\text{Gasto acumulado al mes actual} / \text{Gasto presupuestado acumulado al mes actual}) - 1) * 100$$
- Coste medio por unidad movida:  
$$Cum = \text{Suma de costes} / \text{Suma de unidades manipuladas}.$$

### 2.6.2 Indicadores de cliente

- Porcentaje de pedidos servidos a tiempo:  
$$Pt = \text{Número de pedidos servidos a tiempo} / \text{Total de pedidos a servir}$$
- Porcentaje de pedidos correctos:  
$$Pc = \text{Número de pedidos sin incidencias} / \text{Total de pedidos servidos}$$

### 2.6.3 Indicadores de proceso

- Índice de control de entradas:  
$$Ice = \text{Referencias recibidas correctas} / \text{Total de referencias recibidas}$$
- Productividad de entradas:  
$$Pe = \text{Número de unidades recibidas} / \text{Total de horas}$$
- Porcentaje de ocupación (en m<sup>2</sup>, m<sup>3</sup>, huecos, etc.):  
$$Po = \text{Ocupación real} / \text{Ocupación total}$$
- Índice de precisión del inventario:  
$$Ipi = \text{Número de referencias muestreadas sin diferencias} / \text{Total de referencias muestreadas}$$
- Productividad salidas:  
$$Ps = \text{Número de unidades servidas} / \text{Total de horas}$$

### 2.6.4 Indicadores de soporte y aprendizaje

- Formación de los empleados:  
$$Fe = \text{Número de horas de formación} / \text{Total de personas}$$
- Capacidad de los empleados:  
$$Ce = \text{Número de personas ajustadas al puesto} / \text{Total de personas}$$

- Capacidad de los sistemas:  
**Ci** = Número de incidencias en los sistemas / Total de horas
- Capacidad de los equipos:  
**Mtbf** = Tiempo medio entre fallos  
**Mttr** = Tiempo medio de reparación

Es importante definir la periodicidad con que hemos de medir estos estándares. Algunos, los más importantes, se calcularán diariamente; otros, los financieros, se calcularán al cierre de mes tras la contabilización de los gastos.

En cualquier caso, deben ser publicados, conocidos y discutidos con el equipo de logística, analizando las desviaciones, entendiendo las causas de las mismas y definiendo planes de acción para evitar que en meses sucesivos vuelvan a producirse desviaciones negativas y se mantengan las positivas.

CAPÍTULO

3

**TRANSPORTE Y  
DISTRIBUCIÓN EN EL  
ECOMMERCE B2C**

## 3.1 TIPOS DE SERVICIO, PLAZOS DE ENTREGA Y COSTES

Dada la gran diversidad de bienes ofrecidos por las tiendas online la distribución está haciendo un esfuerzo por ofrecer operaciones que garanticen el correcto transporte de los artículos sin daño ni mermas. En algunos casos como el transporte de artículos frescos se hace necesario dotar al mismo de características especiales para proteger la calidad del envío tales como temperatura controlada y gestión de la cadena de frío.

### 3.1.1 Tipología de los artículos

En general, en función de la tipología de los artículos a transportar podemos distinguir dos grandes tipos de servicios:

- **Envíos especiales:** Son aquellos que, cuyos productos presentan algunas características peculiares.
  - **Voluminosos:** Mobiliario.
  - **Frágiles:** Artículos de decoración, vidrio, vinos, electrónica para el hogar, etc.
  - **Con montaje y (en algunos casos) retirada del artículo a reponer:** Electrodomésticos y mobiliario.
  - **Productos perecederos:** Productos agrícolas como frutas y verduras.
  - **Frescos:** Carne, pescado y mariscos.
- **Envíos estándar:** Son aquellos no incluidos en ninguno de los grupos anteriores. Son los que tiene mayor oferta de servicios.

En el segundo caso, nos resultará relativamente fácil encontrar proveedores de transporte y distribución, mientras que en el primero, en función de las características de nuestros envíos, la oferta de servicios puede disminuir notablemente y, además, encarecerse.

### 3.1.2 Ámbito geográfico

Desde el punto de vista geográfico, origen y destino de los envíos, podemos distinguir los siguientes tipos:

#### 3.1.2.1 Envíos nacionales

- **Locales:** con origen y destino en la misma localidad. Lógicamente son los más rápidos y económicos.

- **Provinciales:** con origen y destino en la misma provincia.
- **Peninsulares y Baleares:** con origen y destino en península o Baleares.
- **Canarias, Ceuta y Melilla:** En el caso de Ceuta y Melilla, estas dos ciudades autónomas no forman parte del territorio aduanero de la Unión Europea, y por lo tanto, son considerados como territorios exteriores a efectos aduaneros. Las entradas y salidas de mercancías desde Ceuta y Melilla tienen la consideración de importaciones o exportaciones aunque sean envíos dirigidos al resto del territorio y requieren de la documentación adecuada y del pago de los impuestos y tasas correspondientes. De la misma manera, Canarias goza del tratamiento de región ultra periférica de la UE y esto le concede un régimen fiscal especial. En estos tres casos, los envíos son sometidos a trámites aduaneros y esto complica la gestión de los mismos:

#### 3.1.2.2 Envíos a la UE

Los envíos a países miembros de la UE son considerados domésticos y no requieren pasar ningún trámite de aduanas. Salvo regiones ultra periféricas como son algunas islas del canal de la Mancha, y otras zonas geográficamente alejadas del continente.

#### 3.1.2.3 Envíos al resto del mundo

En este caso, hemos de tener en cuenta las restricciones legales a la importación de ciertos tipos de mercancías que fijan algunos países, así como la documentación que debe acompañar al envío y las tasas, impuestos y aranceles que se devengan a la importación.

La mayor parte de las empresas que ofertan este tipo de servicio ofrecen soporte para generar la documentación necesaria, tanto en origen como en destino.

Un auténtico galimatías que, en algunos casos requiere de ayuda experta. Es cada vez más frecuente que las empresas de paquetería incorporen la gestión aduanera de los envíos que manejan limitando en buena parte la involucración del vendedor.

### 3.1.3 Tipo de entrega

Existe un tercer criterio para clasificar la distribución en comercio electrónico y se basa en el tipo de entrega. El nivel de conocimiento y exigencia del consumidor es cada vez más alto y las empresas de distribución se esfuerzan por innovar y ofrecer valor a tiendas online con las que trabajan a través de servicios de valor añadido en la entrega.

### 3.1.3.1 Envíos nacionales

- **Entrega en el mismo día:** Algunas empresas ofrecen entrega en el mismo día a sus clientes que se encuentran en zonas cercanas a sus almacenes mediante el pago de una cierta cantidad de dinero y siempre que el pedido sea realizado antes de una cierta hora.
- **Entrega express:** En el caso español, la entrega en 24 horas es un servicio que puede ser ofrecido a casi el 90% de la población peninsular quedando excluidos núcleos rurales y alejados. El porcentaje de reparto en 24 horas que alcanzan las empresas de distribución depende de la capilaridad que consiguen en su red. Las de mayor capilaridad pueden alcanzar cifras cercanas al 98% de la población.
- **Entrega en 48 hrs:** Es la segunda modalidad de la entrega express. En algunos casos, este servicio se plantea en combinación con la modalidad de 24 horas bajo el epígrafe "24/48 horas" ya que permite cierta flexibilidad a las empresas de transporte a la hora de planificar sus rutas. En la mayor parte de los casos se traduce en 24 horas en capitales de provincias y ciudades grandes donde el reparto es más numeroso y 48 horas en aquellas poblaciones donde la distancia o el volumen de negocio aconsejan una cierta consolidación de los envíos para hacer rentables las rutas.
- **Entrega en 3 a 5 días:** Las empresas que ofrecen este servicio lo suelen llamar "estándar" para diferenciarlo del 24/48hrs que suele llamarse "urgente" o "express". Los costes de esta modalidad de entrega suelen ser sensiblemente inferiores ya que se basan, sobre todo, en la optimización de rutas de reparto por lo que las entregas se demoran hasta que, dentro del plazo acordado, las rutas de reparto tienen el suficiente volumen como para hacerlas rentables frente al precio que paga el cliente.

Este tipo de reparto suele ser utilizado por empresas que realizan envíos de bajo valor cuyos clientes están dispuestos a esperar.

En otros casos, es la propia tienda online la que ofrece a sus usuarios diferentes alternativas de envío y éstos escogen el servicio más económico cuando están dispuestos a esperar.

- **Entrega en franja horaria:** Es un servicio de valor añadido muy demandado por los clientes ya que permite armonizar la agenda diaria del comprador con la recepción del paquete en casa o en la oficina, sin la incertidumbre del "lo entregaremos a lo largo del día". Las empresas que compiten ofreciendo esta modalidad luchan por reducir la franja horaria, de manera que intentan pasar de la franja "mañana/tarde" a franjas más reducidas. Algunas ya ofertan entrega en franjas de 2 horas para ciertas plazas.
- **Entrega nocturna:** En este caso se trata de ofertar entregas a partir de las 18:00 horas cuando el comprador ha terminado su jornada laboral y ha vuelto a casa donde puede recibir cómodamente su paquete.

- **Entrega en fin de semana:** Ideal para aquellos que planifican un fin de semana tranquilo en casa sin demasiadas salidas. El comprador recibe su paquete durante el transcurso del sábado.
- **Entrega en punto de conveniencia:** Opción elegida por aquellos compradores que paran poco en casa. Al realizar la compra, el usuario elige como dirección de entrega una tienda del barrio adherida a una red de puntos de conveniencia, donde la empresa de paquetería lo entrega y posteriormente lo recoge el comprador previa identificación.
- **Entrega en consignas:** Es una opción con fuerte implantación en mercados más maduros como Reino Unido o Alemania. En este caso, se instalan unas consignas en estaciones de metro, centros comerciales y, en general, lugares de paso. Cuando el comprador elige recoger en una de estas consignas, una vez que la agencia de transporte ha depositado allí el paquete, recibe un código único vía email que le sirve para acceder a la consigna y recoger el paquete que estará a su disposición durante un determinado número de días, pasados los cuales el paquete es retirado de la consigna y devuelto al vendedor. Esta opción tiene limitación de dimensiones y peso, de manera que no suele estar disponible para envíos voluminosos o pesados.
- **Entrega con montaje y presentación:** En el caso de muebles y electrodomésticos se suele ofrecer, además de la entrega, el montaje y presentación de los artículos. Por ejemplo, si usted compra un mueble de grandes dimensiones que necesita montaje, la entrega es realizada por dos personas que, además, desembalan el artículo, terminan *in situ* el montaje, retiran el embalaje y lo colocan en el lugar deseado de manera que el comprador solo tiene que firmar el albarán tras revisar la calidad y terminación del mueble. Se eliminan así posibles reclamaciones *a posteriori* sobre daños en el transporte. En el caso de electrodomésticos, la ley exige que la empresa vendedora retire el electrodoméstico reemplazado y se asegure de que es entregado en un punto de reciclado.

### 3.1.3.2 Envíos internacionales

Podemos clasificar estos envíos en dos grandes tipos:

1. Aquellos que son realizados en su totalidad por la misma empresa, desde la recogida en origen hasta la entrega final al cliente. Este servicio es prestado, fundamentalmente, por las grandes empresas de paquetería con presencia global.
2. El resto de empresas de paquetería suelen tener presencia nacional y, para poder ofertar servicios de entregas internacionales firman alianzas con otras empresas nacionales de manera que, mediante arrastres diarios, intercambian los respectivos envíos internacionales entre sus hubs centrales para inyectarlos después en el reparto nacional.

La paquetería internacional del tipo 1 tiene la ventaja de que con un único proveedor puedes realizar entregas en cualquier país del mundo y, además, el envío es manejado siempre dentro de la misma empresa, con los mismos niveles de exigencia en cualquier lugar del mundo, y con una trazabilidad muy precisa. Es especialmente recomendada para envíos urgentes, transoceánicos o con destino fuera de la UE.

La paquetería internacional del tipo 2 suele tener precios más económicos y, en opinión del autor, es recomendable para envíos dentro de la UE donde las distancias son más cortas y los proveedores que componen estas alianzas suelen tener un buen nivel tecnológico y operativo. Especialmente recomendada para envíos cuyo valor no es muy alto y no pueden soportar costes de envío más altos.

En relación con los plazos de entrega, la paquetería internacional ofrece:

- **Entrega en 24 hrs:** normalmente ofertado utilizando transporte aéreo. Se suele utilizar para pequeña paquetería por su alto coste.
- **Entrega en 48/72 hrs:** dependiendo de las distancias se suele utilizar transporte aéreo y/o carretera. Cuando se realizan envíos a la UE se utilizan arrastres por carretera hasta el país de destino y, a partir de ahí, se inyecta el envío en la red de distribución internacional.
- **Entregas de 3 a 5 días:** en este caso el transporte se realiza íntegramente por carretera y es muy utilizado por las alianzas entre diferentes empresas nacionales. En este caso, desde el punto de vista de la tienda online que contrata la entrega, es muy importante asegurar la trazabilidad de los envíos a lo largo de todo el transporte, desde la recogida hasta la entrega,
- **Entregas de 15 a 21 días:** suele ser muy común en envíos intercontinentales de objetos de bajo valor unitario. Estos envíos utilizan los servicios postales de los diferentes países. Son los más económicos y, en muchos casos, no tienen trazabilidad ni confirmación de entrega por lo que la tienda online no tiene fácil constancia de la entrega de los artículos. Esta falta de control a la entrega puede favorecer el comportamiento fraudulento de algún cliente desaprensivo.

Veremos a continuación cómo conjugar estas variables y cómo elegir el proveedor adecuado en cada ocasión.

## 3.2 EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PROVEEDOR DE DISTRIBUCIÓN

En cualquier caso y resumiendo, las variables clave a la hora de elegir tipo de servicio son:

- Características de los artículos a transportar.
- Ámbito geográfico de la entrega.
- Plazo de entrega.
- Trazabilidad de los envíos.
- Servicios de valor añadido.



Y, por supuesto, qué tarifas podemos afrontar.

El análisis de estas variables clave parte de unas consideraciones previas inherentes al modelo de negocio de nuestra tienda online, que podemos agrupar en tres grandes bloques:

- **Producto:** ¿Cuáles son las características de nuestros productos? ¿En qué grupo de los enunciados en el apartado 3.1.1 podemos encuadrarlos? ¿Tienen alguna característica especial que limite o condicione la manipulación y transporte hasta la entrega al cliente?
- **Ámbito geográfico:** ¿Para qué ámbito geográfico estamos buscando un proveedor? ¿Sólo para entregas nacionales, o también para entregas internacionales? Y en el último caso, ¿realizaremos envíos a zonas y países que requieran formalidades aduaneras?
- **Requerimientos del cliente:** Por otra parte, es necesario un conocimiento previo y profundo del cliente: ¿Cuánto tiempo está dispuesto a esperar el cliente? ¿Qué tipo de entrega espera? ¿Está dispuesto a pagar costes de envío por una entrega express o, por el contrario, prefiere esperar algo más y recibirlo sin coste o a un coste inferior? ¿Desea recibir su envío en puntos de conveniencia?

Una vez realizado el análisis y con las respuestas más o menos claras, podemos trazar el retrato robot del transportista y comenzar la búsqueda del mismo.

Dado que, en la mayor parte de los casos, el emprendedor o responsable de un comercio electrónico tiene un tiempo y conocimiento sobre logística muy limitado, se recomienda acudir a un especialista en el tema que, con su ayuda y know-how, nos ayude a encontrar el maridaje perfecto entre nuestra tienda online y un cierto proveedor de servicios de transporte y distribución.

Es necesario definir las siguientes características:

- **Nº de envíos** a realizar durante el plazo de tiempo para el que se solicita la cotización. Normalmente, entre uno y dos años. Si se dispone de datos históricos basta con aplicarles la tasa de crecimiento esperado para los próximos años.

En el caso de nuevos negocios o cuando no se dispone de datos históricos, se ha de hacer una estimación del número de envíos a partir de los datos de ventas del plan de negocio.

Como los planes de negocio rara vez descienden a nivel de variables logísticas, si no tenemos una estimación del número de envíos, hemos de hacerla a partir del número de artículos que prevemos vender estableciendo la hipótesis de **cuántos artículos tendremos por pedido de cliente**. Esta es una variable crítica de la que dependerán buena parte de los costes logísticos.

- **Peso y tamaño de los envíos:** este dato es clave para que la empresa de transporte pueda calcular sus precios de manera acertada. El cálculo del peso promedio de los envíos se realiza a partir del número de artículos por envío que hemos calculado en el apartado anterior multiplicándolo por el peso promedio de un artículo tipo. Es importante sumar el peso del embalaje en el caso de que utilicemos cajas de cartón (este dato nos lo da el fabricante).

Si, por ejemplo, continuando con el ejemplo anterior, consideramos un promedio de 2,3 unidades /envío, un artículo tipo con un peso de 750 gr y un embalaje de cartón que pesa 250 gr, el peso promedio de cada envío será:

$$(2,3 \text{ uds/envío} \times 750 \text{ gr/Ud.}) + (250 \text{ gr/caja} \times 1 \text{ caja/envío}) = 1.975 \text{ gr/envío}$$

Este es el dato que deberemos utilizar a la hora de preparar la información.

Es muy importante mencionar el **cubicaje** y su impacto en los costes de distribución. Muchas empresas de transporte incluyen una cláusula de cubicaje en sus ofertas que, a pesar de su importancia, puede pasar desapercibida para el no experto.

Mediante esta cláusula, las empresas de transporte que, al fin y al cabo venden espacio en sus arrastres y vehículos de reparto, establecen una relación entre volumen de los paquetes y lo que llaman peso volumétrico para mantener la rentabilidad de su negocio.

Estas cláusulas suelen moverse entre 160Kg/m<sup>3</sup> y 200Kg/m<sup>3</sup>. Cuanto mayor sea esta relación, más perjudicial será para nosotros cuando se nos aplique.

Imaginemos, para entenderlo, que realizamos un envío en un embalaje con dimensiones 60cm x 40cm x 40cm. Supongamos que el peso real de este envío es de 5 Kg.

Si nuestro proveedor de transporte nos ha incluido una cláusula de 160Kg/m<sup>3</sup>, el peso sobre el que nos aplicará la tarifa será el mayor de entre el peso real (5Kg) y el peso volumétrico, calculándose este último de la siguiente manera:

$$(0,60\text{m} \times 0,40\text{m} \times 0,40\text{m}) \times 160\text{Kg/m}^3 = 0,096\text{m}^3 \times 160\text{Kg/m}^3 = 15,36\text{Kg}$$

Por tanto, se nos aplicará la tarifa sobre el peso volumétrico del envío (15,36Kg) y no sobre el peso real, 5Kg.

De la misma manera, si el factor de cubicaje hubiera sido 200Kg/m<sup>3</sup>, el peso volumétrico sobre el que nos aplicarán la tarifa es

$$(0,60\text{m} \times 0,40\text{m} \times 0,40\text{m}) \times 200\text{Kg/m}^3 = 0,096\text{m}^3 \times 200\text{Kg/m}^3 = 19,20\text{Kg}$$

Es decir, cuanto más alto sea el factor de cubicaje, más perjudicial puede resultar cuando se nos aplique.

Se concluye, por tanto, la importancia de que el embalaje esté ajustado al envío. Transportar aire es muy caro, no aporta valor y, además, resulta contraproducente si el envío no va bien acondicionado. Por último, genera en el cliente una sensación negativa de desperdicio y falta de cuidado.

- **Ámbito geográfico:** Se trata ahora de especificar el ámbito geográfico al que queremos realizar nuestros envíos.

Si solo hemos de servir a Península y Baleares, hemos de tener en cuenta el porcentaje de envíos a Baleares por su mayor coste derivado del transporte marítimo.

Si decidimos enviar a Canarias, Ceuta y Melilla, debemos indicar claramente esta circunstancia en la documentación y especificar el porcentaje de envíos. Así mismo, el transportista deberá ofrecernos la mejor opción para simplificar los trámites aduaneros y evitar que el cliente deba acudir a las aduanas a realizar el despacho (mala experiencia de compra, costes adicionales y, en resumen, pérdida del cliente).

De la misma manera, deberemos definir el porcentaje de pedidos a servir fuera de España. Es deseable realizar la estimación por país, ya que los costes de transporte y distribución varían mucho según el país de destino. Así, por ejemplo, los costes de distribución en Alemania son muy económicos mientras que en Italia son mucho más caros. En Gran Bretaña, además, hemos de considerar el impacto del cambio entre libra esterlina y euro.

En cualquier caso, si queremos realizar envíos internacionales que requieran trámites aduaneros o a Canarias, Ceuta y Melilla, deberemos estar preparados para generar la documentación que sirva de base a la empresa de transportes para generar la documentación y realizar los despachos de aduanas, debiéndose indicar esta circunstancia en el documento.

- **Plazos de entrega:** Debemos definir muy claramente los plazos de entrega al cliente que debe cumplir el transportista. Es decir, cuántos días, en promedio, debe tardar un transportista en realizar una entrega al cliente. Debe aclararse si el plazo se define en días naturales o laborables, y el porcentaje de pedidos que debe ser entregado en ese plazo. Un ejemplo podría ser:

*El 98% de los pedidos debe ser entregado en 24 horas y el 99,98% en 48 horas.*

Si medimos en días naturales es más fácil realizar el seguimiento ya que cada pueblo y ciudad tienen su propio calendario laboral y realizar una medición estándar exacta es muy difícil.

- **Calidad:** Es muy importante definir dos parámetros de calidad:
  - Envíos extraviados.
  - Daños en transporte.

Veremos más adelante cómo definir y gestionar estos *KPIs*.

### 3.2.1 La búsqueda

El primer paso consiste en identificar aquellas empresas de transporte y distribución que mejor pueden ajustarse a nuestras necesidades, y para ello recomendamos, como ya hemos indicado anteriormente, el concurso de un experto.

Empresas globales con cobertura mundial (generalmente con precios más elevados), operadores nacionales de primera fila y gran capilaridad, o bien operadores medianos. Cada tipo de proveedor tiene “pros” y “contras”.

En general, los operadores globales tienen unas tarifas más altas pero ofrecen la posibilidad de servir tus productos en cualquier lugar del mundo con gran fiabilidad. Además ofrecen una gran trazabilidad, desde que recogen el paquete en tu almacén hasta que lo entregan al cliente. Por el contrario, son muy poco flexibles para adaptarse a necesidades particulares de los clientes ya que sus procedimientos de trabajo son muy estrictos y no suelen admitir desviaciones.

Por otra parte, nos encontramos con empresas nacionales de gran tamaño que ofrecen una gran cartera de servicios a unos precios inferiores a los de los operadores globales. Estos operadores son muy buenos a nivel nacional (gran capilaridad) y disponen de alianzas con empresas de otros países para ofertar envíos internacionales a sus clientes.

A continuación nos encontramos con un grupo de empresas cuyo volumen de facturación quizás no sea tan grande, pero que se han especializado en el servicio al comercio electrónico. Estas empresas se caracterizan por unas tarifas muy competitivas y una gran flexibilidad, de manera que resultan muy interesantes como proveedores a la hora de comenzar una operación de comercio electrónico. Además, disponen de tecnologías muy sencillas y asequibles para favorecer la conexión de las pequeñas empresas a sus redes, realizar la transmisión de envíos y seguir la trazabilidad de los mismos.

Para terminar, si nuestro producto requiere de un tratamiento especial, por ejemplo, muebles o artículos voluminosos, hemos de buscar proveedores de transporte y distribución especializados en el nicho correspondiente.

Una vez identificados los potenciales participantes, bastará una llamada telefónica y establecer un contacto comercial para comentar los aspectos más generales del negocio. En caso de que la respuesta sea positiva, antes de desvelar detalles de negocio se enviará un acuerdo de confidencialidad a las diferentes empresas que participarán y que estas deberán firmar con el compromiso de no divulgar ni utilizar para otros fines la información que recibirán.

### 3.2.2 La petición de ofertas

El siguiente paso consiste en preparar un documento llamado RFP (*Request For Proposals*) que enviaremos a las empresas invitadas a participar en el proceso de cotización. Este documento tiene los siguientes propósitos:

- Incluir la información necesaria y suficiente para que el destinatario del documento pueda evaluar las características logísticas del negocio y preparar una oferta.
- Especificar los requerimientos que debe cumplir el proveedor en términos de geografías a servir, volúmenes esperados, plazos de servicio, calidad, reclamaciones, detalles operacionales, sistemas de comunicación, etiquetaje y documentación de envíos, indicadores de servicio, oferta económica, facturación, forma y plazos de pago, etc.
- Si el proveedor de transporte debe hacerse cargo de la logística inversa, este extremo debe quedar claro en el RFP y solicitar su cotización.
- Definir los formatos que deberán utilizar las empresas para cotizar sus servicios de manera que, con posterioridad, se pueda realizar una fácil comparación entre ofertas.
- Establecer los criterios cuantitativos y cualitativos que se utilizarán para evaluar las ofertas.

Así mismo, el documento establecerá una fecha tope para solicitar aclaraciones. Las aclaraciones serán distribuidas a todos los participantes sin desvelar quién las solicita para que todos dispongan de la misma información.

Por último, el documento establecerá claramente una fecha tope para enviar las ofertas:

### 3.2.3 Evaluación de las ofertas

Tras recibir las ofertas, se hará una rápida lectura de las mismas solicitando, si es necesario, aclaraciones sobre términos, cifras, importes o condiciones de servicio dudosas.

A renglón seguido se hará la evaluación cuantitativa y cualitativa de las ofertas, seleccionando las dos o tres mejores sobre las que trabajar.

Esta evaluación se realiza en función de los criterios previamente establecidos en la RFP, asignando puntuación y peso para cada uno de los factores de evaluación.

### 3.2.4 Negociación de las ofertas

Sobre estas dos o tres mejores ofertas realizaremos una última ronda de negociaciones para obtener mejores precios y/o condiciones.

Incluso en los casos en que haya una oferta claramente ganadora, se recomienda una ronda de negociación final con el proveedor escogido para explorar todas las posibilidades de mejora posibles.

Durante esta negociación final, el proveedor puede mejorar su oferta inicial. Cuando esto ocurra, se recomienda pedir al proveedor que formalice por escrito su nueva oferta.

### 3.2.5 Asignación de negocio

Una vez haya concluido la negociación, se hará la propuesta de asignación de negocio que debe incluir:

- Justificación de la opción elegida, ventajas frente al resto (mejor calidad, menores plazos de entrega, precios más optimizados, etc.).
- Una matriz de decisión construida en base a los criterios definidos en el apartado 3.2.2, con la valoración cuantitativa y el peso de cada factor de decisión.
- Un breve análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) de la solución propuesta.
- Costes unitarios en €/envío y montante global de la operación, ahorros conseguidos frente a la situación actual y frente a otros proveedores.
- Calendario de inversiones (desarrollos informáticos) y pagos asociados.
- Riesgos asociados y planes de control de los factores de riesgo.
- Calendario provisional de puesta en marcha.

Es frecuente que no se llegue a firmar un contrato de servicios entre la empresa de transporte y el cargador, funcionándose en base a unas tarifas y un mail de recomendación.

En nuestra opinión, es muy recomendable firmar un contrato de servicios que dé cobertura legal a la operación y proteja a ambas partes.

Además de las usuales cláusulas legales, el contrato debe recoger las siguientes cláusulas operativas:

- Descripción precisa del servicio a prestar por el proveedor.
- Volúmenes estimados.
- Precios, validez de los mismos y mecanismo de revisión.
- Indicadores de servicio: plazos de entrega, % admitidos de roturas y pérdidas con bonificaciones y penalizaciones, si las hubiera.
- Seguros aplicables a las mercancías: LOTT, seguros específicos para envíos con artículos de alto valor, etc.
- Cláusulas de protección en caso de incumplimiento por una de las partes.
- Protección intelectual.
- Confidencialidad.
- Jurisdicción aplicable.

### 3.2.6 Integración de sistemas, tests, arranque y seguimiento

El siguiente paso consiste en que los informáticos de ambas partes se pongan de acuerdo sobre cómo gestionar el intercambio de información entre ambas empresas.

Un punto clave consiste en generar la etiqueta de transporte, válida para el operador en nuestras instalaciones. El envío debe abandonar nuestras instalaciones con una etiqueta de transporte que sea utilizable por el transportista a lo largo de su red sin que sea necesario re-etiquetar el envío en ningún punto de la red del transportista.

Además, el transportista debe recibir información sobre los envíos que debe recoger y distribuir para poder organizar sus arrastres y las rutas de reparto:

- Dirección de entrega, n° de teléfono y/o dirección de email para notificaciones y avisos de entrega.
- N° de bultos del envío.
- Peso y volumen.

Ahora es necesario testear la integración, y para ello se han de imprimir varias etiquetas de transporte de envíos ficticios y comunicarlos al transportista para que este certifique que es capaz de leer la información que se le transmite. También es conveniente enviar al proveedor PDFs con las etiquetas para que las lea y apruebe.

Si tenemos la posibilidad de integrar información desde el transportista (incidencias y cambios en los estados de los envíos: rechazos, roturas, pérdida de envío, domicilio no encontrado, envío entregado, etc.) se debe incluir la transmisión desde el transportista.

Es recomendable incluir ejemplos de todos los posibles *business cases* para testear su integración en nuestro sistema, así como para confirmar que el estado de los envíos es actualizado en nuestra tienda y favorecer la trazabilidad por el usuario.

Así mismo, antes de comenzar los envíos masivos se deben realizar tests con envíos reales y confirmar que todo funciona tal y como se había previsto.

Una vez terminadas las pruebas, es hora de comenzar los envíos reales. Es recomendable realizar un seguimiento exhaustivo durante los primeros días para confirmar que ningún pedido se pierde entre nuestro almacén y el centro de distribución del transportista, durante la fase de arrastre a las plataformas provinciales o durante la última milla.

También se debe comprobar que los plazos de entrega se ajustan a lo acordado y que el nivel de incidencias se mantiene dentro de lo previsto.

Es muy importante estar pendiente del *feedback* que recibamos de los clientes y reaccionar rápidamente.

### 3.2.7 ¿Cómo evaluar el servicio?

A la hora de evaluar el servicio prestado por el proveedor de distribución, hay varios aspectos a considerar en línea con lo ya comentado. En general, se deben evaluar los indicadores definidos en el contrato (apartado 3.2.5) que podemos agrupar en los siguientes bloques:

- **Plazo de servicio:** número de días (naturales o laborables, según lo acordado en el contrato) transcurridos desde que el transportista recoge la mercancía en nuestro almacén hasta que la entrega al cliente. Se debe medir el plazo a nivel global y a nivel provincial, ya que los niveles de servicio pueden ser muy diferentes de unas provincias a otras. Como norma general, un servicio *premium* debería estar entregando en 24 horas por encima del 97,5% y en 48 horas por encima del 99,95%.
- **Calidad de servicio:** Número de envíos perdidos o dañados sobre el total de envíos realizados. Un servicio Premium no debería estar por encima del 0,15%.
- **Coste promedio por envío:** Permite comprobar si el coste se mantiene en línea con lo estimado o presupuestado. Si se producen desviaciones significativas (+/- 10%) deberemos comprobar las causas de estas desviaciones, que pueden ser:
  - ¿Aumenta el peso promedio o el volumen promedio de los envíos? Si la tarifa es por tramos de peso, ¿se producen cambios en el porcentaje de envíos por tramo de peso?
  - Es habitual que las cotizaciones incluyan tarifas específicas para envíos a Baleares y Canarias. ¿Ha crecido el porcentaje de envíos a las islas?
  - Con cierta frecuencia, las empresas de transporte cotizan en función de zonas concéntricas con respecto a la plaza de expedición. Así por ejemplo, para una tienda cuyo centro logístico esté en Madrid, la cotización para entregas en Madrid será mucho más económica que para entregas en Bilbao, y ésta más económica que para entregas en Almería, La Coruña o Huelva. Por tanto, ¿ha cambiado significativamente el porcentaje de envíos por provincia?
- **Reclamaciones de clientes:** Se trata ahora de medir las reclamaciones de clientes aceptadas relativas a temas de transporte y entrega de envíos en relación con los envíos realizados. Es muy importante dar *feedback* inmediato al transportista y solicitarle planes de acción para evitar recurrencia en estas reclamaciones, ya que debemos proteger la experiencia del cliente, clave para que repita compra y además nos recomiende en foros y redes sociales. Está sobradamente demostrado que una recomendación de un particular es mucho más efectiva que una sofisticada campaña de marketing a la hora de generar confianza.



## 3.3 LOGÍSTICA INVERSA

Hasta ahora solo hemos mencionado el flujo de envíos desde la tienda online hasta el cliente. Sin embargo hay un flujo cuya correcta gestión es pieza clave en el éxito de nuestra iniciativa de comercio electrónico: la logística inversa. Bajo este epígrafe se recogen flujos de muy diversas causas pero todos ellos con una característica común, a saber, los artículos que previamente habían sido enviados al cliente ahora vuelven a punto de expedición (veremos que esto puede no ser exacto en algunos casos).

La correcta gestión de las devoluciones es clave desde el punto de vista de la experiencia de cliente. La facilidad a la hora de realizar una devolución y el rápido reintegro del importe del producto son aspectos fundamentales que dan confianza a la hora de realizar compras. Piénsese, por ejemplo en las webs de venta de ropa y zapatos. El hecho de que el cliente sepa que puede devolver un artículo sin recurrir a procesos farragosos facilita extraordinariamente el proceso de compra.

### 3.3.1 Causas de la logística inversa

Aunque muy diversas, sí podemos establecer una clasificación rápida de las causas que generan logística inversa:

- **Devoluciones:** el cliente compra un determinado artículo y, cuando lo recibe decide no quedárselo y lo devuelve, ya sea porque el artículo no responde a las expectativas creadas, porque la talla no es correcta, etc. De hecho, la legislación permite, mediante el derecho de desistimiento, devolver un determinado artículo en los siguientes 14 días naturales a su recepción, sin tener que justificar la causa de su devolución, con derecho al reintegro de las cantidades abonadas por el artículo devuelto y los gastos de envío, pero no los originados por la devolución.

Debemos hacer hincapié en que los artículos sobre los que se ejerce el derecho de desistimiento deben ser devueltos en sus embalajes originales y, en algunos casos, por ejemplo, software, DVDs, etc., con los precintos sin violar. En el capítulo de aspectos jurídicos se ampliará información relevante en este aspecto.

- **Artículos no pedidos:** A veces, al preparar los envíos, se comenten errores de *picking* y se incluye en el paquete algún artículo que el cliente no pidió. Cuando éste lo recibe, lógicamente lo devuelve. En este caso, la tienda online deberá recoger el artículo enviado por error y enviarle, cuanto antes, el correcto. Todo ello sin coste adicional para el cliente.
- **Artículos dañados:** Bien sea por un mal *packaging*, bien sea por una manipulación inadecuada durante el transporte, el cliente puede recibir artículos dañados. En este caso debe comunicarlo dentro del plazo de desistimiento para que la tienda reponga el artículo dañado sin coste adicional para el comprador. Pasado el plazo citado deberemos acudir a tratarlo en los términos establecidos por la garantía del producto.

- **Artículos en garantía:** Nos acogemos a la garantía del producto emitida por el fabricante o en su caso, por el distribuidor cuando el artículo no funciona correctamente. Normalmente el fabricante o distribuidor se hace cargo de los gastos de recogida y entrega de los artículos a reparar, así como del importe de la reparación, piezas incluidas, siempre y cuando la avería no haya sido causada por un uso inapropiado del artículo.

### 3.3.2 La recogida domiciliaria

Es muy importante que el cliente sepa que puede devolver los artículos que no le satisfagan, de qué plazo dispone para hacerlo y cómo solicitar la devolución.

Una vez que el cliente solicita la devolución y esta es aceptada por el SAC (Servicio de Atención al Cliente), debemos comunicar inmediatamente la orden de recogida a la empresa de transportes para que ésta se ponga en contacto con el cliente y pase a recoger la devolución.

En función del acuerdo con la empresa de transporte, el SAC habrá enviado una etiqueta de transporte en formato PDF al cliente o éste se la habrá descargado automáticamente a través de la web. En algunos casos, ni siquiera es necesario descargarse la etiqueta ya que será el propio transportista quien etiquete el paquete al recogerlo.

Cada vez con más frecuencia, y para ofrecer diferentes alternativas al cliente, los proveedores de servicios logísticos ofrecen alternativas como recogida de devoluciones en puntos *Click & Collect*, tiendas de conveniencia asociadas, envío de devoluciones a través de las oficinas postales (normalmente con tarifas más económicas) o, incluso, acudiendo a las agencias y franquicias del transportista.

Aquellas tiendas online que también disponen de tiendas físicas, ofrecen la recogida de la devolución en la tienda física con el chequeo de la devolución y el abono inmediato de las cantidades que procedan, sin necesidad de tener que esperar más y favoreciendo así la experiencia multicanal del cliente.

### 3.3.3 El tratamiento de la devolución

Cuando la devolución llega a las instalaciones logísticas de la empresa de comercio electrónico se ha de procesar inmediatamente. Se abre el paquete, se identifica la devolución, bien sea a través de los datos de la etiqueta de transporte, bien a través del albarán de devolución. Algunas tiendas online utilizan el mismo albarán de envío para que el cliente marque los artículos a devolver.

Se trata, en suma, de identificar a qué cliente y pedido corresponde la devolución.

Una vez identificado el pedido y la causa de la devolución, se comprueba que los artículos devueltos coinciden con los indicados en el albarán y se realiza el control de calidad correspondiente.

Si el cliente ha realizado la devolución acogiéndose al derecho de desistimiento, se comprobará que:

- El material de embalaje es el original.
- Los artículos no han sido utilizados y vienen correctamente identificados.
- El material audiovisual viene con los precintos intactos.

En suma, que los artículos son devueltos en buenas condiciones y con un reacondicionamiento mínimo pueden ser puestos a la venta de nuevo.

Si el cliente aduce tara, defecto, rotura o mal funcionamiento, se debe comprobar que existe y que no se ha debido a un uso inapropiado.

En caso de que la devolución deba ser aceptada, el almacén notificará esta circunstancia y el sistema realizará el abono de las cantidades correspondientes con el mismo medio de pago utilizado por el cliente al realizar la compra. Se enviará, además, un email al cliente comunicándole la recepción, aceptación y devolución de las cantidades correspondientes.

A renglón seguido, el producto pasará a:

- Stock disponible si puede ser puesto a la venta sin reacondicionamiento.
- Stock en cuarentena si debe sufrir algún tipo de manipulación o reacondicionamiento para ser puesto de nuevo a la venta.
- Stock defectuoso si no es recuperable para ser, posteriormente, dado de baja o devuelto al proveedor si la avería o el defecto es consecuencia del proceso de fabricación.

Las manipulaciones más comunes a la hora de reacondicionar artículos pueden ir desde planchado, doblado, etiquetado y embolsado de artículos textiles, hasta la limpieza de contenidos y reseteado de teléfonos móviles.

### 3.3.4 La logística inversa en operaciones internacionales

Mientras que la gestión logística de las devoluciones resulta relativamente sencilla para clientes nacionales, las empresas de comercio electrónico que realizan venta internacional se enfrentan al desafío de gestionar devoluciones internacionales.

En estos casos, el importe de la devolución, si corre por nuestra cuenta, puede absorber el margen de la venta o incluso hacernos incurrir en pérdidas.

Si la devolución es causada por una tara o defecto, resulta más práctico abonarle el importe de la compra y pedir al cliente que se deshaga del artículo. Es obvio que esta política puede dar lugar a picaresca, en cuyo caso tendremos que pedir al cliente que retorne el artículo y pagar el transporte de vuelta.

Si los gastos de retorno corren por cuenta del cliente, lo más sencillo es ofrecerle la alternativa de un transportista global al que pueda acceder fácilmente y con el que tengamos negociada una tarifa preferente. En cualquier caso, será potestad del cliente elegir otro cualquiera.

Dado el auge del comercio electrónico internacional, están surgiendo compañías que se dedican a gestionar la logística inversa internacional para empresas de comercio electrónico. Estas empresas disponen de instalaciones propias o socios en un gran número de países y que ponen al servicio de sus clientes, de manera que las devoluciones se dirigen al almacén más cercano donde son chequeadas, y aceptadas o rechazadas. A partir de aquí hay dos opciones:

1. Esperar y realizar un envío consolidado al almacén de origen con varias devoluciones para abaratar costes de transporte .
2. Dejar el artículo en stock en ese almacén hasta que se produzca una nueva compra en ese país o en alguno cercano para realizar el envío y que resulte más económico.

Obviamente, la opción 2 requiere una lógica relativamente sofisticada en los sistemas de la empresa de comercio electrónico, para detectar la oportunidad y aprovecharla.

Por otra parte, la cuestión se complica si, además, hay fronteras que cruzar, tasas de aduanas, aranceles, impuestos, etc. En estos casos, salvo que el artículo sea de alto valor, y siempre que esta situación se dé muy ocasionalmente, si no disponemos de una solución como la descrita en el párrafo anterior, lo más práctico si los costes corren por nuestra cuenta es evitar el viaje de retorno de los artículos dejándolos en poder del cliente.

## 3.4 TENDENCIAS EN LA DISTRIBUCIÓN DE COMERCIO ELECTRÓNICO

El auge del comercio electrónico y el negocio logístico asociado hace que tanto las grandes tiendas online como las de distribución y paquetería luchen por ofrecer nuevos servicios de valor añadido a los clientes.

La innovación en la distribución aplicada al comercio electrónicoB2C se enmarca en varias corrientes:

- **La distribución urbana y la última milla.**

La congestión del tráfico en las grandes ciudades, las restricciones a vehículos y furgonetas industriales, o la regulación del estacionamiento, hacen cada vez más difícil la tarea de reparto que, por otra parte, crece a velocidades anuales de dos dígitos porcentuales.

Se trata, por tanto, de asegurar el éxito de la entrega al primer intento y, para ello, las empresas de transporte buscan aumentar la visibilidad de la entrega para que el cliente esté informado del status de la misma, avisando mediante email o SMS de la entrega con antelación, comunicando que se está en ruta y avisando una o dos horas antes.

Alternativamente, se envía al cliente un código *Track & Trace* para que pueda entrar en la web del transportista y realizar el seguimiento de la entrega.

- **Mismo día, franjas horarias y fines de semana.**

Otra de las estrategias consiste en acortar los plazos de entrega ofreciendo entrega en el mismo día para clientes pertenecientes a ciertos códigos postales situados en la cercanía de los centros de almacenaje, pagando un importe extra.

De la misma manera, con el objetivo de hacer más fácil la recepción de los envíos y en línea con lo comentado en el apartado anterior las empresas de distribución ofrecen a sus clientes entregas ajustadas en franja horaria cerrada: antes de las 10:00 horas, antes de las 12:00 horas, etc. Una evolución de esta política consiste en ofrecer al cliente que elija franja de mañana o de tarde para recibir el envío, y así poder organizar las rutas de reparto. A renglón seguido las empresas van comunicando la progresión de la ruta y la hora estimada de entrega.

También hay opciones de entrega que permiten elegir entrega en horario nocturno hasta las 20:00 / 22:00 horas para aquellos compradores que llegan tarde a casa.

Otra opción cada vez más extendida en países del centro y norte de Europa es la entrega en fin de semana, de manera que el comprador puede elegir recibir un paquete en sábado si durante la semana no está en casa.

- **Intermediarios y agregadores de demanda.**

Con la proliferación de las tiendas online de pequeños comercios surgen también nuevos roles como es el caso de intermediarios y agregadores de demanda. Si tienes una web de tamaño pequeño y no consigues buenas tarifas, te puedes sumar a uno de estos intermediarios que negocian con las empresas de transporte precios para volúmenes más altos de envíos, y así aprovecharte de las economías de escala de la compra. Lógicamente, has de pagar al intermediario un porcentaje por cada envío que realices con esta modalidad.

- **Puntos de conveniencia, *Click & Collect* y consignas.**

Esta opción que comentamos aúna dos conceptos muy interesantes: facilitar la recogida por parte del cliente y ahorrar costes de distribución.

Hace años surgieron iniciativas, en las que un proveedor generaba una red de puntos de recogida a partir de tiendas de barrio tales como librerías, papelerías, tiendas de informática, fotografía, etc.

A la hora de realizar la compra el cliente elige recoger su envío en uno de estos puntos. Teclea su código postal y el sistema le ofrece un listado con los puntos más cercanos a su domicilio. Cuando la compañía de transporte entrega el paquete en el punto de recogida elegido, envía un email o un SMS al cliente avisándole para que vaya a recogerlo. El envío está a disposición del cliente un determinado número de días y es retornado a la agencia de transporte si no es recogido.

Esta modalidad tiene unos costes de transporte más pequeños porque se agrupan envíos para entregar en estas tiendas de conveniencia, asegurando además la entrega al primer intento en horario comercial, lo que suele redundar en unos precios de entrega más bajos para el comprador.

Cuando las empresas con tiendas físicas arrancaron con la venta on-line, implantaron el *Click & Collect* como herramienta multicanal para poner en valor la tienda física, de manera que el comprador *online* puede elegir recoger el envío en una tienda física de la empresa a coste cero o con un coste de envío muy bajo. Está demostrado que el cliente que pasa por una tienda física a recoger un envío, en muchos casos terminan comprando algo más vía sugerencia de la persona que hace la entrega o, simplemente, deambulando por la tienda.

Otra iniciativa muy interesante consiste en la implantación de consignas o taquillas en lugares de paso tales como estaciones de ferrocarril o metro, centros comerciales, e incluso en grandes edificios de oficinas. Al realizar la compra, el cliente selecciona recoger su paquete en una de estas consignas. Cuando la empresa de transporte deposita el paquete en la consigna, envía un código único al cliente vía email o SMS que el cliente utiliza para recoger el paquete, comunicándole la fecha límite de recogida, pasado la cual, el paquete es retornado al vendedor. Obviamente, este método de recogida tiene ciertas restricciones en cuanto a peso y dimensiones de los envíos.

Amazon ya comenzó a instalar estas consignas bajo el nombre comercial de "Amazon Lockers" en Seattle, Nueva York y Washington DC en 2011 y en 2014 anunció su implantación en Europa, arrancando con varias unidades en estaciones del metro de Londres. DHL anuncia en su web que tiene más de 2.500 en Alemania y ha comenzado el despliegue en Italia y Holanda bajo el nombre comercial de "Packstations". Estas iniciativas están siendo copiadas y se extienden rápidamente. Por ejemplo, Tesco, Asda y Sainsbury's se unieron en 2014 para ofrecer a sus clientes de comercio electrónico en UK la recogida de sus compras en consignas.

- **Vehículos eléctricos.**

Aunque la tecnología de propulsión eléctrica está todavía en una etapa muy inicial, hay diversas iniciativas que propugnan extender estos vehículos en la distribución domiciliaria, como alternativas a los vehículos convencionales de combustibles fósiles, por su menor impacto medioambiental, tanto en ruido como en generación de gases nocivos, CO<sub>2</sub> y NO<sub>x</sub>.

Los altos costes de estos vehículos, la autonomía, muy limitada todavía, y la ausencia de puntos de recarga hacen que, a día de hoy, la distribución urbana con vehículos eléctricos sea económica y tecnológicamente inviable.

- **Redes de distribución colaborativas.**

El auge de los modelos de consumo colaborativo está llegando a las entregas domiciliarias. Ya existen redes de vehículos de particulares que pueden contratarse para la entrega de paquetería de comercio electrónico, de forma que la empresa de transporte no necesita invertir en vehículos. Estas redes tienden a ser eficientes gracias a los sistemas de valoraciones de los clientes, que seleccionan naturalmente a aquellos transportistas particulares más eficientes.

CAPÍTULO

4

**SERVICIO  
AL CLIENTE**

## 4.1 ATENCIÓN AL CLIENTE

### 4.1.1 ¿Qué entendemos como Atención al Cliente?

Según Brian Whetten<sup>1</sup>, *"el servicio al cliente es una de las últimas fronteras de ventaja competitiva sostenible. Es una de las maneras más potentes de hacer crecer tus beneficios. Y todavía muchas empresas le consideran un coste"*.

Múltiples estudios y encuestas refuerzan el concepto de servicio al cliente como un área estratégica en la gestión de la empresa. Así, por ejemplo, según Watermark Consulting<sup>2</sup>, las empresas líderes en experiencia del cliente según *Forrester Research's 2007-2015 Customer Experience Index studies* tienen un retorno de la inversión del 107,5% frente al 72,3% de las empresas que conforman el índice S&P500 y el 27,6% de las empresas con peor experiencia de cliente.

De similar manera se pronuncia Fred Reichfeld<sup>3</sup> cuando destaca que *"las compañías con mayor lealtad de clientes ven crecer sus ingresos dos veces más rápido que sus competidores"*.

Por otra parte, según un análisis de Oracle<sup>4</sup>, las empresas pueden llegar a perder hasta un 20% de sus ingresos debido a una pobre experiencia de cliente.

En resumen, el servicio al cliente o, mejor, la experiencia de cliente es una herramienta estratégica con un impacto decisivo en la cuenta de resultados de la empresa, cuyo objetivo es **crear valor para el cliente**, entendiéndose éste como *"la capacidad de generar "sorpresas" positivas en el cliente en cada una de las transacciones de negocio, de identificar y cubrir sus necesidades e inquietudes antes de que se produzcan"*<sup>5</sup>. Vamos, por tanto, mucho más allá del servicio al cliente entendido éste a la manera tradicional como el típico centro de resolución de reclamaciones, quejas e incidencias.

Podemos destacar, por tanto, varios puntos clave para poder profundizar y entender en mayor medida lo que significa la Atención al Cliente:

- **Relaciones.** Uno de los principales objetivos del Servicio de Atención al Cliente, es el de relacionarse con los clientes. Crear un vínculo entre la marca y el cliente a través de relaciones que ofrezcan una experiencia de servicio inolvidable. Experiencias que ayudan a la retención y fidelización de los clientes. Cabe destacar aquí, el caso de zappos.com, considerado por muchos como el paradigma del servicio al cliente entendido como una ventaja competitiva. Las siguientes palabras de su fundador, Tony Hsieh dan buena cuenta de ello: *"Cada cliente nos contacta al menos una vez en su vida y tenemos que asegurarnos de que se aprovecha esta oportunidad para crear una experiencia que perdure"*<sup>6</sup>.

Según Business Insider<sup>7</sup>, cada consumidor insatisfecho cuenta su experiencia a 20 personas que quedan, así, negativamente condicionadas. Harris Interactive<sup>8</sup>, en una encuesta realizada en el 2010 detectó que el 89% de compradores que sufrían una mala experiencia de cliente dejaban de comprar.

1 Whetten, Brian. "Companies that care: How to turn Customer Service into a compelling competitive Advantage". The Huffington Post.03/05/2014. Traducción del autor

2 "The 2015 Customer Experience ROI Study". <http://www.watermarkconsult.net/docs/Watermark-Customer-Experience-ROI-Study.pdf>

3 Reichheld, F. "The Ultimate Question", Harvard Business School Press, Boston MA, USA, 2006

4 Oracle, "Global Insights on Succeeding in the Customer Experience Era", Febrero 2013 citado en Bonnet et al. "Rewired: Crafting a Compelling Digital Customer Experience", Digital Transformation Review, Agosto 2014

5 <http://www.peoplesmatters.com/Archivos/Descargas/Estudios/Innovacion2013.pdf>

6 Hsieh, T. "Delivering Happiness", Profit Editorial. Barcelona, España, 2013

7 Ireland, L. "6 customer experience statistics – and the performance implications for your business". Business Insider, Jan 2011.

8 "2010 Customer Experience Impact Report". <http://www.slideshare.net/RightNow/2011-customer-experience-impact-report>



- **Herramienta de mercadeo.** No podemos olvidar, que un buen Servicio de Atención al Cliente, permite vender tu marca y por lo tanto tus productos y servicios. Independientemente de que se utilice este servicio para venta proactiva o no, la cultura de servicio al cliente y la defensa de la compañía junto con sus productos y servicios, forman parte de una evidente labor comercial.

Según la ONTSI<sup>9</sup>, el 12,6% de los compradores online españoles tuvo problemas con su compra, mientras que el año anterior, este porcentaje se situó en el 11%. El 78,9% de los compradores online que han sufrido problemas han presentado una reclamación dirigiéndose el 89,6% de ellos al servicio de atención al cliente. El servicio al cliente se convierte así en una herramienta estratégica para convertir la amenaza de un cliente descontento en la oportunidad de un cliente bien atendido al que hemos resuelto satisfactoriamente sus problemas. Es más, como podemos ver en el siguiente gráfico, las principales causas de reclamación tiene un fuerte componente logístico:

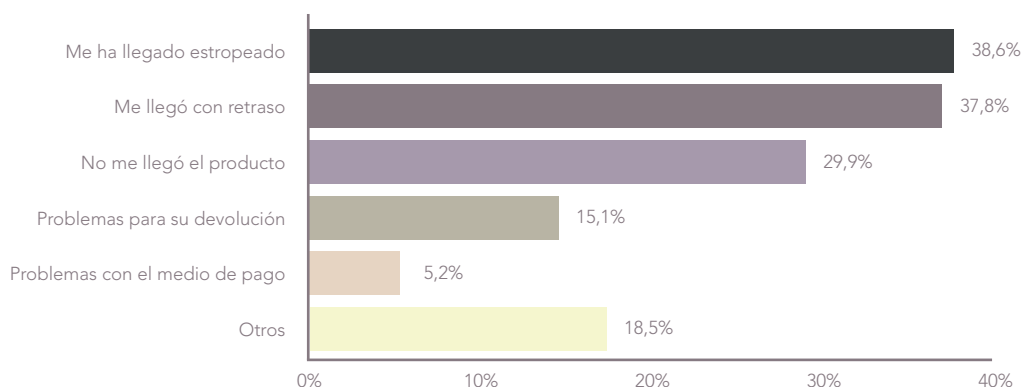


Fig. 4.1 - Causas de reclamación<sup>10</sup>

- **Compete a toda la organización.** El Servicio de Atención al Cliente es estratégico para crear diferenciación con respecto a la competencia. Para ello es esencial que se entienda como una estrategia global de toda la organización. Cada empleado, cada proceso, independientemente del área al que pertenezcan, deben tener una orientación clara hacia el mejor Servicio de Atención al Cliente.
- **Gestión.** Gestión de la información que aportan los clientes, información esencial para poder mejorar los procesos ofreciendo un mejor servicio y creando una diferenciación de marca con respecto a la competencia. Gestión de los recursos humanos, entendiéndolos como el mayor valor diferenciador. Gestión de las herramientas que nos permitan comunicarnos con los clientes a través de todos los canales posibles (teléfono, email, RRSS, Whatsapp, chat, etc.). Gestión de los procesos para que nos ayuden a relacionarnos de manera eficiente con el cliente y con el resto de departamentos internos. En definitiva un excelente Servicio de Atención al Cliente, es principalmente un área de gestión optimizada de todos sus recursos y procesos que nos permiten una atención eficiente. Según una encuesta de Lee Resources<sup>11</sup>, el 78% de las compañías participantes declaraban que prestaban un servicio al cliente "superior". Sin embargo, solo el 8% de los compradores de estas empresas encuestados calificaban el servicio al cliente recibido como "superior".

<sup>9</sup> ONTSI "Octubre, Estudio sobre Comercio Electrónico B2C 2014. Edición 2015"

<sup>10</sup> Fuente: ONTSI. Op. Cit.

<sup>11</sup> Citada en "75 Customer Service Facts, Quotes & Statistics". <http://www.helpscout.net/75-customer-service-facts-quotes-statistics>

Es decir, la organización puede tener una visión de su servicio no compartida por sus clientes y esto es muy grave porque lleva a decisiones equivocadas que apartan al cliente de la empresa. Es por ello que la realización de encuestas y sondeos es clave para conocer qué piensa el cliente del servicio prestado por la empresa. Veremos más adelante varias métricas y técnicas que permitan conocer la satisfacción del cliente.

Dentro de la atención al cliente, tenemos que destacar tres fases:

## 1. Preventa

Es la fase previa a la venta, donde es fundamental el conocimiento del cliente para reconocer cuáles son sus necesidades y características, ofreciendo los productos más adecuados.

En la preventa, los elementos claves de la atención al cliente son:

- Estudio y segmentación de los clientes en base a sus necesidades.
- Claridad en las políticas de empresa para poder comunicarlas al cliente.
- Optimización y claridad en la estructura de organización de la empresa.
- Flexibilidad y adaptabilidad a las necesidades del cliente.
- Optimizar la navegabilidad del cliente a través de la web permitiendo filtros y accesos rápidos por temas, artículos, tallas, líneas de producto, etc.

## 2. Venta

En la fase de venta, una vez reconocida la necesidad del cliente, se le debe guiar y ayudar en el cierre de la misma.

En el momento de la venta, los elementos claves de la atención al cliente son:

- Acompañamiento durante la navegación del cliente mediante chat o teléfono. Si el cliente tiene dudas sobre un producto o proceso, debemos ser capaces de ayudarle de manera inmediata.
- Inmediatez en la información sobre el cierre de la compra. Cuando el cliente termina el "checkout", debe recibir un correo electrónico confirmándole que su compra ha sido procesada correctamente.
- Gestión del envío rápido de la compra realizada al cliente, ofreciendo distintas alternativas de entrega.
- Minimizar las incidencias en los envíos.
  - Si se produjeran, identificarlas, comunicarlas inmediatamente y resolverlas con la máxima urgencia.
  - Todo ello, teniendo unas políticas claras (protocolos de actuación) para gestionar las mismas.
- Asegurar la fiabilidad de los stocks ofrecidos al cliente para evitar faltantes y cancelaciones.

### 3. Postventa

La fase de la postventa, engloba todos aquellos esfuerzos después de la venta para satisfacer al cliente y, si es posible, asegurar una compra regular o repetida. Una venta no concluye nunca porque la meta es tener siempre al cliente completamente satisfecho.

Este es uno de los puntos diferenciales respecto a la competencia, sobre el que debemos entender que se trata de un servicio añadido y fundamental en la decisión de compra. La importancia de la atención que recibe un cliente cuando requiere nuestra ayuda tras haber adquirido un bien o servicio en nuestra web es tal que puede convertirse en un elemento decisivo no solo a la hora de repetir compra, sino de condicionar la posible decisión de compra de otros clientes potenciales al contarlos a familiares, amigos y conocidos.

Según TARP<sup>12</sup>, compañía de análisis del comportamiento sita en Arlington, Virginia, EEUU, un cliente descontento cuenta su experiencia, en promedio, a 12 personas y éstas lo hacen, cada una, a otras 6. Es decir, que una experiencia negativa llega a oídos de otras 84 personas influenciándolas también negativamente contra la empresa en cuestión. Si además tenemos en cuenta que alguna de estas personas puede hacer un comentario en alguna red social, el impacto de esta experiencia negativa crece exponencialmente con el consiguiente daño a la imagen de la empresa y las ventas de esta, máxime cuando el comercio electrónico se basa, fundamentalmente en la confianza que el vendedor inspira al comprador.

En el momento de la postventa, los elementos claves de la atención al cliente son:

- Conocimiento de la necesidad del cliente. Según Zendesk<sup>13</sup>, el 86% de los clientes califica como excelente el servicio cuando éste sabe responder adecuadamente a las dudas planteadas por el cliente.
- Información instantánea sobre las transacciones realizadas por el cliente y, en su caso, trazabilidad de los envíos realizados.
- Agilidad y sencillez en los protocolos de actuación. El agente que atiende al cliente debe saber qué debe hacer en cada situación (y tener la suficiente autonomía para tomar decisiones rápidas sin necesidad de derivar la decisión a una instancia superior. La encuesta de Zendesk anteriormente citada muestra que el 63% de los encuestados se sienten frustrados cuando su llamada es transferida a otra instancia.
- Conocimiento del ámbito legal (garantías, reparaciones, desistimiento, etc.). El agente de servicio al cliente debe estar al tanto de los requerimientos legales que su compañía debe cumplir en materia de protección de los derechos de los consumidores en su ámbito de actuación, y es responsabilidad de la empresa formarles en este sentido.
- Agilidad en la gestión de las reclamaciones (productos rechazados o devueltos). El objetivo debe ser resolver el incidente al primer contacto para evitar que el cliente tenga que volver a hacerlo repetidas veces pues esto es fuente de pérdida de tiempo y frustración.

<sup>12</sup> Citado en Sowa, C. "Wanted: Reputation Killer - Negative Word-Of-Mouth". America's Best Magazine. Julio/Agosto 2009  
<http://www.amerikasbestcompanies.com/magazine/articles/wanted-reputation-killer-negative-word-of-mouth.aspx>

<sup>13</sup> "Phone support, Do's & Don't's", Zendesk. Diciembre 2015. <http://es.slideshare.net/zendesk/dos-and-donts-of-phone-support-zendesk-infographic>

- Prontitud al reemplazar el producto o devolver el dinero, si es el caso: Teniendo en cuenta que en 2014, según la ONTSI, el 14% de los compradores online españoles realizó alguna devolución, vemos cuán importante es definir un protocolo de actuación para agilizar la devolución o el cambio del producto defectuoso. En la mayoría de los casos el cliente debe recibir el producto reemplazado en 24 hrs o, en caso contrario, el aviso de transferencia reintegrándole el dinero.

Por otra parte, la ONTSI constata que el miedo a no poder devolver el producto en caso de que no satisfaga al comprador se convierte en un freno a la compra online en el 71,1% de los internautas no compradores online. De ahí que sea especialmente importante publicitar los mecanismos de devolución en sitio visible de la página web y facilitarla todo lo posible al cliente porque el 68,6% de los compradores tampoco se muestran conformes con las garantías y procedimientos ofrecidos para la realización de cambios o devoluciones.

#### 4.1.2 La importancia de la comunicación y las formas

Es fundamental que toda empresa que ofrece algún producto o servicio desarrolle estrategias para estar comunicada con sus clientes, con el fin de brindarles un seguimiento y poder implementar una mejora continua de los productos o servicios a ofrecer.

El concepto de atención al cliente hace referencia al manejo y diseño de canales de comunicación que destina una organización para establecer contacto e interactuar con sus clientes.

En la actualidad las quejas o la satisfacción de los clientes para con la marca trascienden el ámbito de lo privado para convertirse en algo colectivo, es un arma poderosa para el cliente y las empresas deben saber manejarla con sumo cuidado y diligencia. La comunicación y atención al cliente bien llevada puede convertirse en una gran herramienta de promoción y fidelización para las compañías, sin embargo mal gestionada puede suponer una crisis de reputación y descrédito importante.

Con frecuencia se falla en la comunicación en el seguimiento que se les brinda a los clientes una vez que obtuvieron el servicio o producto. Es por ello que la mejor estrategia para mantener el número de clientes e incrementarlo, es la comunicación en todo momento desde que el cliente llega y conoce nuestros servicios o productos hasta después del disfrute de los mismos.

Para ello es esencial tener en cuenta algunos aspectos claves así como el modo óptimo para desempeñar dicha comunicación:

- Todo es urgente, pero lo principal es saber priorizar.
- Estandarizar la forma de dirigirse a los clientes, que sea cortés, respetuosa, siempre en un tono agradable, con un trato cálido y amable.

- Uso de un lenguaje directo y cercano, sin olvidar que el cliente no es tu amigo. En función de las características sociológicas del cliente y del producto o servicio vendido, es importante decidir el estilo de comunicación: cercano y con tuteo o más formal y tratando al cliente de usted?
- Comunicación escrita. Precisión en las frases que se escriben y dotarlas del significado correcto para que no se malinterprete lo que se desea transmitir.
- Finalización de los correos y mensajes con firmas corporativas.
- Ortografía y gramática perfecta. El cliente espera eso en la comunicación.
- Disponer de documentación preparada, una gran cantidad de peticiones son recurrentes, por lo que utilizar plantillas predefinidas ayuda en la respuesta y reduce el error humano.
- Invitar al cliente a que lea las FAQs siempre ayuda. Hay que enseñar al cliente cómo obtener la información que necesita de la manera más ágil, sencilla, con autonomía y sin coste alguno. A menor esfuerzo de interacción del cliente con nuestra marca, mayor fidelidad con nuestros productos y servicios.
- Iniciativa. Ser activo y dinámico para no esperar a que los demás actúen, haciendo propuestas y no permaneciendo pasivo.
- Ambición. El personal debe tener ganas de crecer, de mejorar y ver recompensado su desempeño. Sólo así realizará mejor sus tareas.
- Autodominio. Es imprescindible poder controlar las emociones. Malhumor o euforia no son aconsejables frente al cliente, debiendo tener respuestas tranquilizadoras y firmes, ante los humores del mismo. Una comunicación objetiva y profesional es imprescindible.
- Disposición al servicio. No debe ser forzada y ante todo debe ser natural.
- Don de gentes. Sin ese don resulta complejo dar buen servicio.
- Espíritu colaborativo. Es agradable trabajar en equipo y eso se demuestra después en la comunicación con el cliente.
- Enfoque positivo. Imprescindible para desarrollar un estilo de comunicación positivo y constructivo.
- Observador. Habilidad para fijarse en los pequeños detalles, que permite captar el lenguaje no verbal del cliente.
- Recursos. Permiten salir airoso de situaciones comprometidas, lo que posibilita en muchas ocasiones sorprender gratamente al cliente.
- Aspecto. Esencial cuando tenemos contacto directo con el cliente, una imagen cuidada es fundamental.
- Formalidad. Cumplir con aquello que se especifica y se espera de la empresa.

Existen una serie de frases o situaciones que nunca deberían utilizarse (y cómo pueden ser sustituidas con un concepto ideal en comunicación):

*"No lo sé" por "Lo voy a investigar"*

*"No podemos hacer eso" por "Le ofrezco esta alternativa".*

*"Un segundo o un momento" por "Podría esperar por favor".*

*"NO" al inicio de una frase por "Ofrecer una alternativa".*

## 4.2 EL CLIENTE DE COMERCIO ELECTRÓNICO

### 4.2.1 Conocer al Cliente

En comercio electrónico es esencial conocer al cliente, esto nos ayudará a ofrecerle un servicio personalizado, acorde a sus expectativas y necesidades.

En este sentido, una clasificación de tipos de clientes de comercio electrónico podría ser:

- **Cliente ROPO** (*Research Online, Purchase Offline*): Que investiga online pero compra en tienda física. Según la ONTSI<sup>14</sup>, el 47,7% de los internautas que se declaran no compradores online, sin embargo, antes de realizar su compra offline, ha buscado previamente información en internet sobre el bien a comprar.
- **Cliente Showroomer**: Que investiga en las tiendas físicas, y después compra lo más económico posible online. Según el citado informe de la ONTSI<sup>15</sup>, el 33,4% de los compradores españoles en webs de comercio electrónico visita la tienda física, toca y prueba el producto previamente a su compra.
- **Cliente RTB** (*Research, Testing and Buying*): Que investiga online, testea en tiendas físicas y compra online.

En último lugar, es primordial conocer el ciclo de vida de los clientes de comercio electrónico:

- **Adquisición**: ¿Cómo te encuentran los clientes? Es la fase de contacto. La comunicación y la experiencia de otros clientes son las que provocan el interés.
- **Activación**: La meta en este punto es asegurar que los clientes que te compran por primera vez, tienen la mejor de las experiencias.
- **Retención**: Es el momento de establecer la estrategia que conlleve al retorno del cliente.
- **Monetización**: Tras varias compras, algunos de los clientes ya se encuentran "retenidos" y, por lo tanto, fidelizados.
- **Referencia**: En comercio electrónico es fundamental generar referencias. El efecto ya comentado del "boca a oreja", tanto positivo como negativo, es muy potente. Según Nielsen<sup>16</sup>, el 84% de los consumidores confía en las recomendaciones de sus conocidos y el 64% en los "on line reviews" de particulares.

14 ONTSI. OP. Cit.

15 ONTSI. Op. Cit.

16 Citado en Bardón, J. "Word of MouthMarketing Reaches eCommerce". BrainSINS. Julio, 2015.  
<http://www.brainsins.com/en/blog/word-of-mouth-marketing-reaches-e-commerce/3505>

### 4.2.2 El Cliente como centro de todo (*Consumer Centric*)

El cliente pasa a ser el centro y origen de todo. El éxito de un negocio online está ligado directamente a una obsesión por el cliente.

En el anterior punto mencionábamos la importancia de conocer al cliente y de poder replicar en el entorno online el trato personal, la seguridad y la fiabilidad que ya se ofrece en el entorno offline. Para ello es esencial que el cliente pase a ser el centro de todos los proyectos que se desarrollen en la empresa.

En este sentido, el cliente pide algo más además del mero acto de compra. Pide información abundante pero relevante, en relación con las características del bien o servicio. Demanda confianza porque va a pagar por algo que recibirá después. Pide rapidez, profesionalidad y proactividad en la resolución de conflictos. Busca la creación de lazos emocionales y, sobre todo, satisfacción. Es decir, que su interacción con nuestra web de comercio electrónico le genere valor.

## 4.3 CANALES DE COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE

Establecer múltiples canales de comunicación, así como la manera correcta de administrarlos, es parte fundamental para lograr el éxito de toda marca. Es importante tener en cuenta que la elección de estos canales va a depender del tipo de relación que se quiera establecer con los clientes.

Los clientes tienen sus propias preferencias en cuanto al canal de comunicación. Unos preferirán el teléfono pero otros, por ejemplo, prefieren el correo electrónico, menos invasivo y con menos exposición. Otros, en cambio, utilizan el chat, a medio camino entre la privacidad del email y la inmediatez del teléfono.

Según una investigación<sup>17</sup> llevada a cabo por Loudhouse para Zendesk en Noviembre de 2013, en los últimos seis meses, el 54% de los compradores con problemas había utilizado el teléfono para contactar con el servicio al cliente, el 48% había utilizado el mail y otro 27% los portales de autoservicio para gestionar sus problemas.

Resulta interesante revisar los canales usados según la edad del comprador que analiza Dimension Data<sup>18</sup>: Mientras los compradores nacidos antes de 1960 optan por el teléfono como canal preferido para contactar con el servicio al cliente en el 60% de los casos, seguido por el email en el 22,5% de los casos, la generación X (nacidos entre 1961 y 1989) utiliza tanto el teléfono (46,3%) como el mail (44,1%) en primer lugar y las redes sociales solo en el 20,7% de los casos. La generación Y (nacidos a partir de 1990), abandonan el teléfono (sólo lo usan en el 29,4% de los casos) para utilizar mayoritariamente el correo electrónico (42,3%), los "social media" (36,4%) y las aplicaciones móviles (31,9%). Vemos cómo las generaciones jóvenes abandonan el teléfono por un uso más intensivo del email y, lo que es más novedoso, las redes sociales como vehículo de comunicación con el servicio al cliente.

<sup>17</sup> "The Omnichannel Customer Service Gap". Noviembre 2013. Loudhouse para Zendesk. <http://cdn.zendesk.com/resources/whitepapers/Omnichannel-Customer-Service-Gap.pdf>

<sup>18</sup> "Dimension Data's 2013/14 Global Contact Centre Benchmarking". Estudio basado en encuestas a 817 centros de atención al cliente de 79 países.

Dimension Data, 2014. New York, NY, EEUU. [http://www.dimensiondata.com/Global/Downloadable%20Documents/2013\\_14\\_benchmarking%20summary%20report.pdf](http://www.dimensiondata.com/Global/Downloadable%20Documents/2013_14_benchmarking%20summary%20report.pdf)

Conviene reflexionar, por tanto, en base a las características sociológicas de nuestros clientes, al uso de los diferentes canales y a nuestros recursos, qué canales podemos ofrecer y cómo gestionarlos para optimizar el servicio.

Es clave invertir el tiempo necesario para definir y diseñar una buena estrategia de comunicación con el cliente. En este sentido, según Dimension Data, el 95,4% de los Contact Centers encuestados utilizaba el teléfono como canal de comunicación seguido por el email con el 87,8%. Sin embargo, solo 34,4% utilizaba las redes sociales y el 29,1% web chat. Un 28% adicional manifestaba tener planes para implantar una estrategia de redes sociales en un horizonte que variaba entre 12 y 24 meses y un 35% planificaba implementar web chat en el mismo horizonte.

Veamos a continuación los canales de comunicación con el cliente más usuales.

### 4.3.1 Teléfono

La atención telefónica sigue siendo, como hemos visto, el canal preferido para muchos clientes. Tener un número de teléfono a disposición del cliente proporciona un elemento de confianza. Además de que nos da la oportunidad de contar con un canal directo para comunicar con el cliente y responder sus dudas más fácilmente. El teléfono, en nuestra opinión, es un medio que, por su inmediatez ofrece mucha y muy valiosa información sobre el cliente. Lamentablemente, en muy pocas ocasiones esta información es recogida, tratada y compartida con el resto de la organización. Según Dimension Data, sólo el 29% de los Contact Centers internos comparte información sobre clientes generada durante los contactos con otras áreas de la empresa. Este porcentaje se eleva al 47% en el caso de contact centers externos, quizás, por su mayor profesionalización y *know how*, en promedio.

Dentro de la estrategia de facilitar el contacto telefónico con el cliente, debemos ofrecer números gratuitos (900) o locales, bien visibles, para atender a los clientes. En nuestra opinión es inaceptable ofrecer un número 902 o similar en el que el cliente está pagando la llamada a precios exorbitantes para que resolvamos un problema causado, por ejemplo, por un error en el envío o un producto defectuoso.

Hay que evitar a toda costa hacer esperar a los clientes. Retrasos de minutos en coger la llamada son absolutamente inaceptables hoy en día.

Como último punto, nos gustaría destacar, la importancia de los *script* (guiones) en el canal telefónico. Un *script* o guión es una herramienta con la que se especifica el desarrollo de la llamada paso a paso, considerando todas las alternativas posibles, y estableciendo las acciones a seguir.

Los *scripts* pueden incrementar el FCR (la resolución en la primera llamada) y la productividad del agente. Punto clave éste porque, según Bluewolf<sup>19</sup>, sólo el 48% de las llamadas recibidas por un contact center son resueltas al primer contacto.

Los *scripts* deben ser dinámicos, claros, sencillos, sin textos farragosos o complicados, incorporando todos los cambios o mejoras detectadas en las campañas.

19 Citado en "Your Customer Service should be MORE than just talk!" <http://www.videocal.com/content/more-than-just-talk>



Por esta razón, son necesarias herramientas de *scripting* flexibles que permitan a los usuarios crearlos y modificarlos sin tener que pasar por el departamento de IT.

Además de los *scripts*, como ya hemos mencionado anteriormente, los agentes deben tener la capacidad y la autonomía necesarias para tomar decisiones sobre la marcha y resolver cualquier duda o situación que presente el cliente.

### 4.3.2 Email

Se le debe prestar la atención necesaria, ya que es uno de los medios más utilizados para enviar comentarios, quejas o dudas; si bien no es un medio de respuesta inmediata, el tiempo en dar una respuesta hablará mucho de tu servicio de atención al cliente. Claridad en los horarios y días en los que atender sus dudas y cumplimiento.

Como regla estándar se suele establecer un compromiso de respuesta en menos de 24 horas.

Debido al volumen de emails recibidos, es conveniente tener identificadas y diferenciadas varias cuentas de email, según la temática de la necesidad del cliente, para poder dar un servicio más ágil y acertado.

Asimismo, debe tenerse en cuenta que muchas de las consultas serán repetidas, por lo que es aconsejable tener plantillas predefinidas que nos ayuden a dar una respuesta unificada y rápida.

### 4.3.3 Redes Sociales

En cuanto a las redes sociales, Facebook y Twitter son los canales preferidos por los clientes para contactar con las empresas, y debemos tenerlas presentes ya que es un canal de atención al cliente altamente efectivo y, como ya hemos visto, cada vez más utilizado por los internautas más jóvenes.

A tener en cuenta que en estos canales debe dotarse de mayor prioridad a las consultas, pues la mayoría de los usuarios esperan una respuesta, casi inmediata. Según Convince & Convert<sup>20</sup>, el 42% de los usuarios que realizan un contacto vía redes sociales espera una respuesta en menos de 60 minutos y el 32% en menos de 30 minutos.

Se debe considerar que las conversaciones son en “abierto” y todo el mundo puede verlas. Ello exige un máximo control de la comunicación que tenemos con el cliente. Una mala resolución de una incidencia en redes sociales puede ser desastrosa para la imagen de la marca.

Las quejas o la satisfacción de los clientes para con la marca, trascienden el ámbito de lo privado para convertirse en algo colectivo.

20 Citado en Markidan, L. “Social Media Customer Service: 7 Tips For Getting It Right”. Groove, 15 Sept. 2015. <https://www.groovehq.com/support/social-media-customer-service-tips>

Tan importante es, además, saber cuándo has sido mencionado en las redes sociales y hay paquetes de software que rastrean las redes, lo detectan y lo reportan para que puedas actuar sobre esa mención, tanto desde el punto de vista del marketing como del servicio al cliente.

Hay paquetes de software que generan tickets en nuestro sistema de atención al cliente a partir de las menciones en las redes sociales y así facilitan la respuesta y el seguimiento cuantitativo de la actividad.

#### 4.3.4 Chat (Reactivo y Proactivo)

Se está convirtiendo en una herramienta fundamental en las tiendas online por sus ventajas frente al correo electrónico. Permite atender varios clientes al mismo tiempo, es un canal gratuito con el que la mayoría de los clientes están familiarizados. Sin embargo, uno de sus principales rasgos es la inmediatez. No puede posponerse una respuesta (como la de los emails), de lo contrario no tendría sentido aplicarlo.

Es una fuente potencial de fuertes ingresos. Cuando el cliente atiende el chat tiene una clara predisposición a la compra.

Una de las maneras de utilizarlo, es incorporar un chat dentro de la página web, y al igual que con los otros canales, establecer un horario en el que estará disponible para evitar molestias.

El chat a incorporar en una página web, puede ser de dos tipos:

- **Reactivo.** Con un botón fijo que siempre aparece en los mismos sitios, independientemente del cliente o el momento.
- **Proactivo.** El botón sólo aparece en el momento adecuado, en el lugar adecuado y con la persona adecuada. Creando valor hacia el cliente.

#### 4.3.5 WhatsApp

Este servicio de mensajería se ha posicionado como el más activo en el sector móvil. Es por eso que en el ámbito del comercio electrónico se ha popularizado mucho. Con este canal puede proporcionarse una atención directa y personalizada. Es un canal que potencia la fidelidad de los clientes, ya que muestra la disponibilidad de la marca para solucionar las dudas de forma inmediata y en cualquier momento.

Para dar atención a través de este canal, hay que procurar ser conciso al contestar (no alargues demasiado las conversaciones), crear un plan donde establecer con qué tono dirigirse y qué hacer en caso de situaciones de conflicto.

Este canal, permite una comunicación personalizada y segmentada, con soporte para múltiples agentes, plantillas de respuesta, histórico de conversaciones por usuario y estadísticas de uso del sistema.

#### 4.3.6 Foros online

Este canal permite formular preguntas e intercambiar opiniones entre los usuarios a través de una web, y habitualmente en los debates también participa un moderador que, en el caso de las empresas, es asignado por éstas para que coordine y ayude a resolver las dudas.

Es un espacio que siempre está abierto a discutir, analizar y confrontar nuevos temas que suelen estar organizados por categorías. Dependiendo del foro, será necesario registrarse para poder participar o se podrá acceder como invitado. Los foros pueden llegar a convertirse en comunidades que crean sus propias reglas y términos.

#### 4.3.7 Preguntas frecuentes (FAQs)

Este canal permite formular preguntas e intercambiar opiniones entre los usuarios a través de una web, y habitualmente en los debates también participa un moderador que, en el caso de las empresas, es asignado por éstas para que coordine y ayude a resolver las dudas.

Es un espacio que siempre está abierto a discutir, analizar y confrontar nuevos temas que suelen estar organizados por categorías. Dependiendo del foro, será necesario registrarse para poder participar o se podrá acceder como invitado. Los foros pueden llegar a convertirse en comunidades que crean sus propias reglas y términos.

En resumen, son muchos los canales que se pueden utilizar, pero en ningún caso significa que haya que utilizarlos todos. Depende del tipo de empresa, del tipo de cliente, de los recursos de que disponga la empresa y de cómo quiere la misma relacionarse con sus clientes. Cuantos más mejor, siempre y cuando la organización sea capaz de gestionarlos todos de forma eficiente. De lo contrario sólo afectará negativamente al servicio. La clave está en crear una respuesta inmediata y personalizada para cada cliente. Debemos evaluar las distintas alternativas y, en función de nuestros recursos y las características de nuestros clientes, definir una estrategia coherente de comunicación que permita dar una respuesta rápida, personalizada y de calidad al cliente.

## 4.4 MULTICANALIDAD, CROSS CHANNEL Y OMNISCANALIDAD

### 4.4.1 Definición y diferencias

Es importante diferenciar entre multicanal, *cross channel* y omniscanal, términos que, a veces, son utilizados como sinónimos cuando esconden diferencias significativas. Para ello vamos a empezar con una breve definición de los tres conceptos:

- Podemos entender por **multicanal**, la variedad de canales por los que la empresa puede comunicarse e interactuar con sus clientes. O la diversidad de canales, no integrados, por los que un cliente puede pasar para obtener su objetivo, ya sea un producto, un servicio, una información, etc. Por ejemplo empresas que venden a través de sus tiendas físicas, del teléfono, por catálogo, de su canal online, gestionándolos de manera independiente. Este es el caso de muchas empresas off line de retail que deciden abrir una página web para estar presente en el mundo del online. Sin más.
  - Cada canal es gestionado por equipos diferentes.
  - Con objetivos diferentes.
  - Con productos diferentes.
  - Planes comerciales y de marketing independientes.
  - En conclusión: **poca o nula conexión entre canales.**

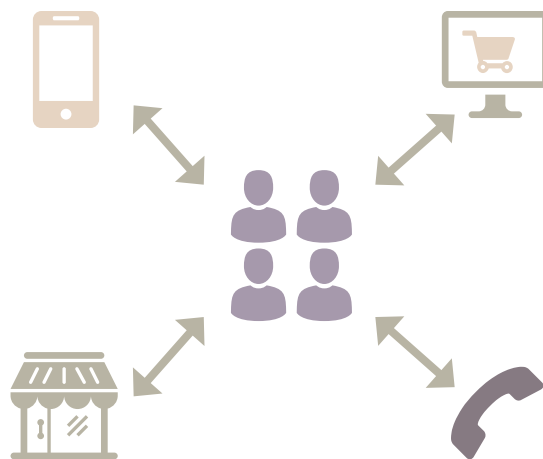


Fig. 4.2 - Estrategia multichannel

- En cuanto al **cross channel**, todos los canales están sincronizados entre sí, y permiten al cliente interactuar con la marca indistintamente del canal que esté utilizando. El enfoque multichannel evoluciona naturalmente al *crosschannel* cuando las barreras entre canales disminuyen y el usuario puede cambiar de canal fácilmente durante el proceso de compra a su conveniencia. Por ejemplo el canal offline y el canal online de una marca, totalmente coordinados entre sí y con una visión única del cliente.



Fig. 4.3 - Estrategia x-channel

Como ejemplo de la estrategia *crosschannel*, podemos citar la compra vía web y el uso de puntos **Click & Collect** en tienda para facilitar la recogida y la entrega de devoluciones. Otra forma de potenciar la experiencia *crosschannel* se da cuando el comprador de la tienda física termina su compra en la web si no encuentra stocks de la prenda buscada en la tienda física pero sí en la web.

Los hechos demuestran que la venta a través del canal web no canibaliza la del punto físico sino que, mediante una buena experiencia *crosschannel*, la incrementa entre un 5 y un 10%<sup>21</sup>.

- En cambio, el enfoque **omnicanal** persigue que el cliente viva una UX (experiencia de usuario) única y uniforme que no depende del canal que utilice. No hay canales diferentes sino un único canal de venta que se materializa sobre diferentes soportes lógicos y físicos. Así, el retail tiende a una experiencia *onmichannel* en la que las barreras entre la tienda física y la tienda online se desvanecen, convirtiendo al mundo en un *showroom* sin paredes<sup>22</sup>.



Fig. 4.4 - Experiencia Omnichannel

21 Egol, M. et al. "Ecommerce and consumer goods. A strategy for omnichannel success". Strategy&. PwC. 2012

22 Brynjolfsson, E. et al. "Competing in the Age of Omnichannel Retailing". MIT Sloan Management Review. Summer 2013

La UX *omnichannel* requiere, entre otros aspectos:

- Visibilidad completa y exacta de los stocks en cualquier lugar de la *supply chain*.
- Disponibilidad instantánea de los artículos para el cliente independientemente de dónde se encuentren.
- Posibilidad de realizar la compra a través de medios y soportes diferentes con una UX personalizada y única.
- Recibir el producto donde, cuando y como decida el cliente.
- Facilitar la gestión de la logística inversa sin considerar cómo se ha hecho la compra, de la manera más eficiente y cómoda para el cliente.

En cuanto a la evolución de estos tres conceptos, partimos del concepto de multicanal, donde el cliente percibe distintos canales actuando de forma independiente, al igual que la marca gestiona estos canales de forma independiente, tratando de homogeneizar mensajes.

Evolucionamos a un concepto *cross channel*, donde el cliente percibe distintos canales como parte de una única marca y la marca tiene una visión única del cliente y opera coordinando los distintos canales.

Y por último llegamos al concepto de omnicanal, donde el cliente experimenta la marca, no los canales, y la marca integra las operaciones, el marketing, la tecnología en una estrategia que engloba toda la experiencia de compra.

#### 4.4.2 La importancia de la atención al cliente omnicanal

Los avances en las nuevas tecnologías están propiciando muchos cambios en los hábitos de consumo. Los clientes utilizan, cada vez más, diferentes dispositivos para su compra; están mucho más informados e incluso están acostumbrados a generar comentarios o recomendaciones que influyen en la decisión de compra de otros clientes. Ante este nuevo escenario, las empresas tienen que adaptar la forma de relacionarse con los clientes, mejorando su experiencia a través de los distintos canales disponibles.

La omnicanalidad se presenta como la respuesta a esta tendencia de experiencia de compra, independientemente del canal que el cliente utilice. Al estar presente en distintas plataformas, la empresa consigue generar un mayor reconocimiento de marca, aumentar la fidelidad del cliente y proporcionar un valor añadido. Por ejemplo, una conversación que comienza en Twitter se puede continuar a través de un mensaje de texto o una llamada telefónica con todo el contexto pertinente conservado en todos los canales.

Por último, es muy importante tener en cuenta que en la atención omnicanal debe haber una coherencia en cuanto a la estrategia de marca y a los mensajes que recibe el cliente.

## 4.5 INTEGRACIÓN CON LA TIENDA ONLINE

### 4.5.1 La importancia de la coordinación con el resto de departamentos

Para poder ofrecer un servicio a la altura de las expectativas, es tan necesario comunicarse bien con el cliente como estar bien coordinados con el resto de departamentos. En otro caso, no se podrán resolver de forma eficiente las posibles incidencias. Y por ende, no podrán transmitirse los conocimientos adquiridos con la comunicación del cliente y que beneficien al global de la empresa.

Para ello se deben considerar una serie de requisitos clave:

- Los flujos de información deben estar definidos previamente (cómo y cuándo). Si no, estaremos inundados de comunicaciones internas y nos perderemos en todas ellas.
- La comunicación debe ser bidireccional para poder dar la mejor información al cliente, automatizando los procesos para que el trabajo humano sea el estrictamente necesario.
- Filtrar y controlar las comunicaciones repetitivas sobre los mismos temas.
- Los procesos deben estar perfectamente definidos, la comunicación debe transmitirse electrónicamente y al instante, pudiendo clasificarla y seguir los hilos de comunicación.
- Mejorando la comunicación interna, conseguiremos bajar el número de incidencias que causamos al cliente final.
- Tener en cuenta los inputs de los clientes. Son la mejor vía de información para mejorar el servicio o producto de la empresa. Estos inputs deben comunicarse al departamento correspondiente para su análisis. De la misma forma, que posibles comunicaciones acerca de la imagen de la empresa deben transmitirse con urgencia.

### 4.5.2 Encuestas de satisfacción del cliente

En un entorno como el actual, se hace imprescindible habilitar canales y procesos que midan el grado de satisfacción de nuestros clientes. Tradicionalmente, las encuestas on line o telefónicas tras la compra o el cierre de un contacto con el servicio al cliente han sido las herramientas más usadas. Sin embargo, estas herramientas tradicionales no permiten realizar *benchmarks* ni comparar la calidad del servicio o el grado de satisfacción entre empresas, ya sean del mismo sector económico o no.

**Net Promoter Score**, más conocida por sus siglas en inglés NPS, es una herramienta que propone medir la lealtad de los clientes de una empresa basándose en las recomendaciones y se basa en una sola pregunta: *¿Qué tan probable es que recomiende el producto o servicio a un familiar o amigo?*. Para ello se pide calificar en una escala de 0 a 10, donde 0 es «Muy improbable» y 10 es «Definitivamente lo recomendaría». Según los resultados, los clientes se clasifican en promotores, pasivos y detractores:

- Los que responden asignando 9 o 10 puntos: promotores.
- Los que asignan 7 u 8 puntos: pasivos.
- Los que otorgan 6 puntos o menos: detractores.

El índice NPS de la empresa es un número que se obtiene calculando el porcentaje de promotores y restándole el porcentaje de detractores. Según Customer Gauge<sup>23</sup>, en el sector de la compra online en EEUU, Amazon.com obtuvo el mejor NPS en 2014 con +64, seguido por Zappos.com con +60.

## 4.6 PRINCIPALES KPI'S EN EL SERVICIO AL CLIENTE

La aplicación de métricas de desempeño debe estar orientada hacia aquellas variables que mayor impacto tienen en la experiencia del cliente y en las interacciones con mayor recurrencia.

Bien se sabe que *“lo que no se mide no se puede mejorar y lo que no se mejora se degrada siempre”*.

### PRODUCTIVIDAD:

- **Número de contactos atendidos en un tiempo establecido.** Se trata de identificar el volumen de contactos recibidos por cada uno de los canales y conocer qué volumen se ha atendido por agente y por intervalo de tiempo.
- **AHT (Average Handling Time, tiempo medio de transacción).** Tiempo promedio de relación con el cliente, a partir del momento en el que elige la opción en la IVR (*Interactive Voice Response*): Funcionalidad de respuesta de voz interactiva.

$$\text{AHT} = \text{Hold Time} + \text{ATT} + \text{ACW}$$

- **Hold Time, tiempo en espera.** El tiempo durante el cual el cliente es puesto en espera.
- **ATT (Average talk time, tiempo medio de conversación).** Tiempo promedio de conversación, cuánto dura la conversación con el cliente.
- **ACW: After Call/contact Work.** Es el tiempo después de la llamada/contacto, que se destina a actividades relacionadas, como registro del contacto.

### GENERAL:

- **OR (Occupancy Rate).** Tasa de ocupación, se refiere a la “utilización” de los agentes. Es la medida en porcentaje del tiempo que los agentes están ocupados, dividido por el tiempo total disponible de todos los agentes.

23 <http://customergauge.com/news/2014-net-promoter-benchmarks>



$$OR = \Sigma (\text{horas ocupadas}) / \Sigma (\text{horas disponibles})$$

Así, por ejemplo, un agente que ha dedicado 5 horas a la atención telefónica en un turno de 8 horas, ha tenido una UR del  $5/8 = 62,5\%$ .

### EFICACIA:

- **NAT (Nivel de Atención al Cliente).** Es muy importante conocer el número de contactos atendidos versus el total de contactos recibidos. Con respecto al canal de las llamadas telefónicas, debes diferenciar las llamadas descartadas, de las recibidas y las abandonadas. Al final nos interesa saber del total de llamadas descartadas + recibidas, cuales son las atendidas y cuales las abandonadas.

$$NAT = n^{\circ} \text{ contactos atendidos} / n^{\circ} \text{ de contactos recibidos}$$

Este indicador es especialmente importante en los contactos realizados vía teléfono o chat donde el cliente espera que se le atienda en segundos y no tanto en el caso de contactos realizados vía correo electrónico donde el plazo de respuesta es clave.

- **NS (Nivel de servicio al cliente).** Se trata de establecer un tiempo para contestar un contacto y en base a esto se establece el % de nivel de servicio. Por ejemplo: para atención telefónica, podemos definir Nivel de Servicio de un 90/30, esto quiere decir que el 90% de las llamadas se deben contestar como mucho en 30 segundos.
- **Tiempo de respuesta.** Se define como: *"100% de los contactos han sido respondidos dentro de n días/horas/minutos"*. Por ejemplo, todas las consultas por correo electrónico de los clientes han de ser gestionadas en cuatro horas.
- **FCR (First Contact Resolution, resolución en el primer contacto).** Resolución en el primer contacto. Este indicador es muy importante desde el punto de vista de la calidad del servicio percibida por el cliente.

Un estudio de Customer Relationship Metrics<sup>24</sup> concluye que el índice de satisfacción del cliente cae entre un 35% y un 45% cuando se requiere un segundo contacto para resolver el mismo problema.

Es importante dejar que el cliente sea el mismo el que confirme si su problema se ha resuelto, ya sea a través del tiempo real o vía canales de retroalimentación en tiempo casi real, como encuestas post-llamada IVR (*Interactive Voice Response*): Funcionalidad de respuesta de voz interactiva, encuestas en línea, encuestas en vivo o encuestas basadas en correo electrónico.

### SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:

- **La Satisfacción al Cliente.** Consiste en medir la satisfacción del cliente tras el contacto. En función del canal utilizado se pueden utilizar diferentes técnicas. En el caso de contactos telefónicos, después de que ocurre la interacción, cuando la experiencia está todavía reciente, muchos centros de llamada suelen realizar encuestas post-llamada basadas en tecnología IVR (*Interactive Voice Response*): Funcionalidad de respuesta de voz interactiva, en la que el sistema llama al cliente y le formula una encuesta automatizada.

<sup>24</sup> Citado en Levin, G. "First Call Resolution: Difficult to Measure, Dangerous to Ignore".  
<http://telusinternational-europe.com/first-call-resolution-difficult-to-measure-dangerous-to-ignore/#sthash.VZTxu0vr.dpuf>

En el caso de contactos realizados por correo electrónico, el cliente recibe un mail con un link a una e breve encuesta en la que se evalúan los aspectos más relevantes del servicio.

La técnica del NPS puede ser utilizada tanto en el caso de contactos telefónicos como en el caso de contactos vía mail o chat.

- **Porcentaje de contactos clasificados como quejas.** Se trata de clasificar los contactos recibidos por cualquier canal que se corresponden con una queja.

#### VENTAS:

- **TCV (Tasa de Conversión en Ventas).** Se trata de identificar el porcentaje de ventas obtenidas versus el número de contactos recibidos o realizados, según el procedimiento de ventas utilizado.

$$\text{TCV} = \text{n}^\circ \text{ ventas realizadas} / \text{n}^\circ \text{ de contactos}$$

- **Total facturación ventas.** Se trata de tener controlados los importes de las ventas que se producen a través del canal del Contact Center.

Como punto final, hay que tener en cuenta que algunos de estos indicadores, como es en el caso por ejemplo del **AHT**, varían en función del servicio/campaña que tengamos estructurado, y por eso es importante tenerlos diferenciados.

Por ejemplo, no obtendremos el mismo AHT con una llamada de venta que para una llamada sobre una incidencia o una llamada sencilla sobre consulta de un horario.

CAPÍTULO

5

**LOGÍSTICA  
INVERSA**

## 5.1 LA IMPORTANCIA DE LA LOGÍSTICA INVERSA Y EL SERVICIO POSTVENTA EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO

Teniendo en cuenta que el porcentaje que representa el valor de las devoluciones en comercio electrónico, versus el valor de la compra, está llegando a cifras que pueden ir desde un 2% en Italia, a un 35% en Alemania (en España está en torno a 8%) consideramos que tanto el servicio postventa como la logística inversa, son áreas claves para la compañía. Por ejemplo, hay sectores como el textil, donde es una práctica habitual comprar distintas tallas o modelos para posteriormente devolver los que no gustan o sientan bien.

Tanto la logística inversa como el servicio postventa, representan una parte de la cadena de suministro, responsable de la fidelización y confianza de los clientes, así como de la eficiencia y optimización de los costes en el tratamiento del stock devuelto.

El servicio postventa es un factor diferenciador en el mercado que puede hacerte destacar sobre la competencia, a menudo más que el producto o el precio. Un buen servicio postventa consigue atraer nuevamente a los clientes y los convierte en verdaderos fans de la marca.

Una resolución eficiente de una reclamación ayuda a transmitir profesionalidad, generando el clima de confianza necesario para conseguir un alto grado de fidelización. Por el contrario, una mala gestión de una incidencia puede ocasionar una crisis de reputación online que destruirá nuestra imagen de marca.

Es imprescindible recordar que nuestra relación y comunicación con los clientes tras la primera venta no para, sino que continúa y evoluciona.

Por esta razón, la logística inversa y el servicio postventa son factores clave que pueden marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de un negocio online.

### 5.1.1 Definición de logística inversa y servicio postventa

- **Logística Inversa:** Es el proceso por el cual se procede a la planificación, implantación y control de forma eficiente con el menor coste posible, del flujo de materias primas, materiales en curso de producción y productos acabados, así como el de la información relacionada, desde el cliente y hasta el punto de origen con el objeto a recolectar, desmontar y procesar los productos terminados usados y/o dañados o que ya no satisfacen las necesidades de los consumidores, conocidos también como productos fuera de uso (PFU), maximizando el aprovechamiento del valor, su uso sostenible o en su caso una correcta eliminación.
- **Servicio Postventa:** El servicio postventa engloba todos aquellos esfuerzos (asistencia, mantenimiento, reparación, etc.), que se realizan después de la venta para satisfacer al cliente y, si es posible, asegurar una compra recurrente. Una venta no concluye nunca ya que el objetivo es tener siempre al cliente completamente satisfecho, estableciendo un compromiso que trasciende la compra y que garantiza una relación de confianza.

### 5.1.2 Puntos clave para ofrecer un buen servicio postventa

Se deben tener en cuenta los siguientes puntos si se quiere ofrecer un servicio postventa adaptado a las necesidades del cliente y el mercado.

- Agradecer en todo momento la compra realizada: Ofreciendo descuentos en otros productos, mejoras de garantía, servicios diferenciados, etc.
- Escuchar al cliente: La opinión del cliente es la fuente de información más importante para evaluarnos y mejorar. Registrar, analizar y posteriormente actuar para mejorar utilizando todos los input del cliente es una herramienta esencial para poder competir, adaptarnos a las necesidades del mercado y subsistir en el tiempo.
- Darle seguimiento a un cliente significa relacionarnos con el mismo, interesarnos por sus experiencias y pedirles que nos cuenten su opinión sobre nuestro producto o servicio. La mejor forma de fidelizar a un cliente es a través del contacto permanente. No hay nada que cree más lealtad de marca que el hecho de que un cliente sepa que, para nosotros, él y su opinión son importantes.
- Todos los productos y servicios son susceptibles de establecer una relación a largo plazo con los clientes. Hay que recordar que el cliente online es un cliente social y por lo tanto puede ser la mejor publicidad.
- Los empleados son clave porque ellos reciben los comentarios del cliente tras la compra. Si están motivados y saben cómo transmitir esta información, la propia organización podrá analizarla, explotarla y mejorar.
- Ofrecer servicios de asesoramiento en el uso y mantenimiento de los productos.
- Ofrecer servicios de asesoramiento para la instalación, o bien servicios de instalación, si el producto lo requiere.
- Rapidez en los servicios de reparación y que los mismos sean de la más alta calidad. Hay que entender que cualquier incidencia con el producto es un problema para el cliente y, por lo tanto, hay que aprovechar la oportunidad ofreciéndole un servicio ágil, empatizando con las necesidades del cliente.
- En el caso de los reembolsos, es preciso automatizarlos y agilizar el proceso para que el cliente pase el menor tiempo posible sin su producto y su dinero.
- No desatender jamás a un cliente una vez que haya realizado la compra de un producto o servicio.

### 5.1.3 Estrategia y políticas de devolución claves, para generar experiencias, fidelizar clientes y conseguir confianza en el comercio electrónico

Sabemos que el cliente e-commerce busca todo lo que ya tiene en el comercio offline para sumarlo a las ventajas del comercio online.

El hecho de no poder ver, tocar y probar el producto que se va a comprar de forma online, supone un reto para el e-commerce. Entre estos retos, debemos destacar la posibilidad de devolver el producto en el caso de que no sea tal como se ha especificado en la web o simplemente ya no lo deseemos.

Un cliente offline tiene la posibilidad de acercarse a la tienda en cualquier momento para cambiarlo, devolverlo o pedir que le arreglen el producto. Este proceso tan sencillo y habitual en el canal offline, debe reflejarse de igual manera en el canal online.

Para ello es necesario, en el canal online, implantar políticas de devolución efectivas que puedan acercar la seguridad y comodidad del mundo offline al mundo online.

Por esta razón, es esencial establecer una buena política de devoluciones que garantice a los clientes que, en caso de encontrarse con cualquier problema, podrán devolver el producto con total facilidad, sin problemas y sin costes añadidos. Una política de devolución de calidad aumenta la satisfacción de los clientes, genera mayor confianza e incita al cliente a comprar con la máxima tranquilidad.

### ¿Qué debe mostrar una política de devoluciones?

- **Qué se puede y no se puede devolver:** Lo primero es lo primero, y los clientes deben estar informados sobre las limitaciones en cuanto a qué productos no pueden ser devueltos. Deben saber que disponen del derecho de desistimiento y las garantías legales que éste supone.
- **El importe del reembolso:** Debe informarse a los clientes sobre qué se les reembolsará. Si se devuelven los gastos de envío o no, si hay algún tipo de sobrecargo por la devolución, etc. Los clientes deben saber cuál es el importe exacto de su reembolso y la forma en la que se les va a devolver. En cualquier caso, hemos de aplicar la legislación vigente en materia de protección de los derechos de los consumidores.
- **Tiempo para devolver un producto:** De igual manera, los clientes deben conocer el tiempo que tienen para poder realizar la devolución de los productos que hayan comprado. Se debe indicar el plazo en días de que disponen para poder realizar la devolución, cuando empiezan a contar estos días, desde el momento de la recepción del producto y por último debe indicarse también el tiempo en el que se va a realizar el reembolso.
- **Cómo se puede realizar la devolución:** Es necesario dar todo tipo de facilidades para que los clientes puedan realizar sus devoluciones. Se debe ofrecer la posibilidad de poder realizar la devolución de manera autónoma por parte del cliente utilizando por ejemplo:
  - **Centro de devoluciones online:** Ofrecer un enlace en la web que permita a los clientes gestionar y devolver sus productos, sin necesidad de contactar con nadie.
  - **Pre-autorizaciones acordadas con los courier:** Ofrecer en el mismo envío del producto la posibilidad de poder devolver el producto en las oficinas más cercanas del courier.
  - **En las tiendas físicas de la marca:** Esta opción da mucha seguridad a los clientes, permitir que cualquier compra en el canal online se pueda devolver en el canal offline, forma parte de una buena estrategia omnicanal.

Si no se puede ofrecer autonomía a los clientes para gestionar sus devoluciones, se les debe proporcionar la posibilidad de poder solicitar la devolución a través de los distintos canales que tienes de comunicación con ellos: teléfono, email, formularios, etc., pensando en todo momento en su comodidad, rapidez y el coste.

- **Dónde hay que enviar la devolución:** Identifica la dirección o direcciones de devolución. Facilitarle la vida al cliente incluyendo en una pegatina o en el mismo albarán la dirección para las devoluciones.

Como hemos dicho anteriormente, debes informar sobre quién asume los gastos de envío. En este punto es decisivo analizar los costes y el impacto en la cuenta de explotación. Siempre teniendo en cuenta que se debe facilitar al máximo la devolución de los productos a los clientes y que el hecho de cobrarla puede ser un freno para próximas compras, al igual que tener flujos de devolución no controlados al recibir las devoluciones de los clientes por couriers contratados por ellos, sin control ninguno de horarios de entrega o número de entregas al día.

- **Situaciones extraordinarias:** Debe informarse de cualquier cambio en períodos promocionales, por ejemplo, si se amplía el período de devolución de cara a la campaña de Navidad.

De igual forma, debe informarse sobre cómo se actúa de cara a la devolución de productos fuera de plazo, si son rechazados, si se acepta la devolución pero se reembolsa con saldo de crédito para futuras compras, etc.

- **Identifica la posibilidad de cambios futuros:** Incluyendo una cláusula que permita hacer cambios razonables en la política de devoluciones. De esta manera puede ir adaptándose a las expectativas de los clientes a medida que sepamos más sobre sus hábitos de compra.

### ¿Qué no debe hacerse con una política de devoluciones?

- **Esconder la política de devoluciones:** La política de devoluciones debe estar muy visible. No se trata de alentar las devoluciones, se trata de tranquilizar a los clientes, asegurándoles que cualquier problema que tengan tiene solución.
- **No hay que pasarse con los tecnicismos y jerga legal:** los clientes no tienen que saber de leyes ni de términos legales para poder comprar en tu tienda. Utilizar un vocabulario sencillo y claro.
- **Impedir las devoluciones:** No complicar los procesos de devolución para evitar recibir devoluciones, hay que entender que es fácil que un cliente se sienta frustrado tras comprar un producto que no cubra sus expectativas o necesidades. El hecho de no facilitarle la devolución puede convertirse en un impacto negativo hacia la marca. Recordar que el cliente online es un cliente social, activo y que sabe moverse muy bien por las redes sociales y foros.
- **No aceptar los errores:** Hay que asumir todos los costes relacionados con cualquier error nuestro que haya generado una experiencia negativa sobre el cliente. Es una oportunidad de fidelización pero, si no lo hacemos, se puede convertir en todo lo contrario.

- **Ocultar los gastos de devolución:** Ya hemos indicado que es muy importante que el cliente sepa en todo momento el importe de su reembolso. Las sorpresas con el reembolso, en el último momento, son un error que se paga caro.

## 5.2 ETAPAS DE LA LOGÍSTICA INVERSA

Podemos diferenciar cuatro etapas principalmente en el flujo de logística inversa para el tratamiento y gestión de las devoluciones.

### 5.2.1 Recogida

Se trata de la etapa donde conseguimos que el producto llegue desde el cliente hasta las instalaciones pertinentes de la tienda online.

Dentro de la recogida podemos diferenciar dos formas de realizarla:

- **Recogida proactiva:** Es la recogida que se realiza cuando el cliente es el que se acerca al *drop point*, el *locker* o la oficina del courier.
- **Recogida pasiva:** Es la recogida donde el cliente se queda en casa y es el courier el que se desplaza hasta el domicilio.

En este caso destacan la flexibilidad y adaptabilidad a las necesidades y horarios del cliente.

### 5.2.2 Acondicionamiento

En esta etapa debemos, en primer lugar, validar el contenido de la devolución para confirmar que realmente se corresponde y, posteriormente, proceder con el reembolso automático o con el reenvío inmediato dependiendo de las necesidades del cliente.

En este momento son críticas la agilidad y rapidez con la que se produce el reembolso o el reenvío de una unidad nueva. Es una oportunidad para mostrar al cliente un servicio diferenciado, adaptado a sus necesidades y poder fidelizarlo para conseguir compras recurrentes.

Si el producto ha sido devuelto debido a una tara, debemos identificar dicha tara y, debemos acondicionar el producto correctamente para su posterior reintegración.



### 5.2.3 Reintegración

La reintegración es una de las etapas críticas en el flujo inverso ya que exige de una agilidad en el proceso de reintegración al stock para su posterior venta. No debe olvidarse el coste de un stock inmovilizado sin posibilidad de venta, así como la depreciación y menor atractivo para la venta.

Dentro de la reintegración hay que diferenciar entre productos en perfecto estado y productos dañados:

- **Productos en perfecto estado:** La reintegración de estos productos debe ser inmediata para su puesta a la venta.
- **Productos dañados:** La reintegración de estos productos conllevará una gestión con el proveedor, para que según los acuerdos comerciales, se repare el producto, se cambie por uno nuevo o simplemente se devuelva el importe del mismo, sin necesidad de reintegración posterior.

### 5.2.4 Liquidación

Dentro de la etapa de la liquidación de este stock devuelto y reacondicionado, podemos utilizar distintas maneras:

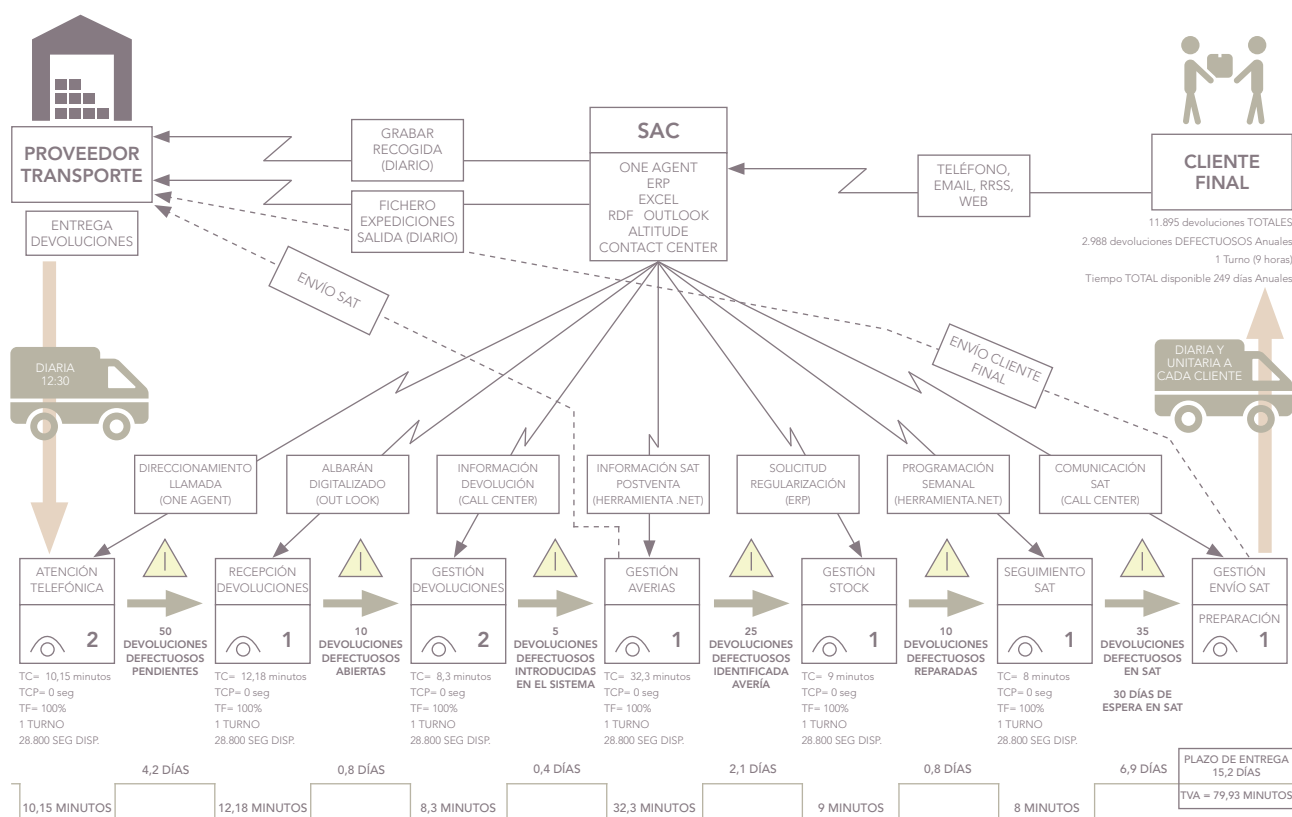
- **Rebajas propias:** Donde realizamos descuentos de los productos reacondicionados e informamos del estado y características del producto para su venta por los canales habituales.
- **Estoquistas internacionales:** Vendiéndolo a los mismos, asegurándonos que no incumplimos ningún acuerdo con los proveedores.
- **Pop-up Store:** Se trata de abrir espacios de venta momentáneos donde poder dar salida a este stock retenido.

## 5.3 FLUJOS POSIBLES DE LA LOGÍSTICA INVERSA

### 5.3.1 Opciones posibles según el estado del producto devuelto y los acuerdos con proveedores o fabricantes

- **Reventa.** En el caso de los productos rechazados en perfecto estado o en el caso de los productos desistidos, se trata de reintegrarlos inmediatamente en el stock para que vuelvan a estar disponibles para su venta.
- **Reparación y reacondicionado.** En el caso de productos dañados, se trata de enviarlos al SAT o al proveedor, para su reparación y reacondicionamiento y posterior venta como producto reacondicionado.

- **Devolución a proveedor.** Dependiendo de los acuerdos comerciales con el proveedor, una de las opciones de tratamiento de los productos dañados es su devolución al proveedor para que este considere qué hacer con ellos:
  - **Reparación y reacondicionamiento,** para su posterior venta como producto reacondicionado.
  - **Restauración.** Se trata de devolver al producto usado, unos niveles específicos de calidad que, generalmente, suelen ser inferiores a los de los productos nuevos. Esto se realiza para ampliar su vida útil.
  - **Refabricación.** Esta opción proporciona al producto usado, unos estándares de calidad igual de rigurosos como los de los productos nuevos, consiguiendo unos costes de fabricación inferiores.
  - **Canibalización.** Se trata de la recuperación exclusiva de una pequeña parte de los componentes reutilizables que se destinarán a las opciones de reparación, restauración y refabricación.
  - **Reciclaje.** Se trata de recuperar el material con el que está fabricado el producto fuera de uso, para posteriormente utilizarlo en la fabricación de nuevos productos.
  - **Destrucción y vertedero.** Esta opción se utiliza en el caso en el que las opciones anteriores no sean posibles.

Fig. 5.1 - VSM<sup>1</sup>

1 Gráfico de elaboración propia.

## 5.4 CANALES PARA REALIZAR DEVOLUCIONES

### 5.4.1 Centros de devolución online

Los centros de devoluciones online permiten total autonomía a los clientes para que a través de un enlace situado en el mismo website de la tienda online, con el *look & feel* de la marca, el cliente pueda solicitar la devolución de su producto o servicio, pueda indicar el motivo por el cual solicita la devolución, pueda elegir el servicio de recogida con el proveedor de transporte que más le convenga indicando si quiere que sea en domicilio o en un punto de entrega, al igual que pueda elegir el momento del reembolso o cambio por otra unidad.

Se trata de ofrecer las máximas facilidades a los clientes para poder devolver cualquier producto o servicio, sin coste añadido y con el simple gesto de imprimir una etiqueta para poder devolver sus compras de una forma fácil, rápida y sencilla.

### 5.4.2 Tiendas físicas

Como ya sabemos, las empresas tienen que adaptar la forma de relacionarse con los clientes, mejorando su experiencia a través de los distintos canales disponibles.

La omnicanalidad se presenta como la respuesta a esta tendencia de experiencia de compra, independientemente del canal que el cliente utilice. Al estar presente en distintas plataformas, la empresa consigue generar un mayor reconocimiento de marca, aumentar la fidelidad del cliente y proporcionar un valor añadido.

Los clientes buscan todo lo que ya tienen en el comercio offline sumado a las numerosas ventajas del comercio electrónico. Por esta razón, la ventaja competitiva que supone para una marca que está presente tanto en el canal online como en el offline, la posibilidad de que sus clientes puedan presentarse en sus tiendas físicas y poder realizar las devoluciones o cambios de sus productos o servicios, es realmente un factor diferenciador que acerca la seguridad, comodidad, facilidad y agilidad que exigen los clientes para la gestión del servicio postventa de los productos o servicios comprados online.

### 5.4.3 Directamente con el proveedor de transporte (documentación adjunta en los envíos)

Otra de las vías que se pueden utilizar para facilitar y simplificar la gestión de las devoluciones a los clientes, es la introducción de la etiqueta de devolución en el propio paquete para que, en el caso de querer devolver el producto, simplemente tengas que pegarla al paquete y presentarte en los puntos autorizados por la empresa de transporte.

De igual manera, existe la posibilidad de que los envíos salgan con una pre-autorización de devolución durante un tiempo establecido por el e-commerce, y que en el caso en el que el cliente quiera devolver el producto, sólo tenga que indicar su número de envío a la empresa de transporte, para poder devolverlo.

## 5.5 LOGÍSTICA INVERSA, ALTERNATIVAS PARA LA RECOGIDA

Al igual que con los servicios de entrega de pedidos que se pueden ofrecer a los clientes para adaptarse a sus necesidades en todo momento. De cara a una posible devolución de un producto, es necesario ofrecer una gama de servicios amplia, que se adapte a las necesidades de los clientes, que les mantenga informados en todo momento y que garantice la comodidad y agilidad necesarias.

Dentro de estas alternativas que debemos ofrecer a los clientes para facilitar la devolución, debemos diferenciar entre los servicios de recogida a domicilio (recogida pasiva) y los servicios por los que el cliente puede devolver el producto entregándoselo él mismo al proveedor de transporte (recogida proactiva).

### 5.5.1 Puntos de conveniencia

El aumento de las redes de puntos de conveniencia en España, la cercanía de estos puntos a los clientes y la amplitud de horarios los siete días de la semana, hacen de este servicio una posibilidad real para que los clientes de manera proactiva y autónoma puedan devolver sus productos.

### 5.5.2 Locker

En cuanto a los *locker* (consignas automáticas), básicamente se trata de un armario automatizado (ubicado en una tienda, centro comercial, estación de transporte, etc.) que hace las veces de *drop point*, o punto de recogida, en el que el usuario puede retirar o devolver su pedido gracias a un código remitido previamente por email o SMS.

Estas redes de consignas automáticas cada vez se están extendiendo más por España y suponen un complemento a sumar a los puntos de conveniencia. Con la diferencia de que no es necesario que una persona esté presente en el momento de la recogida.

### 5.5.3 Oficina proveedor transporte

Son muchos los proveedores de transporte que ofrecen sus oficinas para que los clientes puedan acercarse a ellas y realizar las devoluciones de sus productos. No deja de ser una opción más a sumar a la red de puntos en la que pueden beneficiarse los clientes según les convenga.

### 5.5.4 Domicilio

Se trata de la etapa donde conseguimos que el producto llegue desde el cliente hasta las instalaciones pertinentes de la tienda online.

Con respecto a esta modalidad de recogida, hay que tener en cuenta algunos factores:

- Es muy importante la rapidez a la hora de recoger el producto. Hay que entender que si se trata de un producto que el cliente necesita con urgencia y que está defectuoso de fábrica, la rapidez con la que se gestiona la incidencia, es una oportunidad enorme para fidelizar un cliente.
- Como en la entrega de los pedidos, en la recogida se ha de cumplir con lo acordado con los clientes. Conviene concretar no sólo el día de la recogida sino la hora o franja horaria en la que se va a pasar para poder garantizar la recogida. De igual manera se le debe dar la posibilidad al cliente de poder cambiar tanto la dirección de recogida como el horario o el día.
- La trazabilidad es muy importante, por lo que el cliente debe estar informado en todo momento sobre el estado de su devolución y la resolución de la misma. Como hemos mencionado anteriormente, la rapidez es un factor clave para fidelizar al cliente y lo más importante, no perderlo.
- Por último, con la recogida a domicilio, se abren nuevas posibilidades que nos pueden ayudar en la rapidez para solucionar la incidencia. Por ejemplo, si el motivo de la devolución es causado por un daño o defecto del producto, y el interés del cliente es cambiar el producto dañado por uno nuevo, es posible considerar un servicio de intercambio, donde en el mismo momento en el que se realiza la recogida del producto dañado, se le ofrece el producto nuevo para evitar mayor espera por parte del cliente, y por consecuencia una posible insatisfacción y reclamación.

## 5.6 RETORNOS, RECHAZOS Y DEVOLUCIONES

### 5.6.1 Diferencias entre rechazos y devoluciones

Dentro de los retornos de mercancía, debemos diferenciar entre rechazos y devoluciones:

- **Rechazos:** Se considera rechazo al retorno de la mercancía en buen o mal estado, que no fue aceptada conforme por el cliente en el momento de la entrega. En esta categoría también se considera el producto que no fue posible entregar por diversas razones (ej. almacén cerrado, cliente no estaba, etc.)
- **Devoluciones:** Se considera devolución del producto al que después de haber sido recibido conforme por el cliente, es devuelto.

Dentro de las devoluciones debemos diferenciar entre los productos que se devuelven porque los clientes ejercen su derecho de desistimiento y por lo tanto los productos se devuelven en perfecto estado, de los productos que se devuelven porque tienen algún fallo y por lo tanto los clientes ejercen su derecho de garantía legal.

La diferencia entre el producto rechazado que vuelve en buen estado, el producto desistido que vuelve en buen estado, y las devoluciones y rechazos porque el producto está dañado, hay que tenerlas en cuenta para agilizar los procesos a la hora de la recogida, el acondicionamiento, la reintegración y la liquidación de los productos en la logística inversa.

### 5.6.2 Motivos principales de los Retornos. ¿Cómo evitarlos?

La mayoría de los motivos por los que se produce un retorno, se podrían englobar entre:

- Pedido equivocado.
- Retraso del envío.
- Lo he comprado en otro sitio.
- Faltan accesorios.
- Producto dañado.
- Producto y embalaje dañado.
- Producto Averiado.
- El producto no coincide con el comprado.
- Venía junto con los artículos comprados.
- Descripción incorrecta en la Web.
- Ya no lo quiero/necesito.

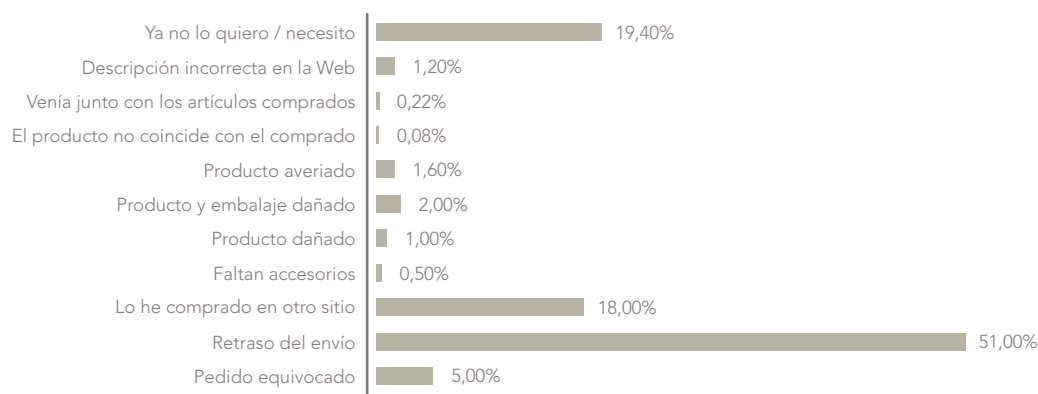


Fig. 5.2 - Motivos principales de los retornos

Sobre algunos de estos motivos podemos actuar para que se produzcan en menor medida:

- Tener una buena **ficha del producto**. Es vital la referenciación del contenido de las fichas del producto ya que gracias a ellas se atrae tráfico (palabras clave SEO), se seduce e informa al cliente.

Estos aspectos harán que se reduzca el número de cambios y devoluciones. Al transmitir fielmente la información del producto, hacemos que el cliente compre con mayor seguridad y que haya menos equivocaciones.

- En el caso del textil, tener una **tabla de tallas** es esencial para poder evitar y reducir los cambios y devoluciones. Al comprar online, y no probarte los productos, no se puede tener la certeza sobre qué talla es la indicada o sobre si esta prenda nos quedará como pensamos. Por este motivo es importante ofrecer al cliente la mayor seguridad posible en cuanto al tamaño del producto.
- Muestra las **opiniones de otros clientes**. Una buena manera de darle más seguridad y confianza al cliente es incluir opiniones y testimonios de otros clientes que hayan comprado tus productos con anterioridad.
- Utiliza y actualiza continuamente las **FAQ's**. La página de preguntas frecuentes (FAQ- *Frequent Asked Questions*) son una vía de comunicación con el cliente que hay que potenciar y analizar continuamente para saber qué es lo que pregunta el cliente y añadirlo si no está ya en las FAQ's. Al ofrecer la información servida en un mismo lugar, evitarás las confusiones, y por ende, los cambios y devoluciones.
- **Relación continua** con el cliente. Es importante dejar visible tu información de contacto en tu tienda online para que los clientes puedan consultarte fácilmente cuando algo no está del todo claro. Si un potencial cliente logra hablar contigo antes de efectuar la compra, disminuyen las probabilidades de que se frustre y devuelva o cambie el producto.
- **Cumplir los plazos de entrega** e informar al cliente sobre el estado de su pedido en todo momento. Buena parte de los cambios y devoluciones de una tienda online ocurren por el propio descuido de la tienda. Entregar el producto fuera del plazo estipulado puede ser una de las causas para que el cliente insatisfecho devuelva el producto. Además de prestar atención a este detalle, también se debe ofrecer la posibilidad de que el cliente esté informado sobre el estado de su pedido. Por último, recordar chequear el producto que estás enviando.
- Analizar y **medir** todas tus operaciones desde el cliente y hasta el cliente, para garantizar el servicio, implantar la mejora continua y reducir las incidencias.

CAPÍTULO



**INTERNACIONALIZACIÓN  
DE LA EMPRESA  
DE COMERCIO  
ELECTRÓNICO**



## 6.1 COMPRA INTERNACIONAL DE MERCANCÍAS EN LA EMPRESA DE COMERCIO ELECTRÓNICO

### 6.1.1 Visión general

El escenario mercantil internacional actual goza de un tremendo dinamismo, generado mayormente por la globalización de la economía y por el avance de la tecnología, pero a su vez también tiene una gran complejidad, dada la existencia de variables que influyen de manera determinante en los intercambios comerciales internacionales, como son las divisiones en bloques económicos, la liberalización de los mercados, etc., por lo que las empresas, para llevar a buen puerto sus intercambios comerciales, deben conocer de manera exhaustiva las técnicas y herramientas necesarias para ello.

Toda empresa vendedora experimenta una fase inicial de fabricación de los productos que comercializa, de compra de las materias primas o componentes necesarios para ello o de compra del producto terminado. La pregunta más habitual que nos hacemos como empresa comercial es dónde adquirir esos productos, si en el mercado nacional o en el internacional, por lo que vamos a ver a continuación qué nos aporta cada uno de estos dos diferentes escenarios.

### 6.1.2 Proveedor nacional vs proveedor internacional

El proveedor nacional, frente al internacional, nos permite tener una comunicación más sencilla ya que se eliminan las posibles barreras idiomáticas, la colaboración con el mismo así como su control en cuanto a calidad de fabricación y proceso productivo será generalmente más fácil y económico de gestionar, mientras que su cercanía nos permitirá normalmente tener unos stocks más reducidos, con el consiguiente ahorro financiero, así como unos costes de suministro menores, amén de una mayor capacidad de respuesta ante imprevistos o picos de demanda.

Sin embargo, los costes de fabricación serán generalmente más elevados frente al proveedor internacional, fundamentalmente por el mayor coste de la mano de obra, que según los últimos datos de Eurostat se sitúa alrededor de los 22€/h. en España frente a, por ejemplo, los menos de 10€/h. en países como República Checa, Eslovaquia o Polonia.

El comercio con proveedores extranjeros nos supondrá tener que gestionar aspectos con los que no estamos familiarizados, como pueden ser los problemas derivados de las diferencias lingüísticas o el tener que utilizar diferentes métodos de pago, pero nada que no se pueda salvar con una correcta planificación, preparación y análisis. Ampliar nuestras compras al mercado internacional puede darnos una ventaja competitiva importante.

El precio unitario de adquisición será uno de los factores fundamentales a la hora de decantarnos por uno u otro proveedor, pero no debe ser el único, ya que debemos tener en cuenta una serie de aspectos básicos que pueden depender tanto del proveedor como del país de origen de las mercancías, tales como:

- Existencia en la Unión Europea de restricciones a la importación del producto en cuestión y/o del país de procedencia del mismo, barreras arancelarias, etc.
- Calidad del producto.
- Cumplimiento por parte del proveedor extranjero de las normas técnicas establecidas en la Unión Europea para cada producto, en cuanto a seguridad, etiquetado, certificaciones necesarias, etc.
- Plazo de fabricación.
- Condiciones de entrega.
- Condiciones de pago.
- Capacidad de reacción.
- Capacidad de adaptación a nuevos requerimientos.
- Costes de transporte internacional.
- Costes derivados del proceso de importación: aranceles e impuestos.

De manera previa a la selección de un proveedor internacional, lo primero que debemos hacer es localizar cuáles son los países proveedores del producto que queremos comprar. Para ello podemos utilizar buscadores en internet, debemos hablar con las posibles asociaciones comerciales de nuestro sector y tratar de averiguar dónde adquiere nuestra competencia productos iguales o similares al nuestro.

Una vez tengamos localizados los países fuente, debemos localizar a los posibles proveedores, vía internet o vía empresas especializadas en dicha labor, y realizar un profundo análisis de los mismos, incluyendo también a los proveedores nacionales en dicho análisis, realizando una matriz para ponderar todos los aspectos indicados anteriormente en base a nuestras necesidades y prioridades.

A la hora de seleccionar un proveedor extranjero, debemos tener las mismas prioridades que al seleccionar un proveedor nacional, con el objetivo de obtener un coste de compra unitario y una calidad apropiados, asegurándonos al mismo tiempo que el proveedor puede cumplir con los niveles de servicio que necesitamos.

Debemos tener en cuenta que el coste de compra es importante, pero no lo es más que tener disponibilidad del producto, lo que nos garantizará poder atender de manera adecuada a nuestros clientes. Sin disponibilidad del producto, su coste es irrelevante.

### 6.1.3 Base contractual de la compra internacional de mercancías

La compra internacional de mercancías genera obviamente cierta inseguridad, tanto desde un punto de vista jurídico, por el desconocimiento que de manera generalizada tenemos de las legislaciones aplicables en otros países, como por las necesidades de realizar y gestionar un transporte internacional de la mercancía adquirida, así como de asegurar la misma durante su transporte.

Para resolver esa inseguridad debemos apoyarnos en lo que será la base contractual de todas nuestras operaciones de compra internacional de mercancías:

- **Contrato de compraventa internacional:** debe ser el medio sobre el que articular nuestras operaciones de compra internacional y por lo tanto es totalmente recomendable, si no obligatorio, su realización.

Una factura proforma o una orden de pedido no son un contrato de compraventa internacional en su sentido estricto, por lo que redactar un contrato por escrito es la mejor forma de evitar problemas, ya que si surgen desacuerdos será más fácil resolverlos. España ratificó la Convención de Viena de 1980 que regula los contratos de compraventa internacional de mercancías, por lo que la oferta comercial y su aceptación, así como los derechos y obligaciones de comprador y vendedor resultantes del contrato quedan regulados por dicha Convención. Lo que no regula es ni la validez del contrato, ni sus estipulaciones ni a quién corresponde la propiedad de la mercancía, quedando estos aspectos en manos del Derecho nacional aplicable en cada caso.

Además de los aspectos comerciales, calidad, precio, etc., en el contrato debemos incluir siempre aspectos como dónde se realizará la entrega de la mercancía, en qué momento se transmitirá su propiedad, el momento, lugar y forma en la que se entregarán los documentos así como cuándo, dónde y cómo se realizará el pago de la mercancía.

- **Contrato de transporte internacional de mercancías:** en toda operación de compra internacional, siempre tendremos la necesidad de contratar, bien nosotros directamente bien nuestro proveedor, un transporte internacional para poder recibir en nuestro país o en el destino que necesitemos, los productos adquiridos.

No hay formalidad alguna a la hora de realizar dicho contrato, pudiendo ser incluso verbal, por lo que como justificante de la existencia de dicho contrato usaremos el documento específico que se expedirá dependiendo del medio de transporte usado.

Los documentos específicos para cada medio de transporte internacional son los siguientes:

- **Conocimiento de embarque marítimo**, conocido como **Bill of Lading** o **B/L**. Utilizado en el **transporte marítimo**, el B/L es título de crédito de la mercancía, ya que permite a la persona que lo tenga en posesión retirar la mercancía a su llegada a destino. Esto significa que puede ser negociado o endosado a un tercero, como por ejemplo al banco que nos gestiona el medio de pago, en caso de haber establecido un medio de pago documentario como garantía de nuestro pago.
- **Conocimiento de embarque aéreo**, documento también conocido como Carta de Porte Aéreo, **Air Way Bill** o **AWB**, que recoge el contrato de **transporte internacional aéreo**. El AWB no es título de crédito.
- **Carta de porte por carretera** o **CMR**, que evidencia la existencia de un contrato de **transporte internacional por carretera**. En este caso tampoco acredita la propiedad de la mercancía y por tanto no puede ser endosado.
- **Carta de porte ferroviario CIM**, documento que regula el transporte en ferrocarril y que tampoco acredita la propiedad de la mercancía.

- **Conocimiento de Embarque Multimodal FIATA**, que regula el transporte internacional cuando éste se realiza en Unidades de Transporte Intermodal o UTI, utilizando sucesivamente dos o más medios de transporte de distinta naturaleza pero bajo un solo documento de transporte, evitando así la ruptura de carga. Aunque son varios los tipos de Conocimiento de Embarque Multimodal FIATA, el más usado es el **FBL** o **Fiata Bill of Lading**, siendo en este caso y al igual que el B/L, **título de propiedad de la mercancía**, por lo que podrá ser negociado o endosado igualmente.
- **Contrato de Seguro de Transporte de Mercancías:** cuando compramos mercancía a un proveedor internacional, ésta debe llegarnos en perfecto estado, pero es evidente que durante el transporte internacional de la misma, existe siempre el riesgo de que esto no sea así.

Para cubrir ese riesgo debemos contratar un seguro de transporte de mercancías ya que, en caso de siniestro, el transportista nos resarcirá del daño hasta un límite marcado por el convenio que regula cada tipo de transporte y que rara vez cubrirá, por no decir nunca, el perjuicio económico sufrido.

Independientemente de quien contrate el seguro, pues en ocasiones lo contratará nuestro proveedor y en otras nosotros, dependiendo de las condiciones de entrega acordadas, el seguro siempre debe cumplir los siguientes requisitos:

- Debe ser contratado con una compañía de primer nivel y con representación internacional.
- Debe ser pagadero en España.
- Debe cubrir al menos el 110% del valor de la operación.

Existen muchos tipos de póliza, pero hasta no tener un volumen de compras a nivel internacional importante, lo recomendable es contratar una póliza individual para cada envío. Elegiremos una póliza con cobertura ICC A, que es la más próxima a un “todo riesgo”, ya que su coste, habitualmente un 0,50% sobre el valor de la operación, es poco mayor que el coste de la póliza ICC B, que es la inmediatamente inferior en cuanto a cobertura se refiere. Si el seguro lo contrata nuestro proveedor, debemos exigir la misma cobertura.

Para poder estimar el coste de la prima del seguro hay que tener en cuenta los siguientes conceptos:

- Valor factura de la mercancía.
- Gastos *inland* país de origen (gastos incurridos hasta situar la mercancía sobre el medio de transporte principal), en el caso de que nuestro proveedor no los haya incluido ya en el valor factura de la mercancía, dependiendo de las condiciones de entrega pactadas.
- Coste del flete internacional hasta el destino acordado.
- Tasa del seguro.
- 10% de *forfait*.

$$\text{Prima neta seguro} = ((\text{valor mercancía} + \text{gastos inland} + \text{coste del flete}) \times 110 \times \% \text{ tasa de seguro}) / (10000 - (110 \times \% \text{ tasa de seguro}))$$

## 6.1.4 Protección física de la mercancía

### 6.1.4.1 Embalaje

En logística internacional, un porcentaje elevado de las incidencias que ocurren en relación a la mercancía, roturas, robos, pérdidas, accidentes, son generadas por el uso de un embalaje inadecuado, un marcado incorrecto y/o una incorrecta manipulación, por lo que en la mayoría de los casos, dichas incidencias se hubieran podido reducir o eliminar en su totalidad mediante un análisis previo del envase o embalaje a utilizar.

Por ello, debemos definir con nuestro proveedor internacional un embalaje adecuado a las necesidades técnicas de nuestro producto, de nuestro mercado (normativas técnicas, requerimientos de marcado, etc.) y del medio de transporte a utilizar, tratando de buscar siempre el compromiso óptimo entre seguridad y coste económico.

Un embalaje escaso e inadecuado generará roturas, pérdidas, rechazos, con la consiguiente pérdida económica, mientras que un embalaje excesivo y por tanto igualmente inadecuado, nos generará pérdida de competitividad pues elevará el coste final de la mercancía.

Debemos usar un embalaje estandarizado en cuanto a su formato y dimensiones, tomando como base por ejemplo, la NORMA UNE 49030 Embalajes de Expedición o la Norma ISO 3394, con el objetivo de unificar o agrupar la mercancía en una unidad de manipulación y/o transporte óptima para la mercancía en cuestión y para el medio de transporte seleccionado.

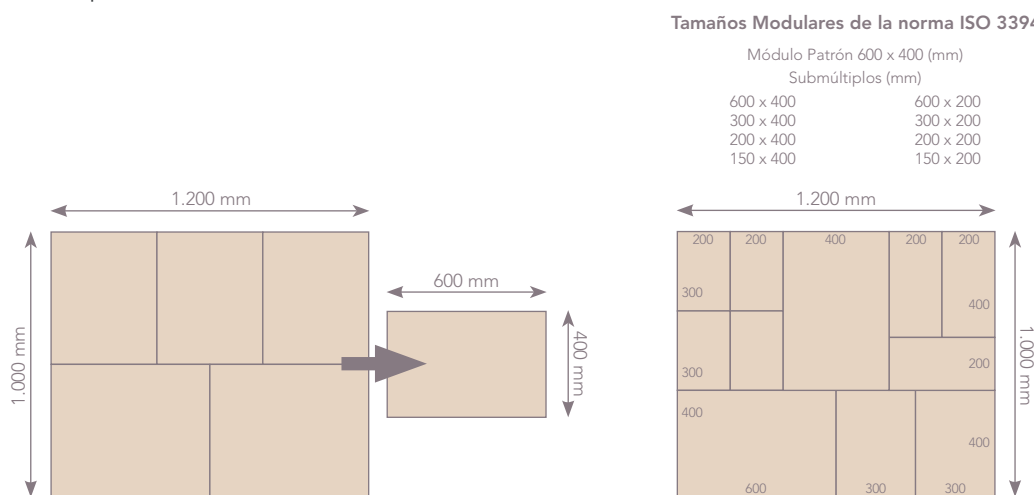


Fig. 6.1 - Norma ISO 3394

Estas mismas consideraciones, en cuanto a definir un embalaje adecuado para el transporte internacional que nos aporte un compromiso óptimo entre seguridad y coste económico, debemos tenerlas en cuenta también cuando vendemos, cuando realizamos envíos individuales a nuestros clientes a nivel internacional. No es lo mismo enviar un disco de vinilo de Madrid a Cuenca, que enviarlo a Montreal, Canadá, y por lo tanto su embalaje tampoco debería ser el mismo.

El tipo de embalaje y el proceso de *packaging* de nuestro producto a nivel individual son de suma importancia, influyendo de manera directa en la perfecta recepción del producto por parte de nuestros clientes y por tanto en su grado de satisfacción con el servicio prestado. El ahorrarnos unos céntimos en su desarrollo nos puede generar devoluciones y rechazos porque el producto llega al cliente totalmente roto o golpeado, lo que nos generará a su vez con toda seguridad mayor coste que los céntimos ahorrados, e incluso la pérdida del cliente.

#### 6.1.4.2 Señalización o marcado

Otro aspecto importante que nos ayudará a que la mercancía nos llegue en perfectas condiciones es el marcado de la misma, ya que servirá como guía para quienes durante su transporte internacional deban manipularla.

Para ello debemos usar los **Símbolos Pictóricos ISO Embalaje**, de manera que mediante simbología y sin el uso de texto alguno, todos los intervinientes en la cadena logística puedan realizar la misma interpretación en cuanto a la manipulación de la mercancía.



Fig. 6.2

Si compramos en China una mercancía y nos la envían paletizada por transporte aéreo, no servirá de nada etiquetar la paleta con 15 adhesivos que indiquen en chino “MUY FRÁGIL”, ya que quienes la manipulen una vez ha salido de China no lo entenderán. Sin embargo, si nuestro proveedor chino la etiqueta con el símbolo ISO que significa “MUY FRÁGIL”, representado por una copa de cristal, todos los que manipulen la paleta sabrán interpretarlo correctamente.

Si lo que compramos es considerado mercancía peligrosa, tendremos que añadir la **Simbología ONU Productos Peligrosos**.

#### 6.1.4.3 Unidad de carga: paletas, contenedores

Para lograr el objetivo de unificar o agrupar la mercancía en una unidad de manipulación y/o transporte óptima, debemos conocer el concepto de Unidad de Carga, que no es otra cosa que la unidad de almacenaje, manipulación y/o transporte óptima y adecuada para cada tipo de mercancía. Las unidades de carga más habituales en logística internacional son la paleta y el contenedor.

La **paleta** es considerada, junto con la caja y la mercancía a granel, la **unidad básica de carga**, y su función es facilitar la manipulación de la mercancía desde su origen hasta el destino final.

Hay muchos tipos de paletas en cuanto a medidas y materiales de fabricación se refiere, pero las más habituales son la Europaleta o paleta europea, de madera, cuyas medidas son Largo 1200 x Ancho 800 x Alto 144 mm. y la Isopaleta o Americana con medidas 1200 x 1000 x 144 mm.

Como todo elemento auxiliar, es un coste añadido al producto, por lo que **su uso dependerá de si el beneficio que aporta durante toda la cadena logística es mayor que el coste que genera**, debiendo siempre contemplar por tanto la posibilidad de, en el caso de cargas completas, cargar la mercancía sin paletizar para aprovechar al máximo el espacio.

En cuanto al **contenedor** se refiere, se trata de un elemento auxiliar de transporte considerado la **unidad de carga media**. Entre todos los tipos existentes en el mercado, el más habitual es el ISO Dry General o DV, destinado a carga general seca: alimentación seca, cajas, paquetería, muebles, juguetes, etc. El contenedor es una **UTI** o **Unidad de Transporte Intermodal**, lo que permite una total compatibilidad entre los diferentes tipos de transporte, marítimo, terrestre y ferroviario fundamentalmente.

Los contenedores más habituales son los de 40' (40 pies) y 20' (20 pies), cuya nomenclatura técnica es la siguiente:

- 20' T.E.U. o "Twenty Foot Equivalent Unit".
- 40' F.E.U. o "Forty Foot Equivalent Unit".

Estos contenedores, si cargamos mercancía paletizada, se optimizan al máximo usando Europaleta o paleta europea, mientras que para la carga de mercancía sobre Isopaleta o paleta americana debemos solicitar su versión "pallet wide", con una mayor anchura interior.

Cuando la mercancía que compramos ocupa la totalidad del espacio de un contenedor, hablamos de contenedor FCL o "Full Container Load".



Fig. 6.3

En cuanto a la capacidad de carga de **paletas** o **unidades de carga básica** que se pueden alojar en los contenedores indicados anteriormente, si suponemos que sólo se carga una base, es decir, a una altura, el modo de hacerlo y las cantidades, para Europaletas e Isopalets, se reflejan en el siguiente gráfico:

CONTENEDOR	Nº DE PALLETS	GRÁFICO
20' STANDARD	10 standard pallets 1,2 x 1,0m	
	11 europallets 1,2 x 0,8m	
40' STANDARD	21 standard pallets 1,2 x 1,0m	
	25 europallets 1,2 x 0,8m	
40' PALLETWIDE	24 standard pallets 1,2 x 1,0m	
	30 europallets 1,2 x 0,8m	
45' STANDARD	24 standard pallets 1,2 x 1,0m	
	27 europallets 1,2 x 0,8m	
45' PALLETWIDE	26 standard pallets 1,2 x 1,0m	
	33 europallets 1,2 x 0,8m	

Fig. 6.4

### 6.1.5 Modos de transporte internacional

La elección de un modo de transporte u otro hará que nuestra operativa de importación sea más o menos eficiente.

Los principales modos de transporte que tenemos para traer la mercancía comprada, desde su país de origen hasta su destino, son los siguientes:

#### 6.1.5.1 Transporte marítimo

Es el modo de transporte más utilizado en el comercio internacional, dada su gran capacidad de carga, la posibilidad de usar UTIs, lo que permite una fácil combinación con el resto de modos de transporte y por su competitividad en precio frente a los demás modos de transporte.



Su mayor inconveniente es su lentitud frente al resto de modos de transporte.

Cuando optemos por el transporte marítimo como modo de transporte principal, debemos realizar la contratación del mismo en **Línea Regular** o **Régimen de Conocimiento** y con una naviera de primer nivel, así nos garantizaremos que el transporte se realiza con un itinerario geográfico o ruta preestablecida, con escalas definidas y con un precio fijado de antemano. Si es nuestro proveedor quien se encarga de contratar el transporte, debemos asegurarnos de que cumple con este requisito, ya que es frecuente encontrarse con ofertas donde el coste del transporte está muy por debajo del precio medio de mercado, circunstancia que nos debe hacer pensar sobre su motivo.

Al solicitar el flete a la naviera o al transitario que nos ayude a coordinar la operación, debemos pedirle que nos informe también de los posibles recargos (BAF, CAF y CS principalmente), así como de los costes previos ("gastos FOB") y posteriores al embarque, ya que influirán en el coste de compra final de la mercancía.

Si nuestro pedido de compra no completa contenedor, tendremos que transportar la mercancía en régimen de grupaje, por lo que para calcular el coste del flete tendremos que tener en cuenta el factor de estiba o relación peso/volumen de la mercancía a transportar, que en el transporte marítimo es el siguiente:

$$1m^3 = 1.000 \text{ kg}$$

#### 6.1.5.2 Transporte aéreo

Su rapidez, puntualidad y seguridad lo hacen idóneo cuando compramos mercancía perecedera o de alto valor unitario, o en aquellas situaciones en las que necesitamos recibir el producto de manera urgente.

Sus principales limitaciones son su coste, ya que puede resultar excesivamente caro para el transporte de determinadas mercancías, y sus limitaciones en cuanto a peso y dimensiones de la mercancía a transportar.

Si nos decidimos por este modo de transporte para realizar el transporte principal de nuestra compra, la mejor opción es contratarlo a través de un Agente de Carga, pues con toda seguridad obtendremos un mejor precio de flete que si lo hacemos directamente con la compañía aérea, simplemente por economía de escala.

Las tarifas aéreas en línea regular se realizan en la mayoría de los casos en base al denominado "peso tarifario", que es el peso sobre el cual se aplicará la tarifa aérea y que está relacionado con la naturaleza pesada o ligera de la mercancía.

El peso tarifario dependerá del coeficiente de estiba aérea o coeficiente de estiba IATA, que es un índice de equivalencia peso/volumen cuya relación actual es la siguiente:

$$1m^3 = 166,66 \text{ kg}$$

La compañía aérea siempre aplicará la tarifa sobre el resultado de peso mayor obtenido, comparando el peso real de la mercancía y su peso/volumen.

**Ejemplo:** envío aéreo de una mercancía con un peso bruto de 90 kg y un volumen de 0,85 metros cúbicos.

Peso real: 90 kg

Peso volumen:  $0,85 \text{ m}^3 \times 166,66 \text{ kg} = 141,66 \text{ kg}$

**Peso tarifario: 141,66 kg**

### 6.1.5.3 Transporte terrestre por carretera

Es el único modo de transporte que nos permitirá realizar un servicio “puerta a puerta” sin la necesidad de intervención de otro modo de transporte.

El transporte terrestre por carretera es ideal para mantener niveles óptimos de existencias, así como para atender picos de demanda.

Su principal inconveniente es su excesiva dependencia del precio de los carburantes, el tener que cumplir con las reglamentaciones de circulación y tráfico de los diferentes países por los que atraviesa y que es el modo de transporte al que más le pueden afectar las malas condiciones meteorológicas, lo que en ocasiones puede generar grandes retrasos.

En cualquier caso, el transporte terrestre por carretera es el modo de transporte con mayor cuota de mercado en la Unión Europea, por lo que si realizamos nuestras compras internacionales en un país de la Unión Europea y si la mercancía no tiene un alto valor unitario, con toda seguridad será nuestra primera opción para realizar el transporte internacional.

Se puede realizar en régimen de carga completa, por lo que la totalidad de la capacidad de carga del vehículo será nuestra, o en régimen de carga fraccionada o grupaje, donde compartiremos espacio con otros cargadores.

En el régimen de grupaje debemos tener en cuenta el factor de estiba a la hora de calcular el coste del transporte:

$$1\text{m}^3 = 333,33 \text{ kg}$$

### 6.1.5.4 Transporte terrestre ferroviario

Este modo de transporte es competitivo en precio para largas distancias, pero fundamentalmente para grandes cargadores. En el caso de una empresa de comercio electrónico, si la compra la realizamos en un país de la Unión Europea, no puede competir con el transporte terrestre por carretera ni en precio ni en flexibilidad horaria, ya que está sujeto a unos horarios y fechas de salida que no tiene el transporte por carretera.

Sin embargo, a medio plazo el transporte en ferrocarril será una opción a tener en cuenta si traemos mercancía de Asia, concretamente de China, pues ya se ha realizado una primera prueba para un envío de 82 vagones/contenedores desde China a España, con un tránsito hasta Madrid de 18 días frente a los 30 días que de media tarda un barco de China a los puertos de Barcelona o Valencia

En el transporte ferroviario, el factor de estiba que se aplicará a las mercancías enviadas en régimen de grupaje será el siguiente:

$$1m^3 = 250 \text{ kg}$$

#### 6.1.5.5 Transporte multimodal

Es aquel transporte de UTIs o unidades de carga con la utilización de al menos dos modos de transporte, realizado al amparo de un único documento de transporte, teniendo como objetivo principal evitar la **“ruptura de carga”** o descomposición total o parcial de esa unidad de carga para proceder a su almacenaje o a su distribución.

De esta manera, cuando nosotros o nuestro proveedor contratemos un transporte internacional de mercancías, lo haremos a través de un único Operador de Transporte Multimodal u OTM, quien a su vez subcontratará con los diferentes transportistas aquellos medios de transporte necesarios para llevar la mercancía desde origen a destino sin ruptura de carga, haciéndose responsable de toda la operación, por lo que obtendremos un servicio “puerta a puerta”.

#### 6.1.5.6 Selección del modo de transporte

La elección del medio de transporte principal en el comercio internacional tiene un impacto muy significativo sobre el precio total de la mercancía y, por lo tanto, afecta directamente a la competitividad de la misma en el mercado de destino.

Por otro lado, hay que resaltar que la elección de uno u otro modo de transporte, tendrá que ser acorde a las condiciones de entrega acordadas en el contrato de compraventa internacional.

Los siguientes requerimientos nos ayudarán a tomar la decisión respecto al mejor modo de transporte principal:

- Origen, destino y medios de transporte disponibles. Teniendo en cuenta el origen y el destino de la mercancía, se debe hacer un descarte de aquellos modos de transporte que por motivos obvios no se pueden utilizar.
- Tipo de envío. Si es urgente o no, su plazo de entrega, frecuencia de envíos, su peso y su volumen, sus condiciones de manipulación, etc.
- Tipo de mercancía. Si se trata de mercancía perecedera, mercancía que debe viajar a temperatura controlada, animales vivos, mercancía peligrosa, de alto valor, etc.

- Características operativas y prestacionales de cada modo de transporte. Mediante la comparación de las características más representativas de los medios de transporte, cuales son:
  - Rapidez.
  - Flexibilidad, entendiendo por tal la capacidad de adaptación a los requerimientos del envío y de la mercancía.
  - Capacidad de carga.
  - Accesibilidad o capacidad para ofrecer servicios puerta a puerta.
  - Coste.

CRITERIO	CARRETERA	MARÍTIMO	AÉREO	FERROCARRIL
RAPIDEZ	Media	Baja	Muy Alta	Media
FLEXIBILIDAD	Muy Alta	Media	Alta	Baja
CAPACIDAD	Media	Muy Alta	Media	Muy Alta
ACCESIBILIDAD	Muy Alta	Baja	Media	Media
COSTE	Medio	Bajo	Muy Alto	Bajo

Fig. 6.5<sup>1</sup>

Es evidente que podremos utilizar varios modos de transporte para una misma operación, dependiendo de las circunstancias. Por ejemplo, para una primera compra de componentes electrónicos procedentes de Hong Kong, podremos utilizar el transporte aéreo para un primer envío parcial de las unidades necesarias para cubrir la previsión de ventas durante el tiempo que tarda en llegarnos el resto del pedido por transporte marítimo.

### 6.1.6 Medios de pago en las operaciones de compra internacional

La elección de un medio de pago u otro dependerá de múltiples factores, pero entre ellos podemos destacar el grado de confianza que tengamos con nuestro proveedor, que inicialmente será bajo, la posición de fuerza entre las partes, es decir, qué necesidad de venta tiene nuestro proveedor y de compra nosotros, y la situación económica y/o política del país del importador o comprador, en este caso España, que influirá en la determinación de nuestro proveedor de exigirnos un medio de pago que le cubra el riesgo existente.

Podemos clasificar los medios de pago en función del momento en que debe realizarse el pago y de la existencia o no de un flujo de documentos:

- **Simples**, en los que no existe flujo alguno de documentos y que debemos usar sólo cuando la confianza que tenemos con nuestro proveedor es muy alta, pues siempre una de las partes tiene que anticipar algo, en el caso del proveedor la entrega de la mercancía y en el nuestro el pago de la misma. Quien anticipe su obligación tendrá siempre el riesgo de que la otra parte no cumpla con su obligación. Entre estos medios de pago encontramos los siguientes:

<sup>1</sup> Fuente: Elaboración propia

- Cheque bancario.
  - Cheque personal.
  - Transferencia.
  - Remesa simple.
- **Documentarios**, en los que la documentación forma parte del medio de pago, ya que se gestiona a través de los bancos. Son los que debemos usar cuando la confianza entre proveedor y comprador es mínima o cuando el riesgo país es elevado. Entre ellos tenemos:
    - Orden de pago documentaria.
    - Remesa documentaria.
    - Crédito documentario.

De entre los documentarios, el más seguro es el **crédito documentario**, por lo que hasta tener una confianza plena en nuestro proveedor, será el medio de pago recomendable.

Es importante resaltar que tanto nosotros como nuestro proveedor, tendremos que conocer de manera previa cuales son los documentos necesarios para llevar adelante la operación, asegurándonos de que nuestro proveedor podrá aportar todos los documentos requeridos en el condicionado del crédito documentario.

Es evidente que todos los medios de pago tienen unos costes de gestión, y de manera generalizada, cuanta más seguridad aporten tanto a exportador como a importador, mayor será dicho coste.

### 6.1.7 Documentación en la compra de mercancías B2B

La elaboración y cumplimentación de la documentación necesaria en una operación de compraventa internacional conlleva una serie de dificultades que no existen cuando se habla de compraventas domésticas o nacionales, como consecuencia de las características especiales del comercio internacional.

Para nuestro proveedor, dependiendo del medio de pago fijado, el cobro de la venta internacional dependerá de que la documentación aportada sea correcta en tiempo y forma, mientras que para nosotros, como compradores, supondrá el poder recoger la mercancía en la aduana sin mayores problemas.

La falta de algún documento necesario o su incorrecta cumplimentación puede generar retraso en la entrega de la mercancía, penalizaciones, almacenaje, etc., llegando incluso a la cancelación de la operación por incumplimiento del contrato de compraventa, traducándose todo ello lógicamente en un coste económico bien para el exportador, bien para el importador o bien para ambos.

Los documentos relacionados con las operaciones de compraventa internacional pueden clasificarse en cinco grupos:

- **Comerciales:** son emitidos siempre por el vendedor. Entre ellos tenemos la factura proforma, la factura comercial, la factura consular, la factura aduanera y el *packing list* o lista de contenido.
- **De transporte:** Son emitidos y firmados por las compañías de transporte o sus agentes, aunque en la mayoría de los casos son cumplimentados por las empresas transitarias o los operadores logísticos. Tal y como se ha mencionado con anterioridad, el documento de transporte será específico para cada modo de transporte.
- **De pago y seguro:** Tal y como ya hemos comentado, en comercio internacional se utilizan frecuentemente métodos de pago que vinculan el pago de la mercancía con la entrega de una documentación específica. Los dos métodos de pago documentarios más usados son la remesa documentaria y el crédito documentario. En cuanto a los de seguro, son aquellos que evidencian la existencia de un seguro de transporte para las mercancías, entre los que encontramos la póliza de seguro y el certificado de seguro.
- **Aduaneros:** son aquellos documentos necesarios para la correcta realización del trámite administrativo del despacho de aduana, siendo siempre emitidos o validados por la propia aduana o por el Departamento de Impuestos Especiales correspondiente. Debemos aclarar que en las operaciones intracomunitarias no es necesario el despacho de aduana y por lo tanto no hay documento aduanero alguno como tal, aunque si es necesaria la gestión de algún documento con fines informativos y estadísticos. Los principales documentos aduaneros son el Documento Único Administrativo (DUA), el Certificado de Circulación de Mercancías EUR.1, el Certificado de Origen y la Declaración INTRASTAT, siendo este último documento el único necesario para las operaciones de compraventa intracomunitarias.
- **Certificados:** en función del país de origen o destino y del producto a enviar, las autoridades aduaneras podrán exigir una serie de documentos complementarios que deberán acompañar a la mercancía. Estos documentos, de manera generalizada, suelen servir para demostrar unas calidades específicas de la mercancía, el cumplimiento de unas especificaciones técnicas determinadas, especificaciones de uso y/o consumo o también para hacer referencia al cumplimiento de condiciones de seguridad medioambientales o del medio de transporte. Los que mayor relevancia tienen son el Certificado CITES, el Certificado Fitosanitario, el Certificado de Análisis y el Certificado de Inspección Pre-embarque.

Esta clasificación, tal y como está ordenada, indica también el flujo de la documentación en las operaciones de comercio internacional.

### 6.1.8 Aseguramiento de la calidad

Una vez hemos seleccionado a nuestro proveedor, debemos asegurarnos de que el producto que nos enviará cumple con nuestros requerimientos de calidad.

Para ello, debemos incluir en el contrato de compraventa internacional lo siguiente:

- Especificaciones técnicas del producto, composición, materiales, diseño y funciones.

- Normativas que debe cumplir el producto para su acceso a nuestro mercado.
- Calendario de inspecciones en fábrica y pruebas de calidad así como la posibilidad de realización de inspecciones pre-embarque.
- Términos y condiciones para rehacer, reparar o sustituir los productos defectuosos.
- Cláusula de retrasos en la puesta a disposición de los productos para una inspección de calidad.

Las inspecciones pre-embarque, aunque efectivas, no son válidas por sí solas, ya que de poco nos servirá realizar una inspección pre-embarque si obtenemos un resultado negativo, pues con toda seguridad nos provocará una rotura de stock ya que no recibiremos los productos a tiempo. Por este motivo, son muy importantes las inspecciones en fábrica y los continuos controles de calidad del producto, con el objetivo de atajar posibles problemas durante el proceso de producción del producto y no justo antes de su envío.

## 6.2 INCOTERMS 2010 EN LA COMPRA INTERNACIONAL DE MERCANCÍAS

### 6.2.1 Definición y recomendaciones de uso

Los incoterms son un conjunto de términos comerciales representados mediante tres letras, que definen las condiciones de entrega en las operaciones de comercio internacional.

Surgen para definir de manera clara las obligaciones de comprador y vendedor en las operaciones de compraventa internacional, así como para reducir el riesgo de complicaciones jurídicas.

Actualmente está vigente la revisión de los incoterms realizada por la Cámara de Comercio Internacional en el año 2010.

Su finalidad es delimitar de manera precisa:

- El lugar donde se entrega la mercancía.
- Los documentos y trámites aduaneros necesarios para las operaciones de exportación e importación.
- La transmisión de riesgos en el transporte de la mercancía.
- El reparto de costes logísticos entre vendedor y comprador.

Por otro lado, los incoterms no regulan ni influyen en los siguientes aspectos de las operaciones de comercio internacional:

- Propiedad de la mercancía. No se debe confundir la entrega de la mercancía o el hecho de poner la misma a disposición del comprador, con la transmisión de la propiedad de la misma, que normalmente queda regulado en el condicionado del contrato de compraventa y suele producirse cuando el comprador paga la totalidad del precio pactado.
- Plazo de pago. Al igual que en el caso anterior, este aspecto debe reflejarse en el contrato de compraventa, por lo que no tiene relación alguna con el incoterm acordado entre comprador y vendedor.
- Compraventa internacional de servicios. Cuando el producto objeto de la operación de compraventa internacional es un bien intangible, como un servicio, no se aplica incoterm alguno ya que no hay una entrega física ni un transporte internacional, ni tan siquiera un despacho de aduana.

Las normas básicas para su correcta utilización son las siguientes:

- Incorporar las reglas incoterms 2010 en el contrato de compraventa y especificar el lugar de entrega tan precisamente como sea posible, mediante expresiones como las que se indican a continuación:
  - DAT Terminal de carga, Aeropuerto de Barcelona, España, incoterms 2010.
  - CIP Terminal de contenedores, Puerto de Valencia, España, incoterms 2010.
  - FCA Terminal de contenedores nº 4, Puerto de Hong Kong, China, incoterms 2010.

Una de las cláusulas esenciales de un contrato de compraventa internacional es la de las "Condiciones de entrega de la mercancía", ya que será en ella donde se fije el incoterm a usar en la operación.

- Escoger el incoterm adecuado. El incoterm elegido deberá ser apropiado para la mercancía, para el medio de transporte a utilizar y para determinar las obligaciones de comprador y vendedor en cuanto a transporte y seguro se refiere.
- Tener en cuenta que los incoterms no son un contrato de compraventa.

Podemos clasificar los incoterms de la siguiente manera:

- **Reglas incoterms para cualquier modo de transporte (a partir de ahora les llamaremos POLIVALENTES):**
  - **EXW:** Ex Works (en fábrica).
  - **FCA:** Free Carrier (entregado al transportista).
  - **CPT:** Carriage paid to (transporte pagado hasta).
  - **CIP:** Carriage and Insurance paid to (transporte y seguro pagado hasta).
  - **DAT:** Delivered at Terminal (entregada en terminal).
  - **DAP:** Delivered at Place (entregada en lugar).
  - **DDP:** Delivered Duty paid (entregada derechos pagados).



- **Reglas incoterms para transporte marítimo y vías navegables interiores (a partir de ahora les llamaremos MARÍTIMOS):**
  - **FAS:** Free Alongside Ship (franco al costado del buque).
  - **FOB:** Free on Board (franco a bordo).
  - **CFR:** Cost and Freight (coste y flete).
  - **CIF:** Cost, Insurance and Freight (coste, seguro y flete).

Dadas las características de nuestro negocio de comercio electrónico, y por el tipo de compra internacional que realizaremos, desestimaremos los incoterms marítimos por los siguientes motivos:

- Porque no serán aplicables cuando usemos otro modo de transporte diferente al marítimo.
- Porque su uso está indicado para compras o envíos de mercancía en carga convencional y en el caso de mercancías a granel, normalmente realizadas en buques completos, y no para mercancía contenedorizada.
- Porque si usamos el transporte marítimo como medio de transporte principal, aunque no compremos contenedor completo, en el régimen de grupaje la mercancía viajará igualmente en contenedor, que como ya se ha indicado es una UTI o Unidad de Transporte Intermodal y como tal está destinada a diferentes tipos de transporte y no solo al marítimo.

INCOTERM	TIPO DE TRANSPORTE	PAGO TRANSPORTE PRINCIPAL	TRANSMISIÓN RIESGO TRANSPORTE
<b>EXW</b>	Polivalente	Importador	Origen
<b>FCA</b>	Polivalente	Importador	Origen
<b>CPT</b>	Polivalente	Exportador	Origen
<b>CIP</b>	Polivalente	Exportador	Origen
<b>DAT</b>	Polivalente	Exportador	Destino
<b>DAP</b>	Polivalente	Exportador	Destino
<b>DDP</b>	Polivalente	Exportador	Destino

Fig. 6.6 - Tablas INCOTERMS 2010 Costes y transmisión del riesgo<sup>2</sup>

En la siguiente tabla podemos ver cómo avanzan los costes y los riesgos a través de los diferentes pasos que recorrerá la mercancía, desde el país de origen o del vendedor hasta el país de destino o del comprador, desde el EXW, que es el incoterm con menor riesgo y obligaciones para el vendedor, ya que se limitará a poner la mercancía a disposición del comprador en sus propias instalaciones, hasta el DDP que representa el mayor nivel de responsabilidad y coste para el vendedor pues situará la mercancía normalmente en las instalaciones del comprador en el país de destino.

<sup>2</sup> Fuente: Elaboración propia

INCOTERMS * 2010 International Commercial Terms de la Cámara de Comercio Internacional (ICC)		Embalaje y Verificación	Licencias, autorizaciones	Carga al camión o contenedor en fábrica o almacén	Transporte interior país de ORIGEN, hasta puerto, aeropuerto, terminal...	Formalidades aduaneras de exportación	Costes manipulación terminal ORIGEN: marítima, aérea, TIR...	Transporte principal internacional	Seguro de mercancía y transporte	Costes manipulación terminal DESTINO: marítima, aérea, TIR...	Formalidades aduaneras, importación, aranceles, impuestos, trámites...	Transporte interior país DESTINO, desde puerto, aeropuerto... a fábrica, almacén	Recepción y descarga del camión, contenedor...
OBLIGACIONES VENDEDOR					OBLIGACIONES COMPRADOR								
INCOTERMS * 2010 POLIVALENTES, PARA CUALQUIER MODO DE TRANSPORTE													
EXW EX Works, En fábrica	COSTE		*1						FACULTATIVO				
	RIESGO								FACULTATIVO				
FCA Free Carrier, Entregado al transportista	COSTE		*1		¿?				FACULTATIVO				
	RIESGO								FACULTATIVO				
CPT Carriage paid to, Transporte pagado hasta	COSTE		*1						FACULTATIVO				
	RIESGO								FACULTATIVO				
CIP Carriage & Insurance paid to, Transporte y seguro pagado hasta	COSTE		*1						*2				
	RIESGO												
DAT Delivered at Terminal, Entregada en terminal	COSTE		*1						FACULTATIVO				
	RIESGO								FACULTATIVO				
DAP Delivered at Place, Entregada en lugar	COSTE		*1						FACULTATIVO	¿?		¿?	
	RIESGO								FACULTATIVO				
DDP Delivered Duty Paid, Entregada derechos pagados	COSTE		*1						FACULTATIVO		*1	¿?	
	RIESGO								FACULTATIVO				
*1 El Vendedor debe proporcionar al Comprador o Importador la documentación y ayuda necesaria para la exportación, así como el Im portador la ayuda necesaria al Exportador a la importación en destino. Siempre a petición, riesgo y expensas del demandante.													
*2 Sólo en los dos casos marcados es donde es obligatorio contratar un seguro. En el resto de incoterms será facultativo.													
¿? Dependiendo del lugar de entrega pactado.													

Fig. 6.7 - INCOTERMS 2010 Polivalentes, para cualquier modo de transporte<sup>3</sup>

No es posible establecer una “fórmula” que nos indique cual es el incoterm correcto, ya que cada operación de comercio internacional es diferente y tiene sus particularidades, por lo que cuando realicemos compras a nivel internacional, elegiremos el incoterm en base a una serie de parámetros o criterios, que en nuestro caso deberán ser los siguientes:

- **Tamaño de la empresa y capacidad de negociación.** Cuanto mayor sea el volumen de operaciones internacionales de nuestra empresa, mayor facilidad tendremos para obtener precios de transporte más bajos, y por tanto más competitivos, por lo que quizá nos encontremos en situación de obtener un precio de transporte principal inferior al de nuestro proveedor, pudiendo por tanto encargarnos de la contratación del transporte principal de manera más competitiva.
- **Experiencia internacional.** Cuanta más experiencia y conocimiento de logística y comercio internacional tengamos, más capacidad tendremos para poder utilizar términos incoterms largos.
- **Medio de pago.** Con los medios de pago siempre puede usarse cualquier incoterm, mientras que con los documentarios lo habitual y recomendable es usar los incoterms FCA, CPT y CIP.

En cualquier caso, a continuación podemos encontrar unas pautas generales de uso de los diferentes incoterms mencionados cuando compramos mercancía a nivel internacional:

- De manera general no debemos utilizar el incoterm EXW, pero si lo hacemos, tan sólo es recomendable en las siguientes situaciones:

- Operaciones de compra intracomunitaria cuando la mercancía debe viajar en régimen de grupaje y,
  - sólo si vamos a utilizar un medio de pago simple.
- En operaciones de compra tanto intracomunitarias como con terceros países, tanto en carga completa como en régimen de grupaje, si por motivos varios queremos controlar el transporte internacional o en el caso de tener mejor tarifa de flete que nuestro proveedor, debemos utilizar el incoterm FCA, válido además para medios de pago simples y documentarios. El incoterm FCA es el sustituto del incoterm FOB en aquellas operaciones en las que la mercancía viaja en contenedor, ya sean cargas completas o grupajes.
  - Se recomienda usar CPT en operaciones de transporte marítimo o aéreo, cuando nuestro proveedor tiene una mejor tarifa de flete que nosotros y/o si no quiere asumir ni el riesgo del transporte ni la contratación de un seguro. Aunque CPT es frecuentemente usado en operaciones intracomunitarias realizadas por carretera, como compradores trataremos de negociar unas condiciones de entrega en posición FCA, ya que tanto con CPT como con FCA el riesgo del transporte será nuestro, mientras que el incoterm FCA nos permitirá elegir una empresa de transporte de nuestra confianza, minimizando así ese riesgo. Se puede usar CPT tanto con medios de pago simples como documentarios.
  - El incoterm CIP difiere del incoterm CPT tan sólo en la obligatoriedad de nuestro proveedor de contratar un seguro para cubrir la posible pérdida o daño causados a la mercancía durante su transporte internacional. Como compradores, debemos exigir a nuestro proveedor la contratación del seguro con una compañía de primer nivel, estando el proveedor obligado a facilitarnos una copia de la póliza de seguro de transporte o del certificado de seguro, como prueba de la contratación del mismo en las condiciones acordadas. Junto con el incoterm FCA, es el más usado cuando como medio de pago se ha fijado un crédito documentario. Su uso es recomendable cuando nuestro proveedor tiene mejor tarifa de transporte y si necesitamos que la mercancía viaje asegurada.
  - El incoterm DAT, aunque válido para cualquier tipo de transporte, está especialmente indicado para el transporte multimodal. Su uso está recomendado sólo si la confianza con nuestro proveedor es alta, lo que nos permitirá fijar un medio de pago simple para saldar económicamente la compra, y si nuestro proveedor quiere controlar el riesgo logístico de la operación. Además, será un buen incoterm si solicitamos a nuestro proveedor que nos entregue la mercancía en una zona franca o depósito aduanero en nuestro país. No se recomienda su uso para envíos por transporte terrestre por carretera en el caso de cargas completas, si no se va a realizar la entrega en una terminal o zona de actividades logísticas, ya que si la entrega se va a realizar en nuestras instalaciones, los incoterms DAP, cuando se trata de entregas intracomunitarias, y DDP en el caso de envíos procedentes de terceros países, serán más adecuados. Sólo debe usarse DAT con medios de pago simples.
  - En el caso del incoterm DAP, recomendamos su uso sólo para compras intracomunitarias, realizadas por transporte por carretera y cuando la mercancía será entregada por el proveedor en nuestras instalaciones. Como empresa compradora, el incoterm DAP nos es muy favorable ya que no asumimos el riesgo de transporte de la mercancía. Al igual que en el caso del incoterm DAT, se recomienda usarlo sólo con medios de pago simples.

- En cuanto al incoterm DDP, como empresa ecommerce compradora tan sólo es recomendable su uso si las compras se las realizamos a nuestra casa matriz o a una empresa de nuestro grupo empresarial y si ésta se encuentra ubicada en un tercer país. No es recomendable por tanto su uso en ningún otro caso. Al igual que con las reglas DAT y DAP, se recomienda usar el incoterm DDP sólo con medios de pago simples.

### 6.2.2 Escandallo de costes de importación

A continuación facilitamos un ejemplo de cómo debe realizarse un escandallo de costes en el caso de una compra internacional de mercancías, viendo la evolución del coste de la mercancía según el incoterm elegido (datos ficticios).

#### IMPORTACIÓN DE TINTE

*Myhaircolours es una empresa dedicada a la comercialización, vía internet, de tintes vegetales para el pelo. Entre sus productos venden los tintes de las más afamadas marcas del sector, pero también una gama de tintes más económica, de buena calidad y con marca propia Myhaircolours.*

*El tinte para su marca propia lo adquieren a granel y luego lo envasan en las instalaciones de un colaborador que se encarga del proceso de envasado y etiquetado. Estas instalaciones se encuentran en Igualada, Barcelona.*

*Myhaircolours, hasta la fecha, adquiere los tintes necesarios para su marca propia a través de un agente comercial, sin tener muy clara la procedencia de los mismos. Debido a la competencia existente en el sector y al poco margen que esta manera de operar le aporta, deciden comenzar una búsqueda de proveedores para adquirir directamente el producto, sin intermediarios que minoren su margen.*

*Para ello y a través de un contacto en una de las marcas que les suministra, se ponen en contacto con un proveedor indio y tras recibir muestras del producto, hacer las pruebas pertinentes y asegurarse de que la calidad es la adecuada, deciden realizar una primera importación, para lo cual deberán calcular el precio del producto puesto en el almacén de su colaborador de envasado y etiquetado en Igualada.*

#### Datos para los cálculos:

Precio x litro tinte FCA Madras Term. cont.	15,00 €	IVA Importación	21%
Pedido (litros)	20.000,00	Prima de seguro ICC A	0,50%
Transporte interior hasta puerto Madras	300,00 €	THC Barcelona	140,00 €
THC Madras	140,00 €	Despacho aduana Barcelona	45,00 €
Despacho aduanas Madras	40,00 €	Transporte interior Igualada	300,00 €
Flete	2.500,00 €	Hat	60,00 €
Partida arancelaria	3203.00.10	ISPS	30,00 €
Arancel importación	0%	Comunicaciones, fotocopias	15,00 €
		Envase Flexi Tank, Contenedor ISO 20'	

**Solución:**

<b>Precio FCA Terminal contenedores Madras</b>		<b>Precio x l.</b>	
300.000,00 €			FCA inc. transp. a terminal y des. aduana exp.
<b>300.000,00 €</b>	<b>15,00 €</b>		
<b>Precio CPT Barcelona</b>			
300.000,00 €			Precio FCA Terminal contenedores Madras
140,00 €			THC Madras
2.500,00 €			Transporte Madras-Barcelona
<b>302.640,00 €</b>	<b>15,13 €</b>		
<b>Precio CIP Barcelona</b>			
302.640,00 €			Precio CPT Barcelona
1.673,73 €			Importe prima seguro = CIF - CPT
<b>304.313,73 €</b>	<b>15,216 €</b>		$CIP = CPT / (1 - (COSTE SEGURO * 1,1))$
<b>Precio DAT Terminal contenedores Puerto Barcelona</b>			
304.313,73 €			Precio CIP Barcelona
140,00 €			THC Barcelona
<b>304.453,73 €</b>	<b>15,223 €</b>		
<b>Precio DAP almacén proveedor envasado Igualada</b>			
304.453,73 €			Precio DAT Terminal contenedores Pto. BCN
300,00 €			Transporte interior Igualada
<b>304.753,73 €</b>	<b>15,24 €</b>		
<b>Precio DDP Igualada</b>			
304.753,73 €			Precio DAT almacén prov. envasado Igualada
60,00 €			Hat
30,00 €			ISPS
15,00 €			Comunicaciones, fotocopias
45,00 €			Despacho aduana Barcelona
0,00 €			Arancel (sobre precio CIP)
63.905,88 €			Impuesto (sobre precio CIP + Arancel)
<b>368.809,61 €</b>	<b>18,44 €</b>		

## 6.3

**ADUANAS Y FISCALIDAD DE LA COMPRAVENTA INTERNACIONAL DE MERCANCÍAS**

## 6.3.1

**El valor en aduana de las mercancías**

Es la base imponible sobre la que se aplica el arancel de aduana en la mayoría de los casos y uno de los integrantes de la base de aplicación del IVA a la importación de mercancías.

Debemos tenerlo en cuenta tanto cuando realizamos compras de mercancía procedente de terceros países, como cuando enviamos mercancía a nuestros clientes, tanto empresas como particulares, situados en terceros países o países no comunitarios.

Tanto en la Unión Europea como a nivel internacional, se ha implantado un sistema de valoración con un método principal, basado en el valor de la transacción y partiendo del importe de la factura, al que se le van añadiendo o quitando conceptos hasta alcanzar un importe que corresponde al valor de la mercancía en el momento de entrada en el territorio aduanero común, cuando compramos, o en el de un tercer país, cuando vendemos.

Operativamente, el valor en aduana generalmente coincide con el valor de la mercancía en posición CIP terminal de entrada al país de destino. Por lo tanto, dependiendo del incoterm seleccionado en la operación, en base al cual el importe de la factura tendrá un valor u otro, se irán añadiendo o quitando conceptos e importes hasta alcanzar el valor en aduana.

Si hemos comprado en posición FCA, al importe de la factura habría que añadirle el coste del transporte internacional y el del seguro para poder así obtener el valor CIP. Mientras que si hemos comprado en posición DAP, tendríamos que restar al importe de la factura los costes de manipulación en la terminal de entrada así como el coste del transporte interior en el país de destino, en nuestro caso España.

### 6.3.2 El origen de las mercancías

El origen de las mercancías determina el país en el que han sido producidas o fabricadas. Tanto cuando compramos como cuando vendemos, el determinar el origen de la mercancía sirve para:

- Aplicar de manera correcta los derechos arancelarios.
- La correcta aplicación de medidas no arancelarias, como por ejemplo fitosanitarias o de política comercial.

La Unión Europea tiene firmados una serie de acuerdos internacionales que suponen una reducción e incluso la eliminación de los derechos arancelarios dependiendo de la procedencia de la mercancía, acuerdos que suelen ser recíprocos, por lo que se pagarán más o menos derechos arancelarios al importar o exportar una mercancía según sea el país de origen de la misma.

La procedencia de la mercancía se debe acreditar mediante la extensión del correspondiente certificado de origen.

Es conveniente aclarar que, si compramos productos fuera de la Unión Europea, por ejemplo en China, para luego venderlos a través de nuestra tienda online en un tercer país o país no comunitario, el producto sigue siendo originario de China, aunque hayamos hecho una importación definitiva del mismo y pagado por tanto los impuestos correspondientes: esta situación no modifica el origen de la mercancía.

### 6.3.3 Clasificación arancelaria

Clasificar arancelariamente una mercancía es asignarle un código según la nomenclatura del "Convenio Internacional del Sistema Armonizado de Designación y codificación de Mercancías" de la Organización Mundial de Aduanas (OMA) o del "Arancel Aduanero Común" de la Unión Europea.

La correcta clasificación arancelaria es imprescindible para realizar cualquier operación de comercio internacional, ya que de ella se obtendrá información relevante asociada a la nomenclatura de la mercancía:

- Derechos arancelarios a pagar en el momento de la importación de la mercancía en el país de destino.
- Régimen comercial.
- Impuestos indirectos (IVA e IIEE).
- Barreras administrativas: inspecciones.
- Información estadística: volumen de importaciones o exportaciones, procedencia de las mercancías, precios, etc.
- Necesidad de documentos aduaneros y estadísticos.

Cuando compramos y vendemos mercancía a nivel internacional, necesitamos conocer la partida arancelaria a la que pertenece nuestro producto, ya que de ella dependerá que el importe a pagar en la aduana de importación, en la de España cuando compramos y en la del país de destino cuando vendemos, sea mayor o menor, haciendo por tanto que el producto sea más o menos competitivo.

En el caso de compras en un tercer país, debemos asegurarnos con nuestro proveedor de que el número de partida arancelaria que asigna al producto durante el procedimiento de exportación es correcto, para evitar tanto pagar de más cuando debamos realizar el despacho de importación como posibles retrasos en los trámites de importación.

Cuando vendemos a un cliente en un tercer país, no debemos caer en el error de dejar que la empresa de *courier* internacional que gestiona nuestro envío, asigne a nuestro producto una partida arancelaria genérica, ya que esto puede hacer que a la entrada del producto en el país de destino, éste se vea gravado con unos derechos arancelarios que no le corresponden, perdiendo por tanto competitividad.

En la Unión Europea, para clasificar las mercancías, utilizamos el TARIC, que contiene el "Arancel Integrado de las Comunidades Europeas" y recoge las disposiciones comunitarias de política comercial aplicables a mercancías importadas y exportadas por la Unión Europea: suspensiones arancelarias, contingentes arancelarios, preferencias arancelarias, derechos antidumping (medidas tomadas por los países importadores para luchar contra los países exportadores que aplican a sus productos precios anormales), prohibiciones a la importación, así como otras medidas no arancelarias: inspecciones de control sanitario, veterinario, etc.

La Comisión Europea es responsable de su gestión y publica a diario una versión actualizada del TARIC en la siguiente dirección de internet:

[http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/dds2/taric/taric\\_consultation.jsp?lang=es](http://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/taric_consultation.jsp?lang=es)

La estructura de una partida arancelaria de Codificación TARIC consta de 10 dígitos: los 6 primeros corresponden al Sistema Armonizado, los 2 siguientes a la Nomenclatura Combinada y los 2 últimos corresponden al TARIC. Excepcionalmente podrán utilizarse 4 caracteres adicionales para la aplicación de medidas comunitarias específicas no codificadas o no enteramente codificadas en las posiciones novena y décima.

SISTEMA ARMONIZADO (SA)						NOMENCLATURA COMBINADA (NC)		TARIC	
Capítulo		Partida		Subpartida		Subpartida NC		Subpartida TARIC	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fig. 6.8 - Estructura de una partida arancelaria de Codificación TARIC

Para poder clasificar de manera correcta nuestra mercancía como empresa exportadora y/o importadora, debemos conocer cuáles son los criterios de clasificación:

- La clasificación de los productos naturales se realiza en base a los reinos de la naturaleza, animal, vegetal o mineral, y a su grado de elaboración: secado, deshidratado, congelado, etc.
- La clasificación de los demás productos se realiza en base a:
  - La materia constitutiva de la mercancía o su composición (plástico, caucho, hierro, etc.) y su grado de elaboración para aquellas mercancías en las que la materia tenga relevancia comercial.
  - Los productos terminados se clasifican no sólo por su materia sino también por su función. Ejemplos: Artículos de mesa o de cocina, de madera.
  - Como manufacturas de una materia. Ejemplo: manufacturas de piedra o demás materias minerales; Manufacturas de yeso fraguable o de preparaciones a base de yeso fraguable.
  - La función, uso o destino, para aquellas otras mercancías en las que la supeditación a la materia desaparece. Ejemplos: Lentes, prismas, espejos y demás elementos de óptica de cualquier materia, montados, para instrumentos o aparatos (excepto los de vidrio sin trabajar ópticamente).

Además, deberá conocerse su forma de presentación: desmontado o montado, a granel, en envases directos para su venta, etc., ya que este aspecto condicionará también la clasificación arancelaria de la mercancía.

Ante las autoridades aduaneras, como importadores o exportadores seremos siempre los responsables legales de la correcta clasificación de la mercancía, independientemente de que hayamos obtenido la partida arancelaria del agente de aduanas que nos represente. Por lo tanto, si tenemos dudas al respecto, debemos realizar una consulta por escrito a las autoridades aduaneras, mediante la solicitud de una "Información Arancelaria Vinculante" o IAV. El trámite se puede realizar online en el siguiente enlace:

<https://www.agenciatributaria.gob.es/AEAT.sede/procedimientoini/DD02.shtml>

Su condición de "vinculante" viene dada por la obligatoriedad de aplicación para el solicitante de la IAV del código obtenido, tanto si el resultado obtenido nos es favorable en cuanto a los aranceles asociados a dicho código, como si no lo es.



### 6.3.4 Despacho aduanero e información relativa a los trámites aduaneros

Realizar un despacho aduanero de la mercancía es realizar, ante la Aduana, todas las gestiones, trámites y demás operaciones relativas a los procesos de entrada y salida de las mercancías de un estado o bloque económico comercial, de acuerdo a los diferentes tráficos y regímenes aduaneros.

La documentación necesaria que se debe presentar para la realización del despacho de aduana es, principalmente, la siguiente:

- Factura comercial.
- Packing list.
- Documentos necesarios que justifiquen la aplicación de un régimen arancelario preferencial o cualquier otro régimen diferente al común.
- El documento de transporte que corresponda, según el modo de transporte principal elegido.
- Documento Único Administrativo DUA.
- Otros documentos que puedan ser requeridos, en cada caso, para liquidar cualquier impuesto o gravamen en el caso de las importaciones.

Es fundamental conocer los requisitos documentales, así como las gestiones aduaneras necesarias a realizar, tanto cuando importamos como cuando exportamos. Son varias las vías a través de las cuales podemos obtener la información necesaria:

- Transitario u operador logístico.
- Agente de aduanas que nos representa.
- Mediante consulta a las autoridades aduaneras.
- Webs oficiales de la Comisión Europea. A través de los siguientes links:
  - Requerimientos aduaneros en los países destino de nuestras ventas o exportaciones. La información se obtiene tras introducir la partida arancelaria o clasificación arancelaria de nuestro producto y el país de destino.  
*<http://madb.europa.eu/madb/indexPubli.htm>*
  - Requerimientos y trámites en la Unión Europea para la importación de mercancías procedentes de terceros países.  
*<http://exporthelp.europa.eu/thdapp/index.htm?newLanguageId=ES>*

### 6.3.5 El Documento Único Administrativo (DUA)

El Documento Único Administrativo o DUA, es un documento que debe cumplimentarse obligatoriamente para su presentación a las autoridades aduaneras siempre que se realice un intercambio de mercancía, ya sea de exportación o de importación, entre los estados miembros de la Unión Europea y:

- Países terceros.
- Países de la Asociación Europea de Libre Comercio o AELB: Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza.

Su función es facilitar información sobre el producto objeto del intercambio, que será utilizada con diferentes fines: estadísticos, contables, informáticos, de liquidación y de control, además de servir como base para la declaración tributaria. El DUA deberá acompañar a las mercancías para el cumplimiento de las formalidades aduaneras.

Tanto exportador como importador, quien actúe como declarante, deberán velar por la exactitud y veracidad de los datos que se incluyen en el DUA, así como cumplir los deberes y obligaciones que fueran exigibles en razón de su normativa de aplicación.

En toda la Unión Europea se utiliza el mismo formato de DUA, debidamente traducido al idioma de cada estado miembro.

Es importante conservar el original del documento DUA, porque en la importación se precisa para justificar el derecho de deducción del IVA de importación y en la exportación es uno de los justificantes de la exención de IVA de la venta.

El DUA es emitido por el agente de aduanas en nombre y representación del exportador.

En todo caso, facilitamos a continuación los links donde encontrar las indicaciones relativas a la cumplimentación de dicho documento:

[http://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2014-7683](http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2014-7683)

[http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio\\_es\\_ES/Aduanas\\_e\\_Impuestos\\_Especiales/Procedimientos\\_Aduaneros/DUA/DUA.shtml](http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio_es_ES/Aduanas_e_Impuestos_Especiales/Procedimientos_Aduaneros/DUA/DUA.shtml)

### 6.3.6 El Operador Económico Autorizado (OEA)

Un Operador Económico Autorizado es una empresa de la cadena logística capaz de garantizar la seguridad durante las operaciones aduaneras, cumpliendo con los requisitos y medidas en relación con la seguridad aduanera y en general, con las buenas prácticas en la gestión de la cadena logística internacional, por lo que la Administración Aduanera le considerará como un socio de confianza.

La condición de ser OEA otorga a las empresas ciertos beneficios, como es una mayor agilidad en la circulación de sus mercancías a la entrada y salida del territorio aduanero comunitario mediante la reducción de controles físicos y documentales, simplificación en los datos a aportar, etc.

Por lo tanto, como empresa exportadora y/o importadora, la condición de OEA nos podrá ayudar de dos diferentes maneras:

- A la hora de seleccionar un representante aduanero y/o transitario, ya que éste gozará de una mayor agilidad en cuando a la gestión de trámites aduaneros se refiere.

- Si tenemos un volumen importante de operaciones de comercio internacional, podremos estudiar la posibilidad de obtener la certificación como OEA, pues nos permitirá algunas reducciones en tiempo y coste de gestión aduanera, además de otorgarnos beneficios relacionados con la imagen y la reputación frente a nuestros proveedores, clientes y autoridades aduaneras.

En el link que se indica a continuación podemos encontrar toda la información relativa a trámites para la solicitud de certificación OEA.

<https://www.agenciatributaria.gob.es/AEAT.sede/tramitacion/DC02.shtml>

En cualquier caso, actualmente hay empresas dedicadas a preparar nuestra empresa para obtener la certificación OEA, como puede ser Arola o IPEC Formación de la Fundación Valenciaport.

## 6.4 VENTAS B2C INTRACOMUNITARIAS

### 6.4.1 EL IVA

Para poder saber si debemos aplicar o no el IVA a nuestras ventas online cuando éstas tienen como destino un país comunitario, tenemos que analizar las posibles situaciones, dependiendo del tipo de producto o servicio que comercialicemos y del tipo de cliente final al que vendamos.

- **Venta de productos corporales:** dependiendo del estatus fiscal de nuestro cliente, actuaremos de una manera o de otra, según se indica a continuación:
  - **Cliente empresa:** cuando nuestro cliente se identifique como una empresa establecida en un país comunitario, no aplicaremos IVA a la venta siempre que se cumplan los siguientes dos requisitos:
    - Que nuestro producto sea expedido o transportado al territorio de otro estado miembro de la Unión Europea. Este hecho lo podremos demostrar mediante el correspondiente contrato o documento de transporte o bien mediante la presentación de la factura emitida por nuestro transportista u operador logístico, que nos servirán como justificantes del transporte realizado.
    - Que quien vaya a recibir nuestro producto esté identificado a efectos de IVA en otro estado miembro. Para poder justificar esta situación, nuestro cliente deberá facilitarnos un número de IVA válido y tendrá que estar dado de alta en el censo VIES (VAT Information Exchange System). Por nuestra parte, tendremos que comprobar la validez del número de IVA facilitado, algo que haremos consultando directamente en la web de la Comisión Europea a través del siguiente enlace:

[http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/vies/vieshome.do](http://ec.europa.eu/taxation_customs/vies/vieshome.do)

Debemos tener en cuenta que, como vendedores o exportadores, será responsabilidad nuestra asegurarnos de que el destinatario está registrado como operador intracomunitario.

Al emitir la factura sin IVA, debemos incluir en la misma tanto el número de identificación a efectos del IVA de nuestro cliente como el nuestro propio.

- **Ciente particular:** en este caso tendremos que aplicar el correspondiente IVA español a la factura, a excepción de los siguientes casos:
  - Si durante el año en curso o el anterior, nuestro importe de ventas con destino un país en concreto supera los límites de ventas establecidos por dicho país, tendremos que aplicar en nuestra factura el porcentaje de IVA estipulado en dicho país, así como realizar la declaración de IVA en el mismo, para lo cual tendremos que registrarnos a efectos del IVA en el país en cuestión. Los límites de ventas anuales establecidos actualmente por cada Estado miembro de la Unión Europea pueden verse en la siguiente tabla.

PAÍS	MONEDA	LÍMITE VAT ANUAL **	CONVERSIÓN A EUROS ***	TIPO DE CAMBIO LOCAL/EURO
ALEMANIA	EURO	100.000	N/A	
AUSTRIA	EURO	35.000	N/A	
BÉLGICA	EURO	35.000	N/A	
BULGARIA	BGN	70.000	35.790	0,511289
CHIPRE	EURO	35.000	N/A	
CROACIA	HRK	270.000	35.180	0,130298
DINAMARCA	DKK	280.000	37.631	0,134396
ESLOVAQUIA	EURO	35.000	N/A	
ESLOVENIA	EURO	35.000	N/A	
ESPAÑA	EURO	35.000	N/A	
ESTONIA	EURO	35.000	N/A	
FINLANDIA	EURO	35.000	N/A	
FRANCIA	EURO	100.000	N/A	
GRECIA	EURO	35.000	N/A	
HUNGRÍA	HUF	8.800.000	27.546	0,00313019
IRLANDA	EURO	35.000	N/A	
ITALIA	EURO	35.000	N/A	
LETONIA	LVL	24.000	34.149	1,42288
LITUANIA	LTL	125.000	36.203	0,28962
LUXEMBURGO	EURO	100.000	N/A	
MALTA	EURO	35.000	N/A	
NORUEGA	NOK	50.000	5.472	0,109443
PAÍSES BAJOS	EURO	100.000	N/A	
POLONIA	PLN	160.000	37.147	0,232167
PORTUGAL	EURO	35.000	N/A	
REINO UNIDO	GBP	70.000	89.408	1,27726
REPÚBLICA CHECA	CZK	1.140.000	41.036	0,0359969
RUMANÍA	RON	118.000	26.239	0,222363
SUECIA	SEK	320.000	34.014	0,106295
SUIZA*	CHF	100.000	83.268	0,832684

\* NON EU member

\*\* A 14 de abril de 2014

\*\*\* Tipo de cambio XE Currency 7 de enero de 2015

Fig. 6.9 - límites de ventas anuales establecidos actualmente por cada Estado miembro de la Unión Europea<sup>4</sup>

4 Fuente: Guía sobre IVA en Comercio Electrónico en la Unión Europea Adigital

- Cuando aun no llegando a los límites indicados en la tabla anterior, decidamos aplicar el IVA del país del cliente final, para lo cual igualmente tendremos que registrarnos a efectos de IVA en dicho país. Esto nos puede interesar en aquellos casos en los que el porcentaje de IVA a aplicar a nuestro producto en el país de destino es más bajo que en el nuestro, lo que nos otorgará una ventaja competitiva en cuanto a precio final del producto. Para saber qué tipo de IVA se aplica en cada país para cada tipo de producto, podemos consultar el siguiente link:

[http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/taxation/vat/traders/vat\\_community/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/taxation_customs/taxation/vat/traders/vat_community/index_en.htm)

**Apartado: EU country specific information on certain VAT topics, VAT rates applicable.**

A continuación podemos ver en una tabla con los tipos de IVA aplicables a fecha 01/01/2015, última actualización.

MEMBER STATES	CODE	SUPER REDUCED RATE	REDUCED RATE	STANDARD RATE	PARKING RATE
BELGIUM	BE	-	6 / 12	21	12
BULGARIA	BG	-	9	20	-
CZECH REPUBLIC	CZ	-	10 / 15	21	-
DENMARK	DK	-	-	25	-
GERMANY	DE	-	7	19	-
ESTONIA	EE	-	9	20	-
GREECE	EL	-	6,5 / 13	23	-
SPAIN	ES	4	10	21	-
FRANCE	FR	2,1	5,5 / 10	20	-
CROATIA	HR	-	5 / 13	25	-
IRELAND	IE	4,8	9 / 13,5	23	13,5
ITALY	IT	4	10	22	-
CYPRUS	CY	-	5 / 9	19	-
LATVIA	LV	-	12	21	-
LITHUANIA	LT	-	5 / 9	21	-
LUXEMBOURG	LU	3	8	17	14
HUNGARY	HU	-	5 / 18	27	-
MALTA	MT	-	5 / 7	18	-
NETHERLANDS	NL	-	6	21	-
AUSTRIA	AT	-	10	20	12
POLAND	PL	-	5 / 8	23	-
PORTUGAL	PT	-	6 / 13	23	13
ROMANIA	RO	-	5 / 9	24	-
SLOVENIA	SI	-	9,5	22	-
SLOVAKIA	SK	-	10	20	-
FINLAND	FI	-	10 / 14	24	-
SWEDEN	SE	-	6 / 12	25	-
UNITED KINGDOM	UK	-	5	20	-

Fig. 6.10 - Tipos de IVA aplicables (a fecha 01/01/2015, última actualización)

- **Venta de servicios electrónicos:** entendiendo como tal el contenido digital prestado a través de Internet o de una red electrónica, fundamentalmente:
  - Descarga de películas, vídeos, juegos, libros electrónicos, música, loterías y juegos de azar, revistas y periódicos, aunque la descarga no se realice como tal sino en streaming.
  - Alojamiento en sitios web.
  - Almacenamiento de datos online.
  - Descargas de software.
  - Programas de aprendizaje automatizado.

En este caso también tendremos que diferenciar según el estatus fiscal de nuestro cliente:

- **Cliente empresa:** debemos aplicar los mismos criterios indicados con anterioridad en el caso de la venta de productos corporales.
- **Cliente particular:** tenemos que aplicar el tipo de IVA del país de origen del cliente o consumidor, circunstancia que nos obligará a conocer el lugar de domicilio o residencia del mismo. La nueva normativa del IVA nos exige identificar el país en el que se encuentra su cliente final mediante la recopilación de dos pruebas no conflictivas, entre las siguientes:
  - La dirección de facturación del cliente.
  - La dirección IP del cliente.
  - Los datos bancarios del cliente.
  - El Código de País de Móvil o MCC, información almacenada en la tarjeta SIM del cliente.
  - La ubicación de la línea fija terrestre.
  - Cualquier otra información relevante desde un punto de vista comercial.

Como empresa nos veremos obligados a registrarnos a efectos de IVA en el país de nuestro cliente, aunque no será necesario realizar este registro país a país ya que podemos realizar un registro único para todos los países mediante la ventanilla única MOSS, cuyo enlace es el siguiente:

[http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio\\_es\\_ES/La\\_Agencia\\_Tributaria/Campanas/One\\_Stop\\_Shop/One\\_Stop\\_Shop.shtml](http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio_es_ES/La_Agencia_Tributaria/Campanas/One_Stop_Shop/One_Stop_Shop.shtml)

En dicho enlace encontramos también varios links que nos redirigirán a la normativa e información general al respecto.

La internacionalización de nuestra tienda online no debe consistir sólo en traducir nuestra página web al idioma del país en el que queramos vender, por lo que tendremos que adaptar nuestros productos a cada mercado para ofrecer cierta confianza a nuestros clientes. Entre las diferentes acciones de adaptación del producto, debemos incluir durante el proceso de compra la integración del IVA aplicable en el país del cliente, teniendo en cuenta que estamos obligados a incluir el importe del IVA en el precio de venta y a informar al cliente, tanto en el resumen del pedido como en el acuse de recibo, de:

- El precio del producto.
- El importe de IVA.
- El tipo de IVA aplicado.
- Otros gastos, si lo hubiera.
- Precio final a pagar.

Existen a su vez otras obligaciones fiscales, como son el almacenamiento durante diez años de la información relativa a las transacciones de IVA y la garantía de cumplimiento de los diversos regímenes de IVA existentes en la Unión Europea.

Por otro lado, en aquellos casos en los que nuestro cliente sea una empresa debidamente identificada a efectos del IVA, por lo que emitiremos la factura correspondiente al pedido enviado sin IVA, si el producto vendido lo hemos comprado fuera de la Unión Europea y por tanto hemos pagado IVA al realizar el despacho aduanero de importación, tendremos que solicitar la devolución del IVA, es decir, debemos solicitar la devolución del IVA soportado en el momento de la compra y no repercutido en el momento de la venta. Esta solicitud podemos hacerla anualmente o mensualmente. Si optamos por hacerlo mensualmente, evitamos el coste financiero provocado por el diferimiento entre el momento del pago y su cobro o compensación anual.

Para poder solicitar la devolución mensual hay que inscribirse en el Registro de Devolución Mensual, gestionado por la AEAT.

#### 6.4.2 Documentación necesaria

Nuestros envíos intracomunitarios deberán ir acompañados tan sólo de una Factura Proforma y de un *Packing List* o Lista de Contenido.

#### 6.4.3 Declaración INTRASTAT

La supresión de las Aduanas entre los países miembros de la Unión Europea obligó a las autoridades comunitarias a implementar un método de control fiscal a efectos de IVA y estadístico de los intercambios de mercancías intracomunitarios.

Este control se realiza mediante la Declaración INTRASTAT, siendo obligatoria su realización, de manera mensual para todas aquellas empresas que realicen ventas y/o compras intracomunitarias, siempre y cuando el importe de facturación de dichos intercambios intracomunitarios supere el umbral de 400.000€ de importe facturado acumulado durante el año precedente o el año en curso.

Si no se supera dicho umbral, no será necesaria la realización de la Declaración INTRASTAT, aunque es conveniente indicar que, si durante el año en curso superamos ese umbral de exención, quedaremos obligados a la presentación de la Declaración INTRASTAT el mismo mes en el que hayamos alcanzado dicho límite, quedando obligados durante el resto de año y durante el año natural siguiente, a presentar las correspondientes declaraciones mensuales.

La Declaración INTRASTAT se realiza a través de la AEAT, cuyo link indicamos a continuación:

[http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio\\_es\\_ES/Aduanas\\_e\\_Impuestos\\_Especiales/Intrastat/Intrastat.shtml](http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio_es_ES/Aduanas_e_Impuestos_Especiales/Intrastat/Intrastat.shtml)

Para un análisis más en profundidad de la Declaración INTRASTAT y de su normativa, cumplimentación, plazos de presentación, etc., a continuación facilitamos un link donde encontrar la información necesaria:

<http://www.intrastat.com/index.php>

#### 6.4.4 incoterms indicados

Como ya se ha indicado con anterioridad, la elección de un incoterm u otro dependerá de múltiples factores, pero en el caso de ventas a particulares dependerá fundamentalmente de la política comercial que defina cada empresa y de las condiciones o requerimientos del mercado y de nuestros clientes. Por motivos obvios, los clientes querrán que les entreguemos el producto en su domicilio o en un punto de conveniencia, *Click & Collect* o una consigna, por lo que en el caso de ventas intracomunitarias a particulares el incoterm más apropiado es DAP Delivered at Place, por los siguientes motivos:

- Ofrecemos a nuestro cliente el servicio que suele demandar, un “puerta a puerta”, pudiendo realizar la entrega bien directamente en su domicilio, bien en puntos de conveniencia, *Click & Collect* y consignas.
- Nosotros asumiremos el riesgo de la mercancía durante su transporte y hasta el momento de la entrega al cliente, por lo que si nuestro producto sufre un siniestro durante su transporte seremos nosotros quienes debamos gestionar el mismo con la compañía de transporte y con la de seguros, si es que tenemos contratada una póliza de seguro, ya que nadie nos obliga a ello.
- Para nuestro comprador, este incoterm es muy favorable ya que no asume riesgo alguno hasta la recepción del producto en el lugar acordado.
- Al tratarse de ventas intracomunitarias no hay trámites aduaneros, por lo que no tiene sentido entonces usar el incoterm DDP.
- Se trata de un incoterm polivalente, por lo que podemos usarlo independientemente del modo de transporte que elijamos para realizar el envío.

Respecto a contratar o no un seguro de transporte de mercancía, en el caso de las ventas B2C una buena opción es analizar el PVP del producto, su margen y el coste de su seguro si contratamos una póliza ICC A, la más cercana al todo riesgo, de manera que podamos establecer qué productos aseguramos y cuáles no.



## 6.5 VENTAS B2C A TERCEROS PAÍSES

### 6.5.1 El IVA

Las ventas a terceros países están exentas de aplicación del impuesto del IVA, tanto las realizadas a empresas como las realizadas a particulares, por lo que emitiremos en todos los casos facturas sin IVA.

Como hemos comentado anteriormente, si los productos vendidos los hemos adquirido fuera de la Unión Europea, por lo que su compra ha sido gravada con el impuesto del IVA, tendremos que solicitar su devolución de manera mensual, recomendado, o anual.

### 6.5.2 Documentación necesaria

La documentación básica que debemos adjuntar a nuestros envíos, dado que hay que realizar un despacho de aduana de exportación en nuestro país, así como un despacho de aduana de importación en el país de nuestro cliente, son la Factura Comercial, emitida sin IVA, y el *Packing List*.

Para la realización del despacho de aduana de exportación será necesaria también la presentación del DUA o Documento Único Administrativo, documento que se presenta telemáticamente, y que de manera generalizada suele ser cumplimentado y gestionado por el agente de aduanas u operador logístico internacional encargado de gestionar nuestros envíos. Su cumplimentación es obligatoria y tiene el carácter de declaración tributaria, por lo que una vez realizado el envío debemos reclamar al operador logístico que nos remita nuestra copia del DUA, pues nos servirá para justificar la no aplicación del IVA en la factura.

Si nuestro operador logístico formaliza la declaración de exportación en una aduana diferente a la aduana por la que sale el producto físicamente de la Unión Europea, se emitirá el documento DAE o Documento de Acompañamiento de Exportación, que sustituirá a una de las copias del DUA (copia nº3).

Dependiendo del tipo de producto y del país de destino, necesitaremos presentar documentación adicional como pueden ser el certificado de origen, certificado fitosanitario, etc. La información respecto a los posibles documentos adicionales necesarios y otros requisitos solicitados por las administraciones aduaneras de los países de destino, debemos obtenerla de manera previa a tomar la decisión de desembarcar en un mercado concreto, asegurándonos de que podemos conseguirlos y de que cumplimos con todos los requisitos establecidos. Dicha información podremos obtenerla a través de nuestro agente de aduanas, operador logístico internacional, Cámaras de Comercio, o también en la página web de la Comisión Europea, siguiendo el link que se indica a continuación:

<http://madb.europa.eu/madb/indexPubli.htm>

Fundamental recordar que, para evitar demoras y pérdidas, debemos indicar tanto en la factura comercial como en el resto de documentos aduaneros, el código o partida arancelaria de nuestro producto, origen y destino de la mercancía, así como una descripción detallada de la misma.

En todo caso, lo recomendable sobre todo cuando empezamos a vender a nivel internacional y hasta que tengamos una experiencia y conocimientos tanto de logística y comercio internacional como de los mercados de destino, es ponerse en manos de un operador logístico internacional con experiencia en este tipo de envíos, quien nos podrá asesorar y guiar durante todo el proceso.

### 6.5.3 incoterms indicados

Al igual que cuando realizamos envíos a nuestros clientes dentro de la Unión Europea, el incoterm elegido dependerá de nuestra política comercial y de los requerimientos de los clientes en el mercado de destino, quienes obviamente siempre querrán recibir sus pedidos en su domicilio o punto de entrega acordado, sin tener que realizar gestión alguna.

Por este motivo, no tendremos más remedio que utilizar uno de los dos siguientes incoterms:

- **DAP Delivered at Place o Entregado en lugar.** En este caso, obligatoriamente tendremos que informar al cliente, a través de nuestra tienda online y de manera previa a la confirmación del pedido por su parte, que los posibles derechos arancelarios e impuestos que se generen a la entrada del pedido en su país, serán por su cuenta. Además, no debemos olvidar reflejar el incoterm o condiciones de entrega en la factura comercial y en el resto de documentación necesaria para los despachos de aduana.
- **DDP Delivered Duty Paid o Entregado Derechos Pagados.** En este caso seremos nosotros quienes asumiremos el coste de los posibles derechos arancelarios así como los impuestos. En este caso, tendremos la posibilidad de utilizar una variante a este incoterm aceptada por la Cámara de Comercio Internacional y frecuentemente usada, que es **DDP VAT unpaid o VAT excluded**, es decir, asumiremos los posibles derechos arancelarios que se generen en el momento de la entrada del producto al país de nuestro cliente, pero será él quien asuma el impuesto VAT. Obviamente esto también tendremos que reflejarlo durante el proceso de venta, así como en la documentación necesaria.

## 6.6 VENTAS B2C A CANARIAS, CEUTA Y MELILLA

Las ventas B2C a Canarias, Ceuta y Melilla nos generan cierta dificultad en cuanto a su gestión se refiere ya que en ningún caso forman parte del territorio de aplicación del IVA, y en el caso de Ceuta y Melilla tampoco forman parte del territorio aduanero comunitario.

Debe quedar claro que Ceuta y Melilla, aunque forman parte de la Unión Europea, están excluidas del territorio aduanero, del territorio de aplicación del IVA y de los II.EE. En el caso de Canarias, únicamente está excluida de la aplicación del IVA y parcialmente de los II.EE.

Esto nos indica que, en ambos casos, tendremos que realizar un despacho de aduanas tanto de exportación como de importación, con sus consiguientes costes, y que las facturas que emitamos para nuestros pedidos con destino Canarias, Ceuta o Melilla no incluirán IVA.

### 6.6.1 Canarias

La entrada en Canarias de mercancía procedente de la Península está sujeta al pago de derechos arancelarios de importación, IGIC y AIEM si corresponde.

El IGIC o Impuesto General Indirecto Canario es un tributo que grava las importaciones a Canarias y que tiene una estructura de funcionamiento similar al IVA. La gran mayoría de los productos que vendemos en Canarias tributarán según el tipo general, que asciende al 7%.

El AIEM o Arbitrio sobre las Importaciones y Entregas de Mercancías en Canarias, es un impuesto estatal indirecto, de aplicación exclusiva en el ámbito territorial de las Islas Canarias, que grava la producción e importación de bienes y cuyo tipo impositivo asciende al 5% sobre el valor de la mercancía.

Esto significa que cada vez que nos compra un cliente establecido en Canarias, hay que realizar un despacho de aduana de importación, con la consiguiente emisión del DUA de importación, además de tener que pagar unos derechos arancelarios, el IGIC y el AIEM según corresponda, **trámite que debe realizar el comprador o un agente de aduana que le represente**. Pero este proceso se genera sólo si nuestro envío supera los 22€ en factura, ya que están establecidas las siguientes franquicias para que sea obligatoria la declaración aduanera:

	VALOR DEL ENVÍO	IMPUESTO A PAGAR	PORCENTAJE GENERAL APLICABLE *
COMPRAS POR INTERNET	≤ 22€	EXENTO DE ARANCEL E IGIC. SIN DECLARACION ADUANERA	0 % ARANCEL 0% IGIC
	≥ 22€ Y ≤ 150€	EXENTO DE ARANCEL, SUJETO A IGIC. OBLIGADO A REALIZAR DECLARACION ADUANERA	0 % ARANCEL 7% IGIC % AIEM, SI CORRESPONDE
	≥ 150€	SUJETO A ARANCEL, SUJETO A IGIC. OBLIGADO A REALIZAR DECLARACION ADUANERA	2,5 % ARANCEL 7% IGIC % AIEM, SI CORRESPONDE

\* Porcentajes a aplicar si el cliente no indica la clasificación arancelaria correspondiente a la mercancía, en cuyo caso se aplicarán las cantidades correspondientes a la misma

Fig. 6.11

Según la Resolución de la AEAT publicada en el BOE del 21/07/2014, desde Enero de 2015 deberían haber entrado en funcionamiento los siguientes cambios:

- Eliminación del DUA de exportación, siempre que los envíos no supongan traspaso de propiedad entre sedes de la misma empresa y para los envíos en los que, habiendo traspaso de propiedad, el valor de la mercancía sea inferior a 3.000 €.

- Posibilidad de que, como tienda online, bien directamente o a través de nuestro representante aduanero, pudiéramos realizar el despacho de aduana de importación, por lo que nuestro cliente recibiría la mercancía sin trámites y sin costes adicionales a las cantidades pagadas en el momento de realizar la compra, pues en dicho momento le habríamos facilitado el precio final de producto, incluyendo en el mismo los derechos arancelarios, el IGIC y ALEM según corresponda.

La realidad es que estas medidas, a día de hoy, no están funcionando, por lo que vamos a ver a continuación las posibles opciones para enviar nuestros pedidos a Canarias y realizar este trámite, siempre y cuando el pedido supere en factura el importe de 22€, pues de no superar este importe no es necesaria la declaración aduanera:

#### 1. Si optamos por dejar que sea nuestro cliente quien se encargue de la gestión de los trámites de declaración aduanera

Tendremos dos opciones posibles y el uso de una u otra dependerá de si el cliente final tiene o no un certificado digital.

- **Cliente CON Certificado Digital:** puede realizar la declaración aduanera online en el siguiente link:

- **VEXCAM o Ventanilla única para el Comercio Exterior en Canarias:**

[http://www.vexcan.es/Vexcan/Inicio\\_es\\_ES/\\_Menu\\_/Sede\\_electronica/Sede\\_electronica.html](http://www.vexcan.es/Vexcan/Inicio_es_ES/_Menu_/Sede_electronica/Sede_electronica.html)

También se puede realizar la declaración aduanera directamente en la web de la AEAT. A continuación podemos encontrar el link que nos redirige a las instrucciones para la realización de dicho trámite:

- **AEAT Utilización Formulario Simplificado de envíos para particulares:**

[https://www.agenciatributaria.gob.es/static\\_files/AEAT\\_Sede/tramites/DB01/MANUAL\\_DE\\_UTILIZACION\\_DEL\\_FORMULARIO\\_SIMPLIFICADO.pdf](https://www.agenciatributaria.gob.es/static_files/AEAT_Sede/tramites/DB01/MANUAL_DE_UTILIZACION_DEL_FORMULARIO_SIMPLIFICADO.pdf)

En todos los casos nuestro cliente canario necesitará que nuestro transportista le facilite el N° de Declaración Sumaria, dato imprescindible para realizar el autodespacho del DUA online.

El mayor problema que genera esta opción, aparte de obligar a nuestro cliente a realizar un trámite que con toda seguridad le resultará cuanto menos laborioso, es que las compañías de transporte ponen ciertas dificultades a la hora de facilitar a los clientes el **N° de Declaración Sumaria**, cobrando además por ello precios dispares de una compañía a otra, pues no está regulado, por lo que si decidimos utilizar esta opción para nuestros envíos lo recomendable es tratar de negociar con nuestra compañía de transporte u operador logístico dos cosas:

- Eliminación del coste por la cesión del N° de Declaración Sumaria, o al menos un coste fijo por la misma, en importe o en porcentaje sobre el valor de nuestro pedido, de manera que podamos añadirlo directamente al precio del producto, por lo que seríamos nosotros como empresa quienes pagarían dicho concepto al transportista, y no nuestro cliente.

- La obligación de facilitarnos directamente el N° de Declaración Sumaria para que nosotros a su vez pudiésemos informar a nuestro cliente.
- **Ciente SIN Certificado Digital:** en este caso la declaración aduanera se tiene que gestionar a través de un agente de aduanas en destino o de la compañía de transporte, si facilita este servicio, quienes cobrarán a nuestro cliente lo que estimen oportuno por la realización de todos los trámites.

## 2. Si optamos por asumir la gestión de los trámites de declaración aduanera

Esta opción, mucho más lógico sobre todo si queremos desarrollar nuestro negocio en Canarias, nos permitirá posicionar el pedido en el domicilio de nuestro cliente sin que éste tenga que realizar gestión o trámite alguno en cuanto al despacho de aduanas de importación del pedido.

Tenemos varias opciones para realizar el envío de los pedidos, pudiendo con todas ellas ofrecer a nuestros clientes un precio final, impuestos incluidos, en el mismo momento de realizar la compra:

- **Realizar los envíos a través de Correos:** si nuestras obligaciones contractuales con nuestro operador logístico o compañía de transporte regular nos lo permiten, podemos utilizar el servicio que ofrece Correos para los envíos a Canarias, ya que además de realizar el transporte hasta las islas y la entrega a nuestro cliente final, se encargan también de realizar los trámites de exportación en Península y los de importación en Canarias, incluyendo la liquidación de tributos, evitando así a nuestro cliente la realización de trámite alguno.

En el siguiente link podemos encontrar toda la información al respecto, servicios y tarifas:

[https://www.correos.es/ss/Satellite/site/servicio-dua\\_exportacion-productos\\_az/detalle\\_servicio-sidioma=es\\_ES#tarifas-producto](https://www.correos.es/ss/Satellite/site/servicio-dua_exportacion-productos_az/detalle_servicio-sidioma=es_ES#tarifas-producto)

- **Establecimiento de una sociedad en Canarias:** si tenemos volumen suficiente que lo justifique, esta es una buena opción ya que así podremos agrupar, por ejemplo cada dos o tres días, todos nuestros envíos en una sola expedición y enviarlos bajo una sola factura, realizando por tanto un único trámite de exportación y también uno sólo de importación, con la consiguiente reducción de costes, liquidando impuestos y por tanto entregando a nuestros clientes canarios sus pedidos sin necesidad de que tengan que realizar trámite alguno por su parte.
- **Mediante la contratación de una empresa especializada:** hoy en día y viendo la dificultad que entraña todo este proceso han surgido empresas especializadas en dar este servicio a compañías de comercio electrónico, mediante la integración en nuestra tienda online de un sistema que se encargará de realizar el cálculo del importe final con los impuestos y transporte incluidos, incluyendo además la tramitación y el envío del pedido al domicilio del cliente. También ofrecen servicios adicionales como la gestión de devoluciones.

### 6.6.2 Ceuta y Melilla

La entrada de mercancías en Ceuta y Melilla procedente de la Península debemos considerarla como si fuera un envío procedente de un tercer país, por lo que tendrían que pagar el arancel exterior común. Para subsanar este efecto negativo, Ceuta y Melilla gozan de unos Derechos Preferenciales con la Unión Europea, por lo que **no se aplica ningún arancel a la importación de productos procedentes de la Unión Europea**.

En Ceuta y Melilla no se aplica el IVA, pero si el IPSI o Impuesto sobre la Producción, los Servicios y la Importación, impuesto indirecto de carácter municipal que grava la producción, elaboración e importación de toda clase de bienes corporales en las ciudades de Ceuta y Melilla.

Este impuesto se devenga en el momento de realizar el despacho de aduana de importación y los tipos impositivos oscilan entre el 0,5% y el 10%, aunque el tipo más común es el 10% y se aplica en base a la partida arancelaria de la mercancía.

En este caso, y a diferencia de Canarias, no está disponible el servicio online para realizar la declaración aduanera, por lo que los clientes deberán realizar la misma a través de un agente de aduana o de la compañía de transporte, si facilita este servicio.

Tampoco a día de hoy tenemos constancia de la existencia de empresas que nos puedan facilitar este servicio mediante la integración en nuestra tienda online, por lo que tendremos las siguientes opciones para gestionar los trámites de importación:

- A través de un agente de aduanas en destino o de la compañía de transporte si facilita este servicio.
- Realizar los envíos a través de Correos, que ofrece para Ceuta y Melilla el mismo servicio que para Canarias.
- Mediante el establecimiento de una sociedad en Ceuta y Melilla.

CAPÍTULO

7

**ASPECTOS LEGALES  
EN EL COMERCIO  
ELECTRÓNICO B2C**

Un primer aspecto a destacar en relación con esta materia es que, a diferencia de otras ocasiones en que la normativa aplicable se encuentra repartida en diferentes leyes, a raíz de la Directiva 98/27/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 19 de mayo de 1998, la mayoría de normativa referente a los derechos de los consumidores y usuarios en la modalidad *Business to Consumer* (B2C), se encuentra regulada en el Texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Consumidor y usuarios aprobada por Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre (en adelante, “**Ley de Consumidores**”).

Esta Ley de Consumidores aglutina en un solo texto, entre otras, las derogadas Ley General para la Defensa de los Consumidores y usuarios; Ley de Garantías en la Venta de Bienes de Consumo y la Ley de Responsabilidad Civil por los Daños Causados por Productos Defectuosos lo que hace mucho más sencillo conocer el alcance y los requisitos legalmente exigibles.

Para mayor facilidad de comprensión, en adelante no haremos referencia a artículos concretos de la Ley sino a su contenido que entendemos que lógicamente es lo que realmente importa a las tiendas online que quieren vender sus productos a los consumidores finales en el sector de comercio electrónico.

## 7.1 ELEMENTOS A TENER EN CUENTA EN LA LOGÍSTICA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO B2C

Son muchos los aspectos legales que la logística de productos en su venta online debe tener en cuenta. A continuación, exponemos los puntos que seguramente sean más relevantes.

### 7.1.1 Conceptos básicos

Antes de entrar a profundizar en la regulación concreta es necesario entender bien los siguientes conceptos clave:

- **Contrato celebrado a distancia:** Son los contratos propios del comercio electrónico dado que se celebran sin la presencia simultánea del vendedor y el usuario comprador y utilizan “técnicas de comunicación a distancia” como Internet para cerrar el contrato de compra o *deal*.
- **Consumidor y usuario:** Se entiende por tal no sólo a las personas físicas que actúan con un propósito ajeno a su actividad profesional sino también a las personas jurídicas y entidades sin personalidad jurídica que realicen transacciones sin ánimo de lucro en un ámbito diferente al propio de su actividad empresarial.
- **Productor:** Es el fabricante del bien, así como aquél que sea el importador del producto dentro del territorio de la Unión Europea. Es, por tanto, recomendable que el vendedor se asegure de que sus proveedores tienen un domicilio social o establecimiento permanente dentro del territorio de la Unión Europea, ya que en caso contrario pueden pasar a asumir la responsabilidad propia del fabricante que luego se explicará en detalle.



### 7.1.2 Contratos celebrados a distancia a los que no les resulta de aplicación los requisitos de la Ley de Consumidores

Aun tratándose de contratos de comercio electrónico, sólo advertir que existen materias concretas sobre las que deben tenerse en cuenta requisitos específicos fuera del alcance de este Capítulo.

Se trata de contratos relacionados, entre otras materias, con servicios de la salud; los que impliquen apuestas de dinero online; los de transferencia de bienes inmuebles; alquiler de alojamientos para su uso como vivienda; aquéllos en que sea preceptivo que intervenga un notario, etc.

### 7.1.3 Información previa que debe facilitarse al consumidor y usuario antes de formalizar una compra online

Este punto es crítico para todo Vendedor de productos o servicios por internet y debe ofrecerse de forma clara y comprensible para el consumidor y usuario.

El Vendedor suele facilitar esta información previa tanto en la información escueta que aparece en la propia oferta/deal del producto que están vendiendo en la web como, en mayor medida, en los Términos Generales de Uso que es el contrato que regula los derechos y obligaciones entre el consumidor y usuario y el Vendedor.

Lo normal es que en la propia oferta/Deal se incluya la siguiente información obligatoria:

- Características principales de los bienes.
- Dirección del establecimiento y número de teléfono de contacto de tarificación básica exige la ley (ya no son válidos los 902) y/o una dirección de correo electrónica (ej: info@).
- El precio total del producto incluyendo los impuestos/tasas que en su caso apliquen así como los gastos de transporte/envío (en caso de silencio sobre estos costes, el consumidor y usuario no deberá abonarlos).
- Métodos de pago.
- Plazos de entrega del producto.
- El coste de devolución de los productos en caso de desistimiento dentro del plazo legal (el vendedor puede exigir estos costes al consumidor y usuario pero siempre debe devolver los gastos de envío).

En los Términos Generales de Uso se suelen incluir por contra, información preceptiva sobre los siguientes aspectos:

- La identidad del Vendedor.
- La indicación de que sólo los mayores de edad pueden comprar en la web del Vendedor.
- Dirección de empresario a dónde el consumidor y usuario puede dirigir sus reclamaciones y mecanismo para reclamar.

- El derecho de desistimiento (explicado en detalle en el punto 1.5); incluyendo en su caso, un modelo de formulario de desistimiento que prevé la Ley de Consumidores para delimitar la información que debe exigirse al consumidor y usuario.
- Los supuestos excluidos de solicitud de desistimiento de la compra por la naturaleza de los productos adquiridos.
- Información de la garantía legal que tienen todos los productos.
- La existencia del Servicio de Asistencia Técnica (SAT) para reparación de los productos.
- Si el Vendedor ofreciera una garantía comercial adicional a la garantía legal exigida por la Ley de Consumidores, descripción de sus características (plazo, derechos, etc.).
- Si existiera, la posibilidad ofrecida por el Vendedor al consumidor y usuario de acudir a un mecanismo extrajudicial de reclamación (Confianza Online, etc.).

#### 7.1.4 Confianza Online

Respecto a los mecanismos extrajudiciales de reclamación desde Adigital junto a Autocontrol de la Publicidad crearon en el 2003 Confianza Online con el fin de aumentar la confianza de los usuarios en Internet tanto cuando compran como cuando navegan. Las empresas que poseen el Sello de Confianza Online son evaluadas en base a un análisis que recoge más de 30 puntos. Por otro lado, las tiendas con el sello se someten al sistema de reclamaciones establecido por Confianza Online, un sistema que permite mediar y arbitrar entre consumidor y empresa sin ningún coste para el primero y con un importante ahorro en recursos para las empresas. Para tramitar las posibles reclamaciones de los usuarios, se utilizan dos órganos en función de la naturaleza de las quejas:

- El Jurado de la Publicidad de AUTOCONTROL, para las relacionadas con las comunicaciones comerciales, privacidad, protección de datos y protección del menor.
- La Junta Arbitral Nacional de Consumo (o en su caso algunas regionales), para las relativas a compras o contrataciones online de consumidores. En este caso, se lleva a cabo una mediación previa a través de Adigital.

Estos organismos forman parte de la Red EJE de la Comisión Europea y por tanto actúan conforme a los principios de independencia, transparencia, contradicción, eficacia, legalidad, libertad de elección y derecho de representación por parte del consumidor, establecidos en la Recomendación 98/257/CE de la Comisión Europea.

El sistema de Confianza online es el Sello de Confianza en Internet con mayor implantación en España y de su naturaleza el primero en Europa: Más de 2.700 sitios web españoles y extranjeros tiene el distintivo, además, se han tramitado más de 25.000 reclamaciones desde 2003. Confianza Online cuenta con todos los reconocimientos oficiales que existen para Códigos de autorregulación en Internet:

- El Código Ético fue sometido en 2002 a la consulta de la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información (SETSI), la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD) y el Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición (AECOSAN).

- Los sistemas extrajudiciales de resolución de controversias que se utilizan en las reclamaciones de Confianza Online son los 2 únicos reconocidos en España por la Comisión Europea, ya que forman parte de la Red EJE: sistema arbitral de consumo y Jurado de la Publicidad de Autocontrol.
- La Agencia Española de Protección de Datos inscribió el Código como Código Tipo en 2002 (nº CT/0004/2002) y ha sido actualizado en 2005 y 2009.
- En el año 2005, Confianza Online obtuvo el reconocimiento de la Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición (AECOSAN) "Distintivo Público de confianza en línea" por el cumplimiento de los requisitos del Real Decreto 1163/2005, de 30 de septiembre.
- La concesión fue publicada en el BOE. La resolución de concesión fue publicada en el BOE de 25 de octubre de 2005 (ver aquí).
- Posteriormente, la Dirección General de Consumo de la Comunidad de Madrid como autoridad competente en materia de vigilancia del Distintivo Público de confianza en Línea, volvió a reconocer al Código Ético en noviembre de 2011 (ver aquí).
- El Código ha pasado de modo favorable procesos ante las entidades que representan a los consumidores: el Consejo de Consumidores y Usuarios estatal en 2005 y el Consejo de Consumo de la Comunidad de Madrid en 2011.
- Confianza Online cuenta con dos Convenios de colaboración, uno con el Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición (AECOSAN) firmado el 9 de marzo de 2003 y otro con la Comunidad de Madrid, suscrito el pasado mes de noviembre de 2012.

### 7.1.5

#### **Aspectos formales que deben tenerse en cuenta en el proceso de compra online del usuario en la web del Vendedor**

El consumidor y usuario debe ser informado de una forma muy clara de cuándo se ejecuta o se formaliza su pedido. En este sentido, se establece la obligatoriedad de que la última fase del proceso de compra incluya un botón que indique claramente al consumidor y usuario que a partir de entonces ya se le cobrará el producto.

La expresión de este botón debe ser inequívoca "*Acepto comprar*" o una expresión análoga que no dé lugar a dudas.

Al inicio del proceso de pago también debe señalarse claramente las diferentes modalidades de pago.

El Vendedor debe emitir al consumidor y usuario una confirmación del pedido o contrato celebrado una vez se haya producido la compra del producto por parte del consumidor y usuario. En caso contrario, el contrato podría ser anulado por el consumidor y usuario en cualquier momento.

La carga de la prueba de que el contrato se ha realizado efectivamente y de la identidad del consumidor y usuario que ha realizado la compra recae en el Vendedor.

### 7.1.6 Derecho de desistimiento

El consumidor y usuario que compra un producto o servicio online tiene el derecho a desistir de esa compra en el plazo de 14 días naturales desde la recepción del producto o desde el momento de la celebración del contrato en el caso de compra de servicios y a reclamar por tanto, el importe abonado y los gastos de envío.

Es muy importante que los Términos Generales de Uso de la web que acepta el consumidor y usuario en el momento de registrarse como usuario, informe sobre este plazo legal de 14 días naturales. En caso contrario, este plazo se ampliará para el consumidor y usuario hasta los 12 meses.

El consumidor y usuario asumirá los gastos de la devolución a menos que el Vendedor le haya informado expresamente en el momento de la compra que los asume.

No es necesario que el consumidor y usuario alegue causa alguna y no puede penalizarse de ningún modo por ejercer el desistimiento de su compra online.

La regla general anterior tiene algunas excepciones. En lo que concierne a la venta de productos, las más frecuentes son por ejemplo, los bienes fabricados de forma personalizada conforme a las instrucciones del comprador; productos que hayan sido desprecintados y que no puedan devolverse por razones de salud o higiene; productos que pueden caducar con rapidez; venta de CDs; software, etc.

El consumidor y usuario puede ejercer este desistimiento llamando o escribiendo un email al servicio de atención al cliente "SAC" con este propósito pero también completando el Formulario de Desistimiento que la Ley de Consumidores exige facilitar al consumidor y usuario para acotar los campos de información que se le van a pedir para hacerlo lo más ágil posible. Es importante destacar que recae en el consumidor y usuario la carga de la prueba de haber ejercido correctamente este derecho de desistimiento.

Una vez notificada esta voluntad del consumidor y usuario, lo frecuente es que el SAC facilite al consumidor y usuario a través del correspondiente número de Autorización de Devolución del Producto "RMA" unas instrucciones a efectos de proceder a la recogida por su domicilio del producto adquirido para inspeccionar el estado del mismo y, en su caso, proceder a la devolución del importe abonado (precio de venta y gastos de envío) menos los costes de la recogida del producto "costes de devolución" que serán a cargo del consumidor y usuario.

La devolución no podrá tener lugar en ningún caso si el producto no se envía en perfectas condiciones, correctamente protegido, con todos los accesorios, instrucciones y documentación y siempre que no haya sido manifiestamente objeto de un uso que impida que el producto se encuentre en las mismas condiciones en las que se adquirió. El producto deberá devolverse en su embalaje original, si bien se aceptara el deterioro del mismo siempre y cuando hubiera sido consecuencia de la apertura normal del embalaje para acceder al producto y tomar una decisión definitiva sobre la adquisición del mismo.

La devolución del importe abonado se efectuará a través del medio de pago que utilizó el consumidor y usuario en la compra y en un plazo no superior a 14 días naturales desde que haya notificado su desistimiento en el bien entendido que el Vendedor haya tenido el tiempo suficiente para verificar el estado del producto.

En caso que el Vendedor no cumpla con este plazo para hacer la devolución, el consumidor y usuario tiene derecho a reclamar el doble del importe abonado y adicionalmente reclamar una indemnización por los daños y perjuicios sufridos si demuestra que estos son superiores al doble del importe abonado.

#### **7.1.7 Obligaciones del Vendedor en la ejecución del contrato una vez formalizada la compra**

Salvo que en el deal concreto se haya establecido otra cosa, el Vendedor debe entregar el pedido en un plazo máximo de 30 días naturales desde la celebración del contrato en la web.

En caso que tras la compra el Vendedor tenga una falta de disponibilidad de ese producto, debe informar de inmediato al consumidor y usuario y, devolver sin demora (la ley no señala plazo concreto) el importe abonado y los gastos de envío al consumidor y usuario.

En caso contrario, al igual que ocurre en el caso de incumplir el plazo de devolución por desistimiento, el consumidor y usuario puede reclamar el doble del importe abonado y adicionalmente reclamar una indemnización por los daños y perjuicios sufridos si demuestra que estos son superiores al doble del importe abonado.

#### **7.1.8 Garantía legal a que tiene derecho el consumidor y usuario. Breve mención a la garantía comercial voluntaria que puede ofrecer el Vendedor**

La Ley de Consumidores obliga al vendedor a otorgar una garantía legal al consumidor por medio de la que se obliga a responder de los defectos de falta de conformidad del producto durante un plazo de 2 años tras la entrega del producto al consumidor y usuario.

Para bienes de segunda mano, este plazo no puede ser inferior a 1 año.

En casos de que el producto no sea conforme a la descripción realizada por el Vendedor, el consumidor y usuario tiene derecho a la reparación o sustitución del producto (salvo para productos de segunda mano) de forma gratuita y cuando esto no sea posible, a la rebaja del precio o a la resolución del contrato con la consiguiente devolución del importe pagado.

La ley no señala un plazo máximo para que el servicio de asistencia técnica del fabricante "SAT" realice la reparación o sustitución, simplemente deberá realizarse en un plazo razonable atendidas las circunstancias de la reparación.

Es importante que en el contrato entre el Vendedor y su proveedor, éste le informe del servicio de asistencia técnica del fabricante a dónde el Vendedor debe llevar durante este plazo de 2 años los productos vendidos que no se ajusten para que sean reparados o sustituidos por unos nuevos.

Por último, sólo señalar que el Vendedor puede ofrecer voluntariamente una garantía comercial adicional a los 2 años de garantía legal y en tal caso, deberá informar al consumidor y usuario acerca del plazo concreto de esta garantía sí como del resto de derechos que le otorga al consumidor y usuario.

### 7.1.9 Régimen de responsabilidad del Vendedor y del Fabricante

Debe hacerse notar que aunque los Términos Generales del Vendedor eximan a éste de responsabilidad, el consumidor y usuario comprador de un producto online siempre tendrá derecho a reclamar la responsabilidad que se mencionará en este apartado.

Es muy recomendable, por tanto, que el contrato de compraventa que el Vendedor firme con su proveedor/fabricante establezca una cláusula de asunción de responsabilidad de estos últimos frente al Vendedor ante posibles defectos de los productos y además, prever ya un plazo concreto en que se hará efectivo, en su caso, el abono correspondiente.

También el Vendedor debe asegurarse en este contrato con su proveedor de que los productos vendidos en su web disponen de todos los permisos y homologaciones para ser vendidos dentro de la Unión Europea.

- **Responsabilidad por falta de conformidad de los productos:**

La regla general es que el Vendedor dentro del plazo de la garantía legal de 2 años (o al menos 1 año para productos de segunda mano) responderá de la falta de conformidad o malfuncionamiento de los productos en base a lo que el comprador puede razonablemente esperar del mismo por la descripción de la oferta realizada.

Si el Vendedor no respondiera frente al consumidor y usuario, la Ley de Consumidores señala que éste podrá dirigirse también frente al Productor.

Ante una falta de conformidad el consumidor y usuario podrá optar entre exigir la reparación o la sustitución del producto, salvo que una de estas dos opciones resulte objetivamente imposible o desproporcionada. En cualquier caso, la reparación o sustitución del producto deberá ser gratuita para el consumidor y usuario, por lo que el Vendedor deberá asumir los gastos necesarios para subsanar la falta de conformidad, especialmente los gastos logísticos de recogida y posterior entrega del producto al consumidor y usuario.

Un aspecto importante que debe tener en cuenta el Vendedor ante una reclamación de este tipo es cuándo se produce ésta ya que afecta directamente a la carga de la prueba.

En este sentido, si las faltas de conformidad se producen dentro de los 6 primeros meses desde la entrega del producto al consumidor y usuario, existe una presunción de que ya existían desde un inicio y en todo caso, debe ser el Vendedor el que demuestre que han sido causados estos defectos por un mal uso del consumidor y usuario. Sin embargo, si éstas se producen más allá de los 6 primeros meses, corresponde al consumidor y usuario probar (informes periciales, etc.) que estos defectos ya existían al adquirir el producto o se han causado por causas intrínsecas al producto desde entonces.

Corresponde al Servicio de Asistencia Técnica "SAT" del fabricante (todo Vendedor debe asegurarse antes de comprar a su proveedor que a nivel logístico existe en España un SAT) determinar la causa de malfuncionamiento y, en su caso, si se trata de un defecto de origen se le entrega al consumidor y usuario de forma gratuita el producto reparado o uno nuevo si no fuera posible repararlo.

En todo caso, el Vendedor debe inicialmente dar la cara ante una falta de conformidad (en el caso que el SAT oficial del fabricante no le resuelva el problema al consumidor y usuario) pero podrá reclamar durante el año siguiente contra el Productor.

- **Responsabilidad por los daños producidos por productos defectuosos:**

Salvo puntuales excepciones, los Productores (recordamos que se entiende por tales los fabricantes o importadores de productos en la Unión Europea) serán responsables de forma solidaria tanto de los daños personales como materiales que puedan causarse por un producto defectuoso en su origen definido como "aquel que no ofrezca la seguridad que cabría legítimamente esperar".

Si ante este suceso, el consumidor y usuario no pudiera identificar al Productor, la ley establece que será el proveedor quién responda. También será responsable el proveedor que haya suministrado el producto a sabiendas de su defecto.

## 7.2 NUEVA NORMATIVA PARA LAS TIENDAS ONLINE SOBRE RECICLAJE

Desde el pasado 21 de febrero de 2015, ha entrado en vigor el Real Decreto 110/2015 que impone una serie de obligaciones en materia de gestión de reciclaje que afecta tanto a productores, como a distribuidores/tiendas que comercialicen (salvo excepciones puntuales) a los aparatos eléctricos y electrónicos en la venta offline y online.

Se definen los aparatos eléctricos y electrónicos como "todos los aparatos que para funcionar debidamente necesitan corriente eléctrica o campos electromagnéticos".

Parece que la finalidad última que se ha buscado es que sean las empresas intermediarias en la venta de estos productos (distribuidores físicos y tiendas online) las que se involucren en la gestión del reciclaje para que las medidas de protección al medio ambiente sean más afectivas que si se deja esta responsabilidad únicamente en el consumidor final y el fabricante.

Esta materia aún creemos que debe acabar de concretarse para el caso de la venta online ya que en muchas ocasiones implica una dificultad práctica excesiva en términos de organización logística y coste que es difícilmente asumible por las tiendas online comercializadoras de este tipo de productos.

Las obligaciones principales que se derivan de la condición de distribuidor de las tiendas online que vendan estos productos son las siguientes:

- Sólo podrán venderse aparatos eléctricos y electrónicos de productores que dispongan del Número de Identificación del Productor del Registro Integrado Industrial.

El Vendedor debe, por tanto, exigir este requisito en su contrato y facturas con sus proveedores. Recomendamos incluir esta información sobre el Productor en la publicidad del deal u oferta del producto ya que el usuario tiene derecho a solicitarla y de este modo, se asegura la tienda online que el proceso de compra interno recoge este requisito al tiempo que ya se pone a disposición del consumidor y usuario.

- La normativa señala que cuando los consumidores y usuarios adquieran aparatos eléctricos y electrónicos, el Vendedor deberá aceptar la entrega, de forma gratuita, de un residuo de aparatos eléctricos y electrónicos “**RAEE**” o que haya realizado las mismas funciones que el producto que se adquiere.

Para las ventas offline los consumidores y usuarios podrán entregar este residuo equivalente en el momento en que se les entregue el producto nuevo adquirido o en un plazo máximo de 30 días después.

Para las ventas online, se exige informar de esta opción de recogida a los consumidores y usuarios bien en el ticket de compra o en la web (Términos Generales de Uso).

En el comercio electrónico, este requisito tiene un impacto considerable ya que por un lado, la tienda online deberá informar con antelación al operador logístico que realice la entrega de un producto de estas características para que recoja en su caso, el RAEE, y por otro, el operador logístico también deberá después gestionar el transporte de este RAEE al lugar indicado por las Entidades Locales para el tratamiento.

- En las entregas de estos productos a domicilio tras una venta online, la tienda debe facilitar al transportista un justificante o albarán sobre la recogida de estos RAEE que, en su caso, se pueda realizar en cada entrega y que deberá entregarse al consumidor y usuario si solicita la entrega de un RAEE junto con la recepción de un producto nuevo de este tipo.

El albarán deberá contener la fecha de la entrega, el tipo de aparato entregado, la marca, así como el número de serie si es posible.

El destinatario del tratamiento de estos RAEE deberá enviar electrónicamente al distribuidor o tienda online la confirmación de la llegada de los RAEE a través de una plataforma electrónica específica que recopila la información y trazabilidad sobre la recogida y gestión de los RAEE procedentes de todos los canales en cada Comunidad Autónoma y también a nivel estatal.

Por último, comentar que dadas las dificultades prácticas que esta normativa puede conllevar a nivel logístico para algunas tiendas online que quieran vender estos productos, una posible solución mientras no estén preparadas para cumplir con estos requisitos, podría ser operar bajo un modelo de comisión en donde redirijan al consumidor y usuario a comprar estos productos a una tercera tienda cuya operativa sí cumpla con esta normativa.



## 7.3 FISCALIDAD EN LAS VENTAS INTERNACIONALES DE ECOMMERCE

Cómo gravar de modo efectivo el comercio electrónico (y, en general, la economía digital) se ha convertido en una de las mayores preocupaciones de las administraciones fiscales de nuestro entorno. Efectivamente, como la OCDE precisa, la economía digital y sus varios modelos de negocio, en constante y cada vez más rápida evolución, presentan determinadas características que no existen en el mundo económico tradicional: “la movilidad, la dependencia de los datos, los efectos de la red, la expansión de modelos de negocios multilaterales, la tendencia al monopolio o al oligopolio y la volatilidad”<sup>1</sup>. Todas estas características tienen, en su vertiente fiscal, una consecuencia: la deslocalización de la actividad económica, esto es, la dificultad de saber dónde se ha generado el valor, para poderlo gravar en una u otra jurisdicción (o en varias). Tanto es así que incluso se llega a cuestionar la idoneidad de los sistemas fiscales, tanto nacionales como internacionales, para hacer frente a los cambios que la economía digital y sus modelos de negocio suponen.

El comercio electrónico<sup>2</sup> es uno de esos modelos de negocios que, simplificando en extremo, podría decirse que plantea varias cuestiones fundamentales de la fiscalidad internacional: en el ámbito de la imposición directa, identificar y valorar la renta generada y saber qué estado o estados tiene derecho a gravarla; en el ámbito de la imposición indirecta (IVA), a qué mecanismos puede recurrirse para asegurar una recaudación efectiva.

El problema se agudiza en el llamado “comercio on-line”, aquel donde el objeto de la transacción son bienes o servicios intangibles, que no necesitan, una vez completada la transacción, del envío físico, puesto que los contenidos están digitalizados y no necesitan un envío físico (por ahora, literatura, música, cine, software o servicios como el suministro y alojamiento de webs y puesta a disposición de bases de datos<sup>3</sup>). El comercio off-line presenta también dificultades, pero el hecho de que (por ahora) los bienes necesiten un envío físico permite un mayor control.

En cuanto a las partes que intervienen en la transacción, y simplificando, se viene clasificando el comercio electrónico en tres tipos:

- **B2B (Business to Business):** En este modelo, la empresa vende productos o servicios a otra empresa y constituyen en este momento la gran mayoría de transacciones.
- **B2C (Business to Consumers):** La empresa vende productos o servicios a una persona que no actúa en el ámbito de su actividad profesional. Son muy comunes las ventas de texto (libros), sonido (música) e imágenes visuales (películas).
- **C2C (Consumers to Consumers):** Las transacciones entre consumidores, por o sin precio, están adquiriendo cada vez mayor importancia. En este modelo también intervienen las empresas, pero tan sólo en cuanto que intermediarias o una web para facilitar la transacción entre dos personas (por ejemplo, un portal).

### 7.3.1 Imposición indirecta

Como ya se ha mencionado, también en el ámbito de la imposición indirecta, el Impuesto sobre el Valor Añadido, el comercio electrónico plantea problemas, tanto en la localización

<sup>1</sup> OECD/G20 Base Erosion and Profit Shifting Project: Addressing the Tax Challenges of the Digital Economy. Final Report, Octubre 2015.

<sup>2</sup> El comercio electrónico fue definido en 2011, por el Working Party on Indicators for the Information Society de la OCDE, como “la venta o adquisición de bienes o servicios, realizada a través de redes de ordenadores por medio de métodos específicamente designados para recibir o hacer encargos. Los bienes o servicios son encargados por medio de esos medios, pero el pago y la entrega final de los bienes o servicios no tiene forzosamente que desarrollarse online. Una transacción de comercio electrónico puede darse entre empresas, familias, personas físicas, gobiernos y otras organizaciones privadas o públicas”.

<sup>3</sup> No debe confundirse el comercio electrónico con los servicios de telecomunicaciones, que incluyen la transmisión, emisión y recepción de señales, textos, imágenes y sonidos o información de cualquiera naturaleza.

del hecho imponible (donde se realiza el mismo) como en los mecanismos para hacer efectiva la recaudación por el impuesto. Esto es aún más cierto en el ámbito del comercio on-line, puesto que en el comercio off-line, la existencia de un objeto físico facilita el gravamen al introducirse en un determinado territorio<sup>4</sup>.

Puesto que los sistemas existentes de Impuesto sobre el Valor Añadido pueden ser muy variados en los diferentes países, se exponen a continuación las soluciones adoptadas en el ámbito de la Unión Europea<sup>5</sup>, que son los de aplicación en España.

Como es sabido, las operaciones, en el ámbito del IVA europeo, se clasifican en "entrega de bienes", que se describe como la transmisión del poder de disposición sobre bienes corporales o en "prestación de servicios", que es cualquier operación que no constituya una entrega de bienes.

Pues bien, en el ámbito del comercio electrónico, una gran cantidad de operaciones se clasifican como de "prestaciones de servicios". Ello es así en virtud de la Directiva 2006/112/CE, que considera como tales prestaciones de servicios efectuadas por vía electrónica los servicios que sean prestados a través de Internet o de una red electrónica que, por su naturaleza, estén básicamente automatizados y requieran una intervención humana mínima, y que no tengan viabilidad al margen de la tecnología de la información. En particular, se mencionan los siguientes:

- El suministro de productos digitalizados en general, incluidos los programas informáticos, sus modificaciones y actualizaciones;
- Los servicios consistentes en ofrecer o apoyar la presencia de empresas o particulares en una red electrónica, como un sitio o una página web;
- Los servicios generados automáticamente desde un ordenador, a través de Internet o de una red electrónica, en respuesta a una introducción de datos específicos efectuada por un cliente;
- La concesión, a título oneroso, del derecho a comercializar un bien o servicio en un sitio de Internet que funcione como un mercado en línea, en el que los compradores potenciales realicen sus ofertas por medios automatizados y la realización de una venta se comunique a las partes mediante un correo electrónico generado automático por ordenador.

En la Ley española del IVA *"se consideran servicios prestados por vía electrónica aquellos que consistan en la transmisión enviada inicialmente y recibida en destino por medio de equipos de procesamiento, incluida la compresión numérica y el almacenamiento de datos, y enteramente transmitida, transportada y recibida por cable, radio sistema óptico u otros medios electrónicos y, entre otros, los siguientes:*

- *El suministro y alojamiento de sitios informáticos;*
- *El mantenimiento a distancia de programas y equipos;*
- *El suministro de programas y su actualización;*

4 En ese caso se aplica el régimen especial de las ventas a distancia en las que, superado un determinado volumen de ventas (fijado por cada E.M.) efectuado por un empresario de un E.M. para destinatarios de otro E.M. (que sean un consumidor final o un empresario o profesional no identificado), las entregas de los bienes no se entienden efectuadas en el lugar de inicio de la expedición sino en el E.M. de destino de dichos bienes. Se obliga entonces al empresario vendedor a identificarse en ese E.M. de destino, donde se le atribuye la condición de sujeto pasivo y donde va a tributar. Además, se concede, con determinadas condiciones, la posibilidad de tributar en destino aunque no se supere el volumen de ventas mencionado (ver LIVA, artículo 68.cuatro). Si el destinatario es un empresario o profesional identificado a efectos del Impuesto sobre el Valor Añadido, estaremos ante una entrega intracomunitaria.

5 El comercio electrónico ha sido regulado, en la Unión Europea, a través de las siguientes normas:

- Directiva 2002/38/CE (traspuesta a la legislación española mediante la Ley 53/2002);
- Directiva 2006/112/CE, modificada en lo que respecta al lugar de la prestación de servicios por la Directiva 2008/8/CE;
- Reglamento de Ejecución UE/282/2011 (arts. 7 y 26), modificado por el Reglamento de Ejecución (UE) n° 1042/2013.

En España, la normativa comunitaria se encuentra actualmente reflejada en la Ley 37/1992, del Impuesto sobre el Valor Añadido, en los artículos 69 y 70 (en cuanto al lugar de la prestación de servicios) y 163bis a 163 quáter, ambos inclusive (sobre el régimen aplicable a los empresarios o profesionales no establecidos en la UE que presten servicios electrónicos a personas que no tengan la condición de empresario o profesional y que tengan su domicilio en la UE).

- El suministro de imágenes, texto, información y la puesta a disposición de bases de datos;
- El suministro de música, películas, juegos (incluidos los de azar o dinero) y de emisiones y manifestaciones políticas, culturales, artísticas, deportivas, científicas o de ocio; y
- El suministro de enseñanza a distancia.”<sup>6</sup>

Pero, como advierte el mismo artículo, ello no nos puede llevar a entender que siempre que la comunicación se realice por comercio electrónico existe una prestación de servicios por vía electrónica. Así, por ejemplo, si una persona encarga por correo electrónico un libro o una película que luego se envían en soporte físico, no estaremos ante una prestación por vía electrónica. Sí lo estaremos, en cambio, si ese libro o esa película se envían al destinatario/cliente en formato digitalizado.

El lugar de la prestación de dichos servicios y, por tanto, el lugar de su tributación fueron establecidos por la Directiva 2008/8/CE del Consejo, que excluyó, entre otros, a los servicios prestados por vía electrónica de la regla general de la Directiva 2006/112/CE, que localiza los servicios en la sede del prestador. Así pues, a partir de 2015, todos los servicios prestados por vía electrónica se localizan y tributan en el Estado de establecimiento o domicilio del destinatario del dicho servicio (donde se consume el servicio), tanto si se trata de un empresario o profesional o de un consumidor final, y con independencia de que el prestador del servicio esté o no establecido en la Comunidad Europea. Por tanto, y como regla general, puede decirse que:

- si el destinatario está establecido en España, siempre habrá sujeción al IVA español, con independencia de quien sea el prestador;
- si el destinatario está establecido en la UE, nunca habrá IVA español, sino IVA del Estado miembro del destinatario;
- si el destinatario no está establecido en la Unión Europea, nunca habrá sujeción al IVA español.

Con arreglo a este principio general, a continuación se resumen las diferentes situaciones que pueden producirse, según esté el prestador de los servicios establecido en territorio de aplicación del IVA español, en un Estado miembro de la UE distinto de España, o en país tercero.

DESTINATARIO	ESTABLECIMIENTO/DOMICILIO	IVA ESPAÑOL
Empresario/profesional	Territorio IVA	IVA
Empresario/profesional	Canarias, Ceuta, Melilla	No IVA (3)
Empresario/profesional	UE	No IVA (IVA del EM del destinatario/inversión SP) (1)
Empresario/profesional	Fuera UE	No IVA
Empresario/profesional	Fuera UE pero utilización efectiva territorio IVA	IVA
Consumidor final	Territorio IVA o desconocido	IVA
Consumidor final	Canarias, Ceuta, Melilla	No IVA (3)
Consumidor final	UE	No IVA (IVA del EM del destinatario) (2)
Consumidor final	Fuera UE	No IVA

Fig. 7.1 - Prestador establecido en territorio de aplicación del impuesto

6 Artículo 69. Tres, 4º LIVA.

DESTINATARIO	ESTABLECIMIENTO/DOMICILIO	IVA ESPAÑOL
Empresario/profesional	Territorio IVA	IVA
Empresario/profesional o Consumidor final	Canarias, Ceuta, Melilla	No IVA (3)
Empresario/profesional o Consumidor final	Fuera UE pero utilización efectiva territorio IVA	IVA
Consumidor final	Territorio IVA	IVA

Fig. 7.2 - Prestador establecido en otro estado miembro

DESTINATARIO	ESTABLECIMIENTO/DOMICILIO	IVA ESPAÑOL
Empresario/profesional	Territorio IVA	IVA
Empresario/profesional	Canarias, Ceuta, Melilla	No IVA (3)
Empresario/profesional	UE	No IVA (IVA del EM del destinatario/inversión SP) (1)
Empresario/profesional	Fuera UE	No IVA
Empresario/profesional	Fuera UE pero utilización efectiva en territorio IVA	IVA
Consumidor final	Territorio IVA	IVA
Consumidor final	Canarias, Ceuta, Melilla	No IVA (3)
Consumidor final	UE	No IVA (IVA del EM del destinatario) (2)
Consumidor final	Fuera UE	No IVA
Consumidor final	Fuera UE pero utilización efectiva en territorio IVA	IVA

Fig. 7.3 - Prestador establecido fuera de la UE

- (1) Si el servicio se localiza y tributa en un Estado miembro distinto de España, y el destinatario es un empresario o profesional, no se aplicará el IVA español sino el IVA del Estado Miembro del destinatario, mediante el mecanismo de inversión del sujeto pasivo, que en este caso será el destinatario del servicio.
- (2) Si el servicio se localiza y tributa en un Estado miembro distinto de España y el destinatario es un consumidor final, el sujeto pasivo será el prestador del servicio español, que deberá ingresar en dicho Estado miembro el IVA al tipo exigible en dicho Estado. Alternativamente, puede aplicar el régimen especial que se explica seguidamente.
- (3) En Canarias se aplicará el impuesto que corresponda (IGIC).

### Régimen especial para los servicios prestados a consumidores finales

Cuando el servicio se presta a un consumidor final y, por tanto, el servicio se localiza y tributa en el Estado miembro de dicho consumidor, el prestador se convierte en el sujeto pasivo del impuesto y es el que debe liquidarlo. Para evitar que el prestador deba establecerse en todos y cada uno de los Estados miembros donde presta servicios electrónicos, se ha diseñado este sistema especial, que regula, de manera similar la normativa aplicable a los prestadores establecidos en un EM de la UE pero distinto del de consumo<sup>7</sup> y a aquéllos establecidos en terceros países<sup>8</sup>. Dicho régimen general permite que el prestador se identifique en un solo Estado miembro, desde el cual puede realizar todas sus prestaciones a los consumidores finales de la UE.

En virtud de lo previsto en la LIVA, en el caso del prestador establecido en España (y cuando sea ése su Estado miembro de identificación), quedará obligado a:

<sup>7</sup> LIVA, Artículo 163 univicies a tervicies.

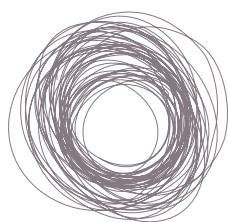
<sup>8</sup> LIVA, Artículo 163 octiesdecies a vicies.

- Declarar el inicio, la modificación o el cese de sus operaciones comprendidas en el régimen especial en especial, todo ello por vía electrónica (mediante el formulario 034);
- Presentar por vía electrónica una declaración-liquidación de IVA (mediante modelo 368<sup>9</sup>) por cada trimestre natural, independientemente de que haya suministrado o no servicios electrónicos. La declaración no podrá ser negativa y se presentará dentro del plazo de veinte días a partir del final del período al que se refiere la declaración. Esta declaración-liquidación deberá incluir lo siguiente:
  - Número de identificación fiscal asignado al empresario/profesional por la Administración tributaria.
  - Por cada Estado miembro de consumo en que se haya devengado el impuesto, el valor total (excluido el IVA que lo grave) de los servicios prestados durante el período al que se refiere la declaración.
  - La cantidad global del impuesto correspondiente a cada Estado miembro, desglosado por tipos impositivos.
  - El importe total (resultante de la suma de las cantidades de impuesto de cada EM) que debe ser ingresado en España.
- Ingresar el impuesto correspondiente, en euros, en la cuenta bancaria designada por la Administración tributaria dentro del plazo establecido;
- Mantener un registro de las operaciones incluidas en el régimen especial con la precisión suficiente para la que la Administración tributaria del Estado Miembro de consumo pueda comprobar lo correcto de la declaración. El registro estará a disposición tanto de la Administración tributaria del Estado de identificación como de la del Estado del consumo y deberá conservarse durante un período de diez años desde el final del año en que se hubiera realizado la operación.

---

9 OM HAP/460/2015 de 10 de marzo.





# adigital

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE LA ECONOMÍA DIGITAL

**BARCELONA**

C/ Entença, 218. Entlo. 7<sup>a</sup> - 08029 Barcelona  
Tel. 93.240.40.70  
info@adigital.org

**MADRID**

C/ Zurbano, 34, 2<sup>o</sup> Izq. - 28010 Madrid  
Tel. 91.598.11.57 Fax. 91.556.04.82  
info@adigital.org

[www.adigital.org](http://www.adigital.org)