

# E-FULFILLMENT

**Estrategias de surtido electrónico**



**Al añadir rapidez y visibilidad a sus operaciones de logística, los minoristas deleitan a los clientes en línea y hacen que regresen por más.**

*Por Merrill Douglas*

**S**i usted tiene dudas respecto a la solidez del comercio electrónico, un vistazo a algunas cifras las aclarará. Las ventas del comercio electrónico de empresa a consumidor (B2C) en todo el mundo rebasaron el billón de dólares en 2012, y están listas para crecer otro 18.3 por ciento en 2013, de acuerdo con la empresa de investigación eMarketer. Si se hacen a un lado la comida, la gasolina y las ventas de automóviles, el gasto minorista del comercio electrónico en Estados Unidos representó el 10 por ciento de toda la venta al por menor en ese país en 2012, según los investigadores de comScore Inc.

Muchos minoristas aún están tratando de averiguar cómo incorporar las ventas en línea a sus modelos de negocios. “Uno de cada 10 minoristas está implementando con confianza una estrategia de comercio electrónico u omni-canal, seis de cada 10 todavía lo están estudiando”, comenta Kristian Bjorson, director internacional de Jones Lang LaSalle, una empresa de servicios inmobiliarios comerciales con sede en Chicago.

Los otros tres han subcontratado sus actividades de comercio electrónico a un gigante de la industria como GSI Commerce o Amazon, o todavía no han abordado el problema en lo absoluto, señala.

A medida que el comercio electrónico estalla, se presiona a las empresas para que deleiten a los clientes en línea, e inciten a clientes nuevos a llenar los carritos de compras electrónicas. Gran parte del éxito de un comerciante depende de si desarrolla una operación de surtido que entregue exactamente lo que los clientes quieren.

### Sin fallas

¿Y qué es lo que los clientes quieren? “Una ejecución sin fallas”, asegura Robert Toner, vicepresidente senior y director de operaciones de Innotrac, un proveedor de servicios de surtido tercero, con sede en Atlanta.

“Es importante para los clientes obtener lo que pidieron, cuando lo pidieron y como lo pidieron”, observa.

## OVERSTOCK.COM: Rapidez, información y devoluciones sin complicaciones

**Una de las cosas más importantes que un comerciante debe hacer para deleitar a sus clientes es entregar los pedidos rápidamente. “Todo es cuestión de velocidad para los clientes”, comenta David Nielsen, copresidente del comerciante de comercio electrónico Overstock.com.**

Si bien mantener los estándares de entrega estrictos es difícil para cualquier operación de surtido, el modelo de negocios de Overstock.com da al reto un toque extra: su red de proveedores asociados hace envíos directos al cliente aproximadamente para el 85 por ciento de los pedidos.

Overstock.com, con sede en Salt Lake City, vende una amplia variedad de artículos con descuento, incluyendo muebles, alfombras, ropa de cama, ropa de vestir, artículos electrónicos, joyas, automóviles y artesanías de ferias y exhibiciones. Sus dos centros de surtido, uno en Salt Lake City y otro nuevo en Hebron, Kentucky, que se inauguró en marzo de 2013, manejan todas las devoluciones y envían alrededor de 15 por ciento de sus mercancías. Parte de ese 15 por ciento se compone de “oportunidades de



**Al abrir una segunda instalación de surtido, Overstock.com puede hacer llegar más rápido los pedidos a los clientes, y reducir el ciclo de devoluciones por alrededor de tres días.**

compra”, es decir, productos que Overstock.com vende a granel a un precio excepcional. El resto consiste en productos de reposición y productos devueltos que se pueden volver a vender.

Hasta hace poco, Overstock.com requería de proveedores asociados para enviar el producto dentro de 48 horas después de que un cliente hacía un pedido. En mayo de 2013, la empresa anunció requisitos de envío más rápidos que harán agilizarán aún más el surtido de pedidos.

Más allá de la velocidad, otro aspecto crucial de una experiencia excelente para el cliente es la información. Dado que los clientes necesitan saber dónde están sus paquetes en todo momento, Overstock.com, sus proveedores y sus transportistas monitorean el estado del envío en cada paso. “La información de seguimiento de pedidos se comunica al cliente, y hacemos

un seguimiento de forma interna”, añade Nielsen.

El monitoreo meticuloso es muy útil sobre todo cuando las fuerzas de la naturaleza amenazan las entregas. “Como somos un cliente grande para los principales transportistas, sabemos cuando las rutas se retrasan debido al mal tiempo”, señala Nielsen. “En algunos casos, llenamos otros trailers y los dirigimos por otras rutas con diferentes direcciones para evitar una tormenta y poder entregar a tiempo.”

Un cliente que quiere devolver un producto comienza la transacción a través del sitio web de Overstock.com, o mediante una llamada telefónica a un agente de atención al cliente. El paquete se mueve entonces a uno de los centros de surtido de Overstock.com. “La apertura de la segunda instalación de distribución y devoluciones en Hebron redujo alrededor de tres días nuestro ciclo de devolución para el 60 a 65 por ciento de las devoluciones”, agrega Nielsen. Los clientes al este del Mississippi ahora envían las devoluciones a Hebrón, en lugar de Salt Lake City, por lo que obtienen un servicio más rápido.

“Cuando los clientes pueden recibir su dinero de regreso tres días antes de lo que lo recibirían normalmente”, explica, “se alegran”.

“Como lo pidieron” por lo general significa “rápido”. Amazon ha estado subiendo el nivel de velocidad con la reciente charla sobre el ofrecimiento de entrega en el mismo día. Los compradores están programados para ese tipo de gratificación instantánea.

“Estoy acostumbrado a entrar en una tienda y salir con un producto, así que ¿por qué no puedo hacer un pedido en Internet y recibirlo de inmediato?”, pregunta Chris Arnold, vicepresidente de operaciones de Intelligrated, un proveedor de soluciones automatizadas de manipulación de materiales con sede en Mason, Ohio.

No todos los clientes insisten en la entrega el mismo día, o incluso al día siguiente. Algunos simplemente quieren recibir un pedido en la fecha que el comerciante se comprometa a entregarlo, incluso si son dos o tres días después, afirma Toner.

Los compromisos de entrega se vuelven particularmente importantes cuando los consumidores hacen pedidos para las fiestas de fin de año. “Ahora que los servicios aéreos del día

siguiente y al segundo día son menos caros de lo que solían ser, la gente está esperando más tiempo para ir de compras”, dice David Hauptman, vicepresidente de marketing y administración de productos del proveedor de logística tercero OHL, con sede en Brentwood, Tennessee.

A medida que la temporada pico de compras se acerca a la Navidad, los comerciantes se enfrentan a una mayor presión para entregar lo que prometieron.

Sin importar el tiempo que tarde el envío, los clientes deben encontrar su llegada agradable y conveniente. “Es importante que los clientes puedan abrir el paquete con facilidad”, señala Larry Kuhn, copresidente de Invata Intralogistics, con sede en Conshohocken, Pensilvania, que ofrece servicios de consultoría, diseño e integración, además de software, a los centros de distribución y surtido.

El paquete no debe ser relleno con materiales perjudiciales para el medio ambiente. “También es importante que el recipiente se pueda

reutilizar fácilmente, y que el proceso de devolución fluya sin complicaciones”, añade Kuhn.

Hasta cierto punto, los compradores en línea quieren replicar la experiencia en la tienda. “Cuando los clientes en línea abren un paquete, tienen la envoltura, los colores y la sensación que obtendrían si el comerciante lo hubiera empacado en la tienda”, observa Phillip Corwin, vicepresidente de logística de ventas al por menor, ropa y comercio electrónico de OHL.

Para reproducir la sensación de que un cajero complaciente entrega un paquete, muchos comerciantes en línea ofrecen servicios de valor añadido. El papel de regalo, por ejemplo, es uno de los servicios más populares que los clientes minoristas exigen.

Algunos minoristas piden a OHL que escriba a mano mensajes personales en tarjetas de felicitación que envían a los clientes con regalos. Un fabricante de velas pidió al centro de surtido que aplicara cera de lacre en sus paquetes. “Incluso he visto un requisito para afinar una guitarra antes



## FORGET ALL THE PHONE CALLS, CONTACTS AND HEADACHES IT TAKES TO MOVE FREIGHT ACROSS THE BORDER.

With EZ-Border from Schneider, one phone call connects you with one single point of contact, one service, one bill, and one easy feeling at the end of the day.

- **Save costs** across the entire process
- **Save days** in crossing the border
- **Maximize the visibility** of your freight
- **Save time and hassles** for your transportation and accounts payable teams
- **Increase availability of capacity**
- **Enhance the security** of your freight
- **Have flexibility on payment**

It's time to make cross-border moves easier than ever, call Schneider National today and let us show you how much you can save with EZ-Border.



In Mexico City: 1105-2193  
From other point in Mexico: 01 800 976 3100  
From U.S.: 800-558-6767, Ext. 592-7677  
[www.schneider.com](http://www.schneider.com)

de enviarla”, agrega Corwin.

A los clientes les gusta ganar premios y, al igual que las tiendas que ofrecen descuentos y regalos a los compradores que se unen a los programas de lealtad o usan tarjetas de crédito de marca privada, algunos comerciantes ofrecen tratamiento VIP a los mejores compradores en línea.

“Tal vez metan un regalito para estos valiosos clientes frecuentes, y el papel de envoltura sea más bonito”, prosigue Corwin. Un cliente superior también puede recibir actualizaciones sin costo de envío, o encontrar un

y dejar que los compradores en línea devuelvan los productos a las tiendas de ladrillo y cemento, si así lo desean, ayuda con la comodidad. Visibilidad significa informar a los clientes que el producto devuelto ha llegado al centro de surtido y que el comerciante está procesando la transacción de crédito.

Rapidez también significa hacer la devolución del crédito lo más pronto posible. “Los clientes no quieren que un crédito tarde de dos o tres semanas”, asegura Hauptman.

Por último, los clientes de hoy demandan flexibilidad. Dado que

puede devolverlo en cualquier lugar y puede pagar por él ya sea con una tarjeta de crédito en la tienda, por medio de una aplicación móvil o por Internet”, sostiene Corwin.

Todos los grandes minoristas que utilizan centros de surtido de Innotrac quieren ofrecer servicios de omni-canal. “No importa si somos el principal lugar que eligen, si se surten en sus tiendas minoristas, si los clientes devuelven los productos a las tiendas minoristas o a nosotros, los comercios quieren el mejor servicio que puedan ofrecer al cliente”, añade Toner.

Algunas de las estrategias de comercio electrónico más simples para la entrega de un servicio superior implican la dotación de personal.

Una instalación de comercio electrónico común necesita tres veces más empleados que un centro de distribución regional tradicional. “Sólo puede tener ese nivel de automatización”, dice Bjorson. “Luego necesita personal para empaquetar los pedidos individuales en comparación con el envío de cajas o pallets a una tienda.”

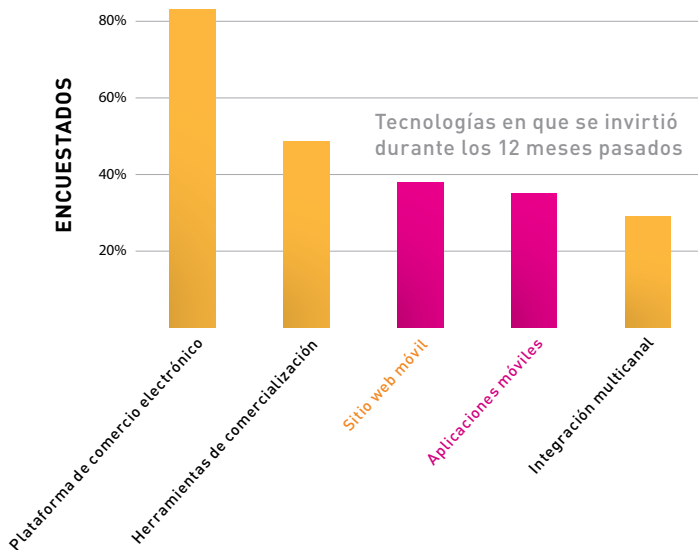
Para tener espacio para más empleados, las empresas que establecen centros de comercio electrónico dedicado buscan propiedades con mucho lugar de estacionamiento. Las instalaciones de comercio electrónico también necesitan más infraestructura eléctrica, de calefacción y refrigeración que los CD tradicionales para poner en funcionamiento los sistemas automatizados y mantener a la gran cantidad de trabajadores en un ambiente cómodo y seguro.

Dado que es tan importante enviar los pedidos correctamente, los empleados del centro de comercio electrónico deben ser particularmente cuidadosos en su trabajo. “No importa qué tan sólido sea el sistema que se construya, ni si es genérico y fácil de seguir, se necesita gente que preste atención a los detalles”, advierte Toner.

Innotrac también busca empleados que tiendan a mantener su trabajo durante un largo tiempo. “La rotación es uno de los elementos más

## Inversión móvil en constante movimiento

Al parecer las organizaciones de comercio electrónico B2B aún no han dedicado un presupuesto significativo a tecnología que apoye los dispositivos móviles, según una encuesta de Oracle realizada a profesionales de TI. El estudio predice una inversión mayor en tecnologías móviles en los próximos meses.



Fuente: Encuesta de Comercio Electrónico B2B de Oracle

catálogo especial en la caja de envío.

### Devolver el favor

A pesar de todos estos detalles, a veces las ventas no funcionan. Para hacer el proceso de devolución agradable, los comerciantes deben ofrecer comodidad, visibilidad y rapidez.

Proporcionar las instrucciones correctas y una etiqueta de devolución,

los minoristas desdibujan las líneas entre los canales de venta, los clientes consideran múltiples opciones como la norma.

“Estamos viendo un cambio magnífico en el sector del comercio minorista, dirigido por la expectativa del consumidor de que puede comprar un artículo en línea o en una tienda,

caros del surtido de pedidos”, señala Toner.

Una empresa que abre un centro de surtido de comercio electrónico también debe elegir la ubicación correcta. Al igual que un CD regular, un centro de surtido debe estar lo más cerca posible de sus clientes. Debido a que el surtido directo al cliente por lo general se basa en transportistas de paquetes, lo mejor es ubicarse en una zona que ofrezca un buen servicio de UPS, FedEx y servicio postal, o de preferencia los tres.

Y si los minoristas quieren ofrecer una entrega extrarrápida y flexible, podrían ubicar el centro de surtido cerca del centro principal del transportista.

“Tenemos un lugar en Memphis, sede del ‘Super Hub’ de FedEx, por lo que podemos ofrecer tiempos de entrega máximos a determinados clientes”, añade Hauptman. Los compradores pueden hacer pedidos

en las últimas horas de la tarde, y esperar que sus paquetes lleguen el mismo día.

### A la altura de la moda

Junto con la ubicación, el diseño de un almacén puede hacer una diferencia fundamental para un centro de surtido de comercio electrónico. “Las empresas siguen presionando para que se permita una altura mayor que la altura libre tradicional”, observa Bjorson. “Hoy en día es de 32 pies, pero hay un esfuerzo en todo el país para que aumente a 36 pies.”

La altura adicional permite una empresa implementar un sistema de recolección de entresijos de tres niveles, con lo que se logra un almacenamiento y una actividad tres veces mayor en la planta que los obtenidos con un solo nivel. “La altura adicional utiliza el espacio cúbico de muchas maneras distintas en mercados como Nueva Jersey o Los Ángeles, donde los bienes

raíces son más caros”, asegura Bjorson.

La estrategia vertical, que mantiene los metros cuadrados de espacio utilizado en un mínimo, permite a una empresa ahorrar en el costo de los bienes raíces y ubicarse al mismo tiempo en una región con acceso a una gran población.

Los comerciantes de comercio electrónico también pueden utilizar ubicaciones de recolección activas para acelerar el flujo de pedidos de los clientes. En vez de enviar a los empleados por todo el almacén para que recuperen los pedidos, una empresa puede almacenar unas cuantas unidades de cada producto en un solo lugar, y reponerlas según sea necesario. Los recolectores llevan los artículos desde este lugar activo, aumentando el número de pedidos que pueden surtir con un tiempo de viaje mínimo.

Los empleados podrían recolectar los pedidos completos, o distintas

[www.amacarga.org.mx](http://www.amacarga.org.mx)



Presenta:



*Día del  
Freight Forwarder  
2013*

## Especialización, Seguridad y Oportunidades de Negocio

Esquemas de Certificación

Tendencias del Transporte Intermodal en México

Trincado y Estiba

Mercados Emergentes

Negociaciones Exitosas

Reformas a la Ley Federal del Trabajo

Servicio al Cliente

Inscripciones:  
[www.diaff.com.mx](http://www.diaff.com.mx)

25 de julio  
Crowne Plaza Hotel de México  
10:00 horas

personas podrían recoger diferentes partes de un mismo pedido y ponerlas en un clasificador para su consolidación. El proceso que una empresa elija depende, en parte, del número de unidades de almacenamiento (SKU) en la instalación.

“Una empresa que recoge 60,000 SKU diferentes probablemente quiere un proceso de consolidación”, afirma Toner. Esto permite que las personas se especialicen en la recolección de productos específicos a partir de partes específicas en el módulo de recolección.

“Los empleados se familiarizan con los SKU y el área en que trabajan, y son más eficientes en el proceso”, añade.

Un clasificador es sólo uno de los muchos sistemas automatizados que una empresa puede instalar en un centro de surtido. El enfoque que una empresa sigue, ya sea de baja tecnología y mano de obra intensiva, altamente automatizado o un punto intermedio, depende en parte de la cantidad de producto que fluye por la instalación.

Una empresa que envía 1,000 pedidos al día probablemente no puede justificar una inversión fuerte en maquinaria. “Sin embargo, una empresa que envía 100,000 pedidos al día necesita un alto nivel de automatización”, asegura Kuhn.

Un sistema que integra las funciones de un sistema de administración de almacenes (WMS) con un sistema de control de almacén (WCS) también puede añadir eficiencias que mejoran el servicio al cliente. Por un lado, un WMS/WCS integrado ayuda a una empresa a optimizar las tareas laborales según se requiera, manteniendo el flujo de pedidos lo más sencillo posible. El sistema también puede predecir la necesidad de mano de obra y materiales conforme los patrones cambian.

“Si un artículo específico se está convirtiendo en un éxito de ventas, el minorista puede mover ese artículo a un área donde el trabajo se optimice, eliminando quizá muchos toques en el proceso para mejorar la experiencia de envío”, agrega Arnold.



**Para garantizar el éxito del surtido electrónico, los almacenes deben estar equipados con sistemas de manipulación de materiales adecuados.**

Otros consejos para dar a los clientes en línea una experiencia maravillosa incluyen:

Separe los pedidos de una sola pieza. Recoger varios artículos para enviarlos a un solo cliente requiere más mano de obra o automatización que surtir un pedido de un solo producto. “A medida que los pedidos llegan, tienen que organizarse en grupos óptimos para el surtido”, dice Kuhn.

Un sistema de administración de pedidos puede dirigir todos los pedidos de una sola pieza a un grupo de empleados, lo que permite que otro

grupo se especialice en los pedidos de varias piezas y un tercero en los pedidos que requieren un manejo especial, quizá porque son frágiles o sensibles a la temperatura. Esto mantiene el flujo de pedidos eficiente.

Separe los artículos más voluminosos. Las ofertas de un comerciante pueden abarcar todo, desde señuelos de pesca hasta kayaks o muebles y decoración para dormitorios. Durante la temporada de compras pico, algunas empresas que dirigen sus propios centros de surtido mueven los productos más grandes y más difíciles a otros lugares.

“Las operaciones básicas para la temporada alta pueden aumentar extraordinariamente con los artículos más pequeños, y mantener los niveles de servicio”, explica Corwin. “Los minoristas aprovechan a sus socios, por ejemplos las empresas de logística de terceros, para concentrar esos artículos difíciles de trasladar en una o dos instalaciones, a diferencia de todos sus centros de distribución regionales.”

Utilice el espacio emergente. Muchos centros de surtido de comercio electrónico tienen una gran capacidad la mayor parte del año, pero cuando llega la temporada de vacaciones el volumen de pedidos estalla.

Para aliviar esa presión, un comerciante puede mover parte de su inventario al almacén de un 3PL durante unos pocos meses y luego regresarla después de las vacaciones.

Preste atención a los envases de cartón. Como los transportistas cobran por volumen, así como por peso, es recomendable enviar un pedido en la caja más pequeña posible. El software para diseño de cajas de cartón analiza cada pedido cuando lo recibe para asignarle un tamaño y tipo de caja determinados.

“Al final del proceso de recolec-

ción, el software dirige el material, ya sea en forma automatizada o mediante una instrucción al recolector, a determinadas estaciones de carga creadas para manejar ese tamaño de envío”, explica Kuhn. Si un artículo de un pedido puede dañar a otro, el software también determina que el envío requiere dos cajas de cartón.

“El diseño de cajas de cartón afecta la experiencia del usuario final, y puede tener un efecto sig-

nificativo en los costos de envío”, añade Kuhn.

Haga cajas de cartón bajo pedido. En vez de almacenar una gran variedad de cajas de cartón para acomodar los envíos según el tamaño y la forma concebibles, algunos comerciantes de comercio electrónico implementan sistemas automatizados que hacen cajas de cartón personalizadas de cartón corrugado laminado sobre la marcha. “Hacer las cajas bajo pedido ayuda a

minimizar el espacio cúbico perdido y la cantidad de material de relleno en la caja”, asegura Arnold.

Cuando se emplean de la manera correcta, la mano de obra, el diseño de las instalaciones y la red, la automatización, el software y otros aspectos de la estrategia de la cadena de abastecimiento se combinan para hacer el surtido del comercio electrónico eficiente, correcto y rápido. Eso es muy agradable para el cliente, y para el minorista en línea también. ■

## SHOPJIMMY.COM: en la vía rápida

Al igual que los consumidores, las empresas que hacen pedidos de línea valoran la velocidad. Y la velocidad es un imperativo para ShopJimmy.com, un proveedor en línea de televisores reconstruidos, componentes de televisión y lámparas con procesamiento digital de luz, con sede en Burnsville, Minnesota.

El negocio principal de ShopJimmy es la venta de componentes, principalmente placas de circuito, a empresas que reparan televisores cubiertos por las garantías extendidas, así como a otros talleres de reparación y a algunas personas. Para una empresa, obtener una parte rápidamente podría hacer la diferencia entre ganar un trabajo de reparación o ver que éste pasa a un competidor, observa Nic Ludens, analista financiero y de datos de ShopJimmy. ShopJimmy compra televisores que no sean vendibles a los minoristas. Si los empleados en su centro de surtido de 270,000 pies cuadrados encuentran que una unidad funciona, la incluyen en la lista de ventas en línea. Si la unidad está rota,

la desensamblan, reciclan el plástico y el metal, y ponen las tarjetas utilizables en el inventario. La empresa también compra algunas de las tarjetas nuevas de los fabricantes.

Para ayudar a llevar el producto a los clientes más rápido, ShopJimmy recientemente comenzó la implementación de la suite de software FastTrak de Invata Intralogistics, con sede en Conshohocken, Pensilvania. FastTrak integra las características de un sistema de administración de almacenes, un sistema de control de almacén, un sistema de administración del transporte y un sistema de administración de pedidos en un solo paquete. Cuando la implementación esté terminada, FastTrak ayudará a ShopJimmy a usar un nuevo sistema de estanterías para organizar el inventario con base en la popularidad, el tamaño y el número de unidades a la mano. Los componentes de venta rápida se mantendrán cerca de las estaciones donde los empleados embalan los pedidos que van de salida.

Junto con la organización, poner los pedidos en la puerta



**Un nuevo sistema de estanterías de inventario permite a ShopJimmy hacer un seguimiento y proporcionar visibilidad de los componentes, de modo que los empleados puedan tener en la puerta los pedidos de TV reconstruidas más rápido.**

rápidamente requiere una buena visibilidad. “Necesitamos saber exactamente dónde está el producto y en qué etapa está: si aún se está en proceso de desensamblado, si está en los estantes o si se está inspeccionando”, añade Ludens. El software de Invata hará un seguimiento de los componentes por SKU y por número de serie. “Sabremos a qué proveedor compramos cada pieza”, asegura. “Y si una pieza está defectuosa, podemos notificarle a ese proveedor que las piezas se rompen durante el tránsito.” Una vez que el sistema inicie el seguimiento de inventario, el sitio web de ShopJimmy también proporcionará más

información sobre los artículos en existencias. En la actualidad, un cliente que quiere un componente que no está en los estantes completa un formulario en línea donde pide que se le notifique cuando llegue la pieza. En el futuro, los componentes aparecerán como inventario disponible en cuanto llegue un televisor, incluso antes de que entre en el proceso de desensamblado. Si un cliente quiere comprar un componente que aún está dentro de una TV, ShopJimmy procesará el pedido e informará sobre su estado. “Le diremos a los clientes exactamente cuándo estarán listos sus pedidos para ser entregados”, concluye Ludens.