



# INFORME SOBRE LOGÍSTICA PARA COMERCIO ELECTRÓNICO EN ESPAÑA

Elaborado por:



ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE LA ECONOMÍA DIGITAL

Con el apoyo de:



En colaboración con:



# 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 licenciadore (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.

# RESUMEN EJECUTIVO

- El **92%** de las empresas considera la logística como factor de ventaja competitiva.
- El **70%** dispone de KPI's de gestión logística.
- El **34%** de las empresas considera que la calidad de su logística es superior a la de su principal competidor.
- El gasto medio, sin inversiones, en actividades ligadas a la logística es de un **6,9%** de las ventas de la empresa.
- Las empresas reciben reclamaciones de clientes en el **0,6%** de los pedidos.
- Las devoluciones se sitúan en un **1%** de las ventas de las empresas.
- El **93%** de las empresas está satisfecha con sus operaciones de almacén.
- El **65%** de las empresas realizan sus operaciones de almacén de forma interna, sin intención de externalizarlas en el corto plazo.
- El **44%** de las empresas con operaciones internas prevé hacer inversiones en el próximo año.
- El **70%** de las empresas con operaciones externalizadas considera suficiente o bueno el nivel tecnológico de su operador.
- La tecnología más usada, por el **74%** de las empresas, son los sistemas de gestión de almacén.
- La mayoría de las empresas utilizan al menos 2 operadores de transporte (**73%**).
- Un **89%** de las empresas consideran relevante la integración tecnológica de la empresa con los transportistas. La integración se realiza en la mayor parte de los casos vía web services.
- Un **48%** de las empresas ya distribuye sus productos fuera de España, y otro **28%** tiene planes para hacerlo en el corto plazo.
- Los costes de transporte son la principal barrera para las exportaciones (**54%**) seguidos de los trámites aduaneros (**13%**).

# ÍNDICE

<b>01.</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>04</b>
<b>02.</b>	<b>CONTENIDO Y METODOLOGÍA</b>	<b>06</b>
<b>03.</b>	<b>LOGÍSTICA EN ECOMMERCE</b>	<b>08</b>
03.1	CARACTERIZACIÓN EMPRESAS ENCUESTADAS	09
03.2	LA LOGÍSTICA EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL	16
03.3	LOGÍSTICA INVERSA	25
03.4	OPERACIONES DE ALMACÉN	28
03.5	OPERACIONES DE TRANSPORTE	36
03.6	EL PAPEL DE LA LOGÍSTICA EN LA EXPORTACIÓN	42
<b>04.</b>	<b>CASOS DE ESTUDIO</b>	<b>47</b>
04.1	POMPEII	48
04.2	ULABOX	51
04.3	PROMOFARMA	54
04.4	ESHOP VENTURES	58
04.5	WIFIWAY	61

01

# INTRODUCCIÓN

*El comercio electrónico está transformando la industria de la logística y el transporte, una transformación que, sin embargo, necesita acelerar su ritmo de cambio para equipararse al de la compra online y las nuevas tendencias de consumo.*

*En ese sentido, existen cuatro ejes fundamentales sobre los que se deben pivotar estos cambios que afectan, especialmente, a las entregas:*

- *Un servicio de calidad donde el rendimiento y la atención al cliente sean el corazón de cualquier modelo de negocio.*
- *Un servicio rápido que ayude a la retención del cliente, con opciones que deben ir más allá de la entrega en el mismo día.*
- *Un servicio transparente en el que la información de las preferencias del cliente sea compartida por toda la cadena de forma invisible para el consumidor final.*
- *Un servicio de conveniencia que facilite todo tipo de entregas y devoluciones, sean estas domiciliarias, en puntos de conveniencia, taquillas, etc.*

*El sector del comercio electrónico ya ha interiorizado estas máximas. Es ahora el turno del sector del transporte y la logística para que sus modelos de negocio se adapten a esta nueva realidad. Ha llegado el momento de que las necesidades del consumidor, y no las de las empresas, sean la prioridad en las entregas.*

*Nos encontramos en un entorno global, en el que las transacciones internacionales tienen aún que superar muchas barreras. Es el caso, sobre todo, de las pequeñas empresas. No sólo es importante identificar estos obstáculos, sino definir y aplicar las medidas necesarias para acabar con ellos.*

*En este informe, presentamos algunas cifras que indican la complejidad de las entregas transnacionales, incluso entre los países miembros de la Unión Europea. Para disminuir estas dificultades la propia Comisión Europea está trabajando en un paquete de medidas dirigido a facilitar el comercio electrónico entre los estados europeos.*

*Desde Adigital sabemos que la logística va mucho más allá de la entrega. Al visitar cualquier centro logístico de una empresa que cuente con distribución B2B y B2C, se puede constatar las grandes diferencias que existen en las operaciones según el tipo de cliente. La tecnología está impactando de forma positiva en la capacidad de crecimiento en los dos casos, con las particularidades de cada industria. Con este informe pretendemos analizar aquellos avances en toda la cadena de valor que hacen posible el desarrollo del comercio electrónico.*

*Por todo ello, y tras nuestro análisis, creemos que es fundamental en las operaciones de comercio electrónico la estandarización abierta de etiquetados y la interoperabilidad de sistemas; una mayor transparencia en los costes de envíos entre países dentro de la red universal de correos; el desarrollo de tecnología alrededor de la información que se genera para la entrega, además del uso de la misma por parte de las tiendas online, entre otros retos.*

*Esperamos que los resultados de este informe sirvan como referencia para medir el estado de la logística para comercio electrónico en España y que, año tras año, demuestren una rápida mejora de las necesidades aquí identificadas.*

*Por último, desde Adigital queremos agradecer su colaboración a todas las empresas que han aportado información para este informe, así como a nuestros colaboradores, Packlink y Altius Consulting.*

*Gracias y hasta la próxima edición,*

**César Tello**

Subdirector General de Adigital  
Chairman de eLogistics - Ecommerce Europe

# 02

## CONTENIDO Y METODOLOGÍA

- Informe realizado en base a una encuesta enviada a las más de 2000 empresas de Comercio Electrónico asociadas a Adigital o adheridas a Confianza Online en la que se consultaba sobre sus operaciones logísticas. Las respuestas analizadas ascienden a 193.
- El análisis cuantitativo se complementa con cinco casos de éxito elaborados mediante entrevistas a los CEOs, responsables de operaciones o logística de las empresas seleccionadas. Con estos cinco casos, se pretende profundizar en algunos aspectos concretos de las operaciones: múltiples tipos de ecommerce en un único almacén; operaciones con productos frescos, entre otros.

## EQUIPO

### **César Tello**

Subdirector General de Adigital  
Chairman de eLogistics de Ecommerce Europe

### **Juan José Montiel**

Co-fundador y Director de Altius Consulting, expertos en operaciones de eCommerce

### **María Ballesteros**

Co-fundadora y Directora de Formación de Altius Consulting

### **Ana Herrera**

Directora de Desarrollo Corporativo de Adigital

### **Judit Bustarviejo**

Área de comunicación de Adigital



# 03

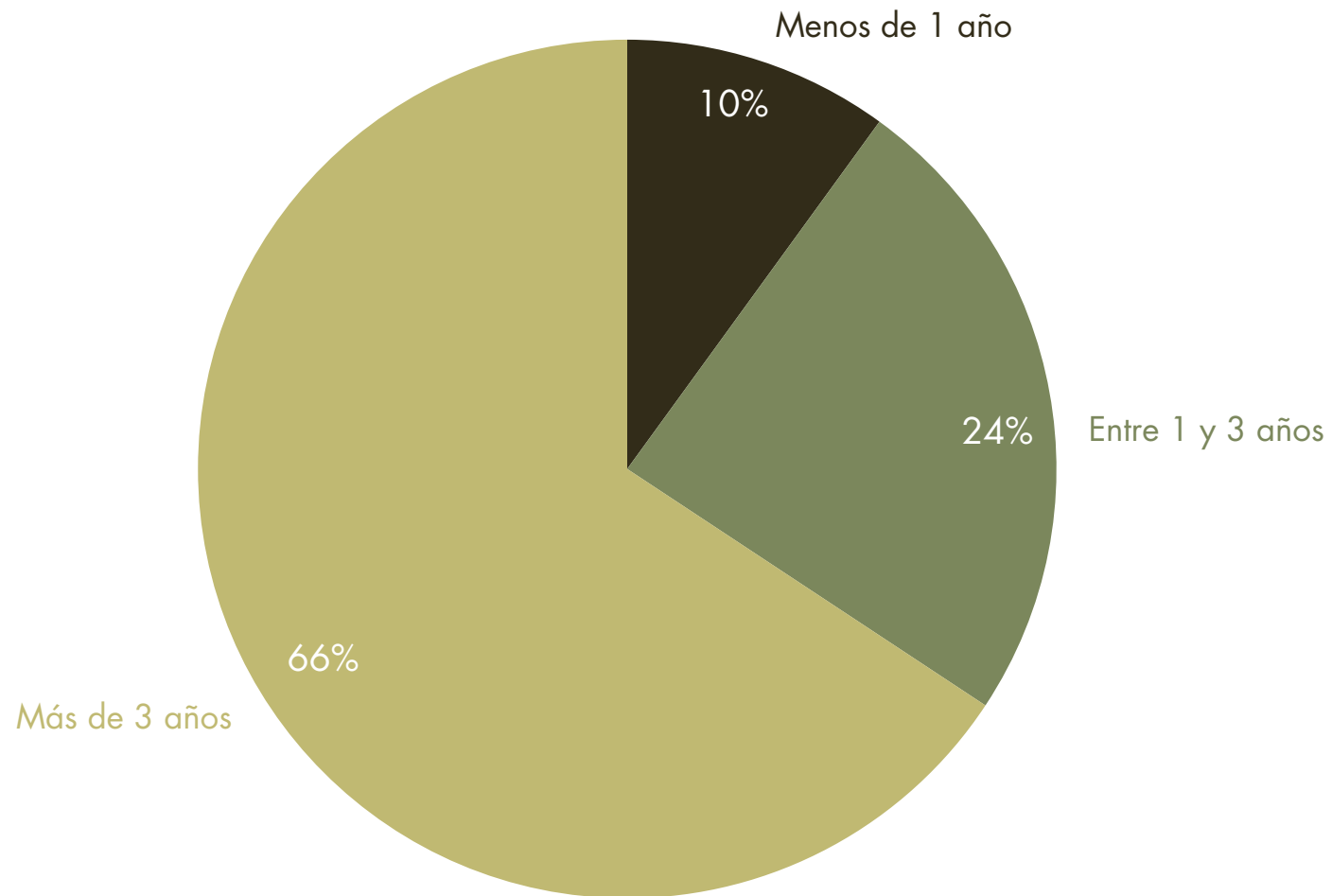
## LOGÍSTICA EN ECOMMERCE

- 03.1** CARACTERIZACIÓN EMPRESAS ENCUESTADAS
- 03.2** LA LOGÍSTICA EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL
- 03.3** LOGÍSTICA INVERSA
- 03.4** OPERACIONES DE ALMACÉN
- 03.5** OPERACIONES DE TRANSPORTE
- 03.6** EL PAPEL DE LA LOGÍSTICA EN LA EXPORTACIÓN

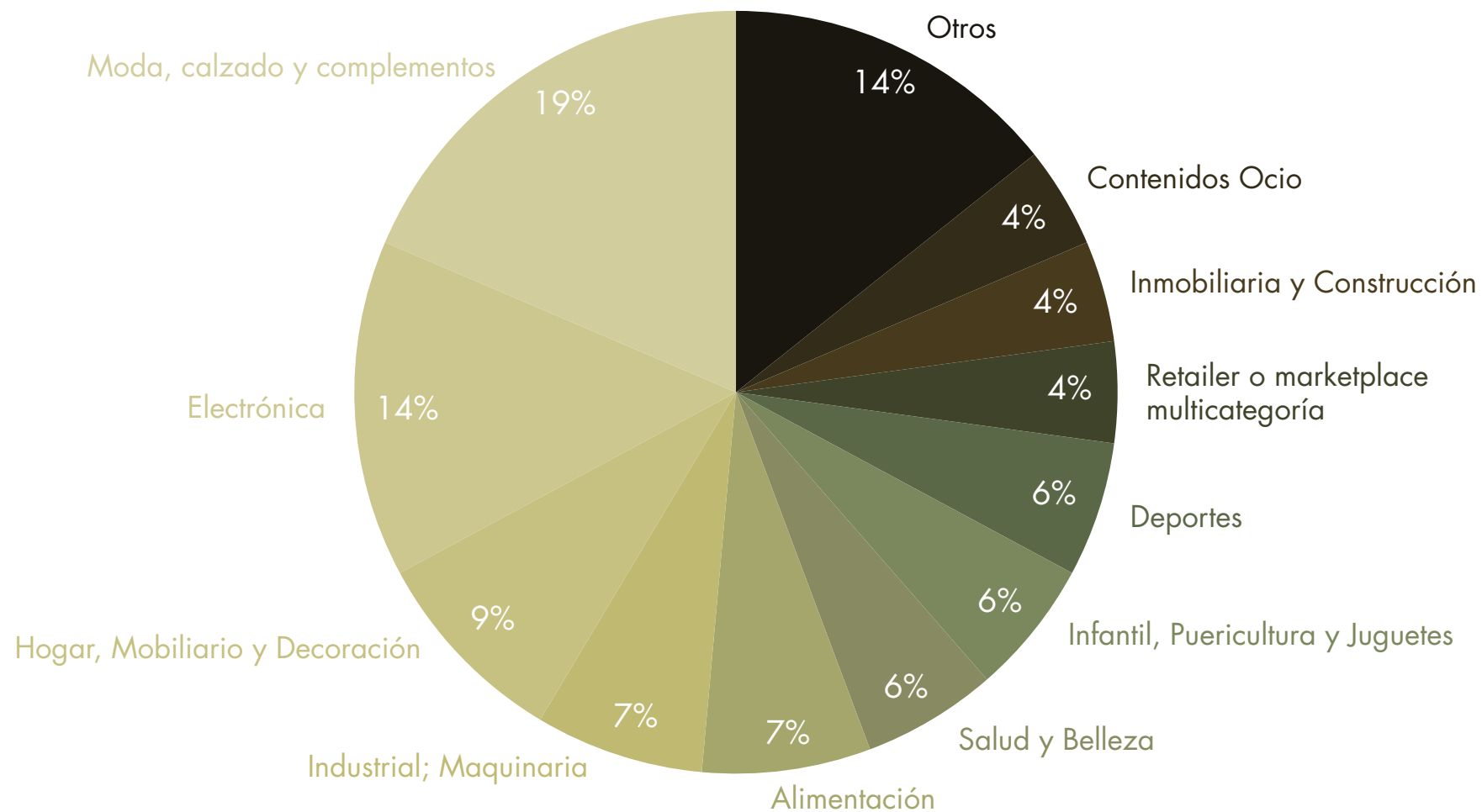
# 03.1

## CARACTERIZACIÓN EMPRESAS ENCUESTADAS

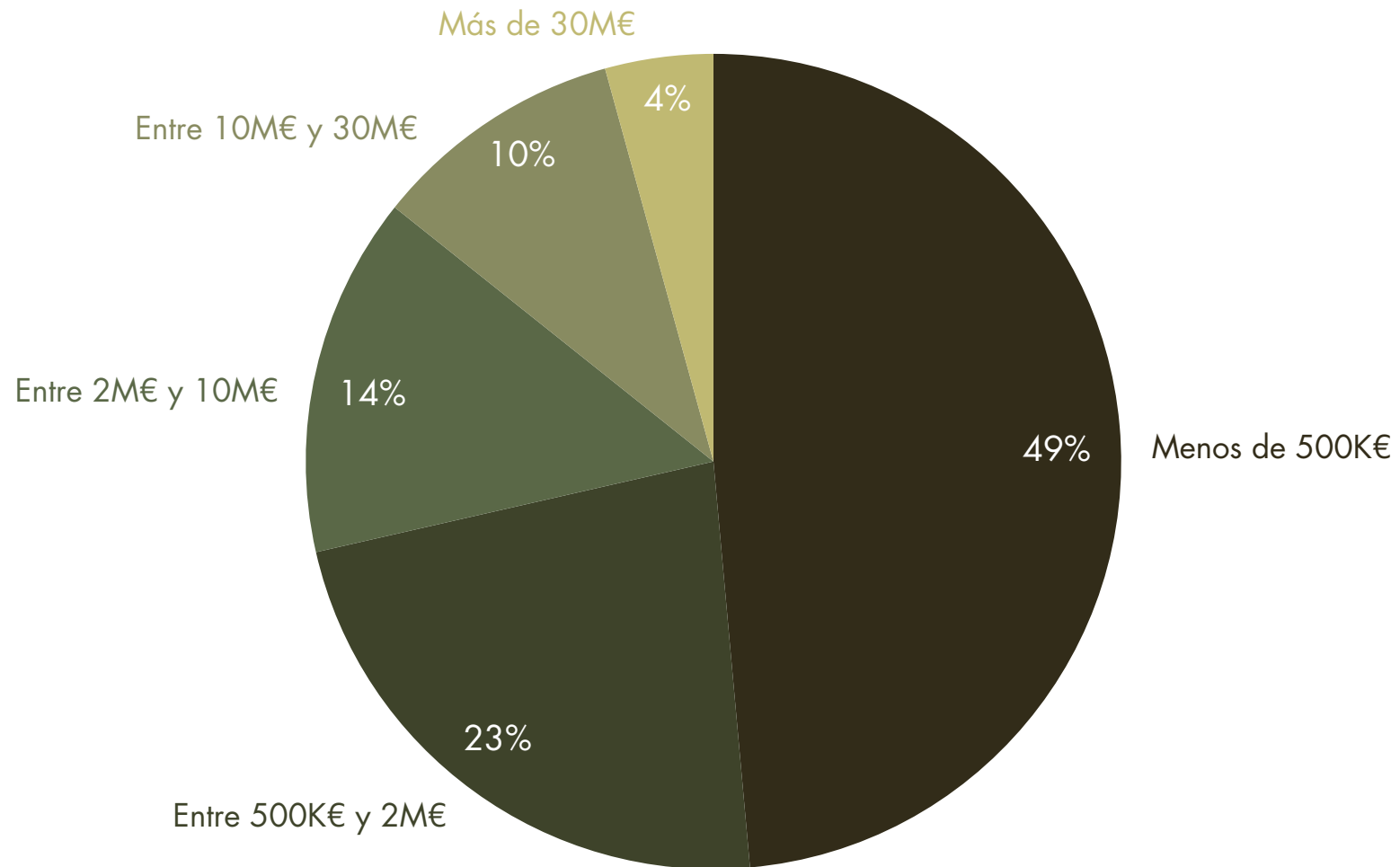
# ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA



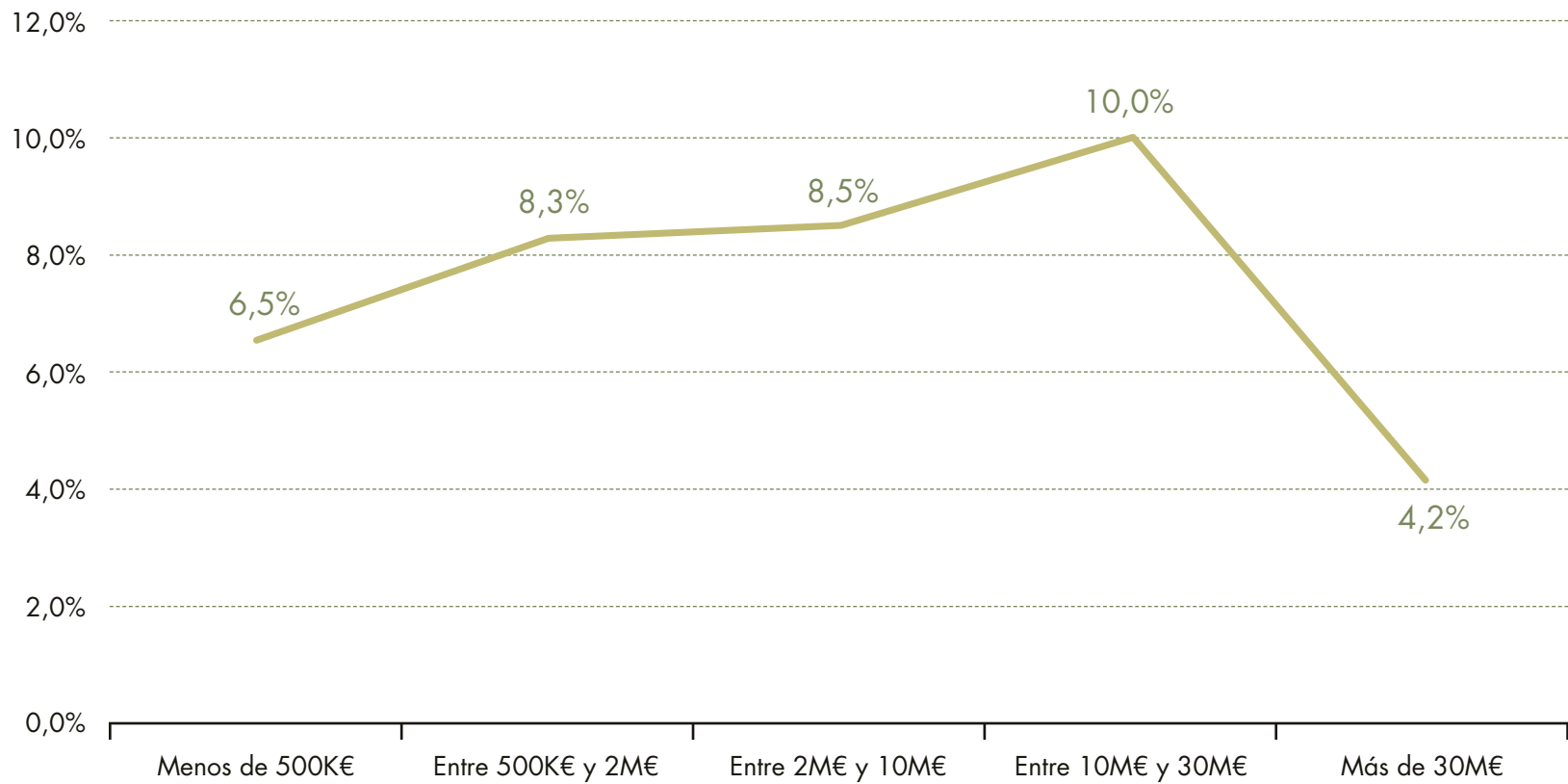
# SECTORES



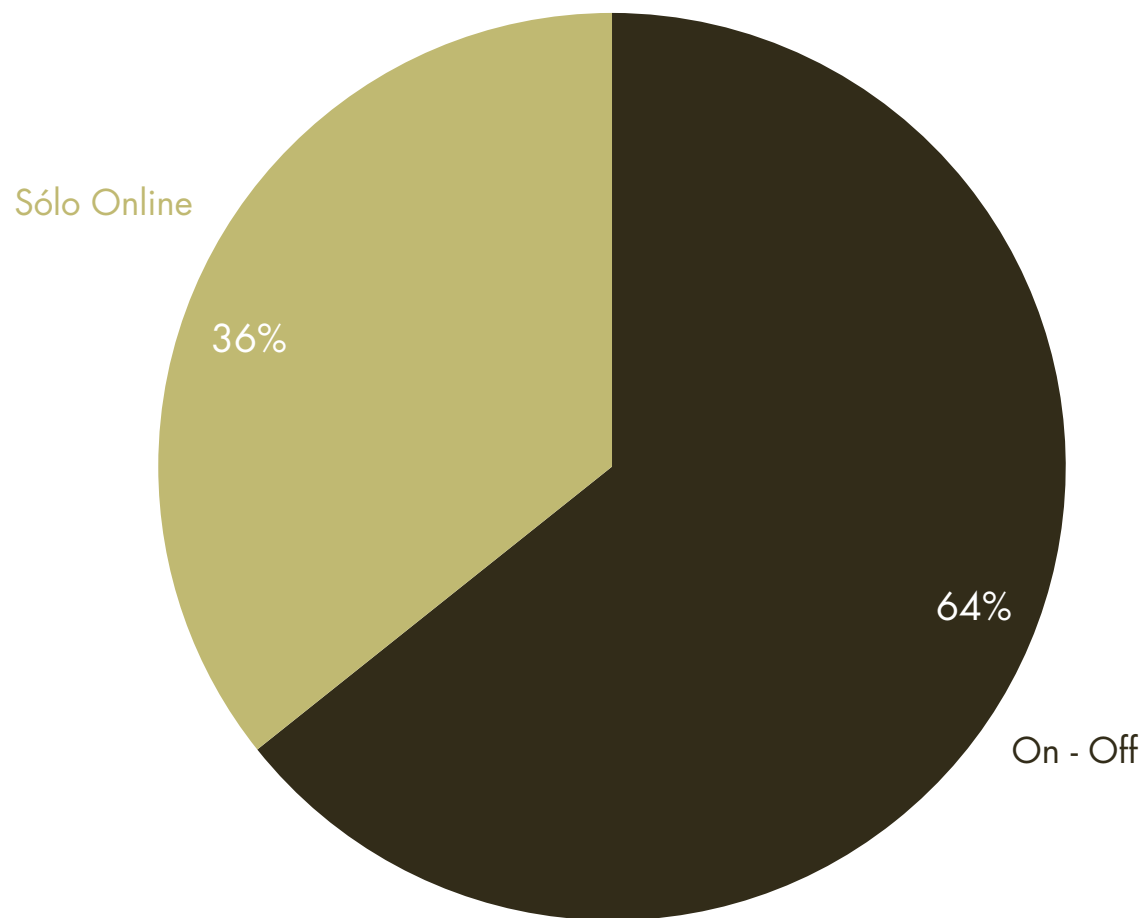
# FACTURACIÓN EMPRESAS



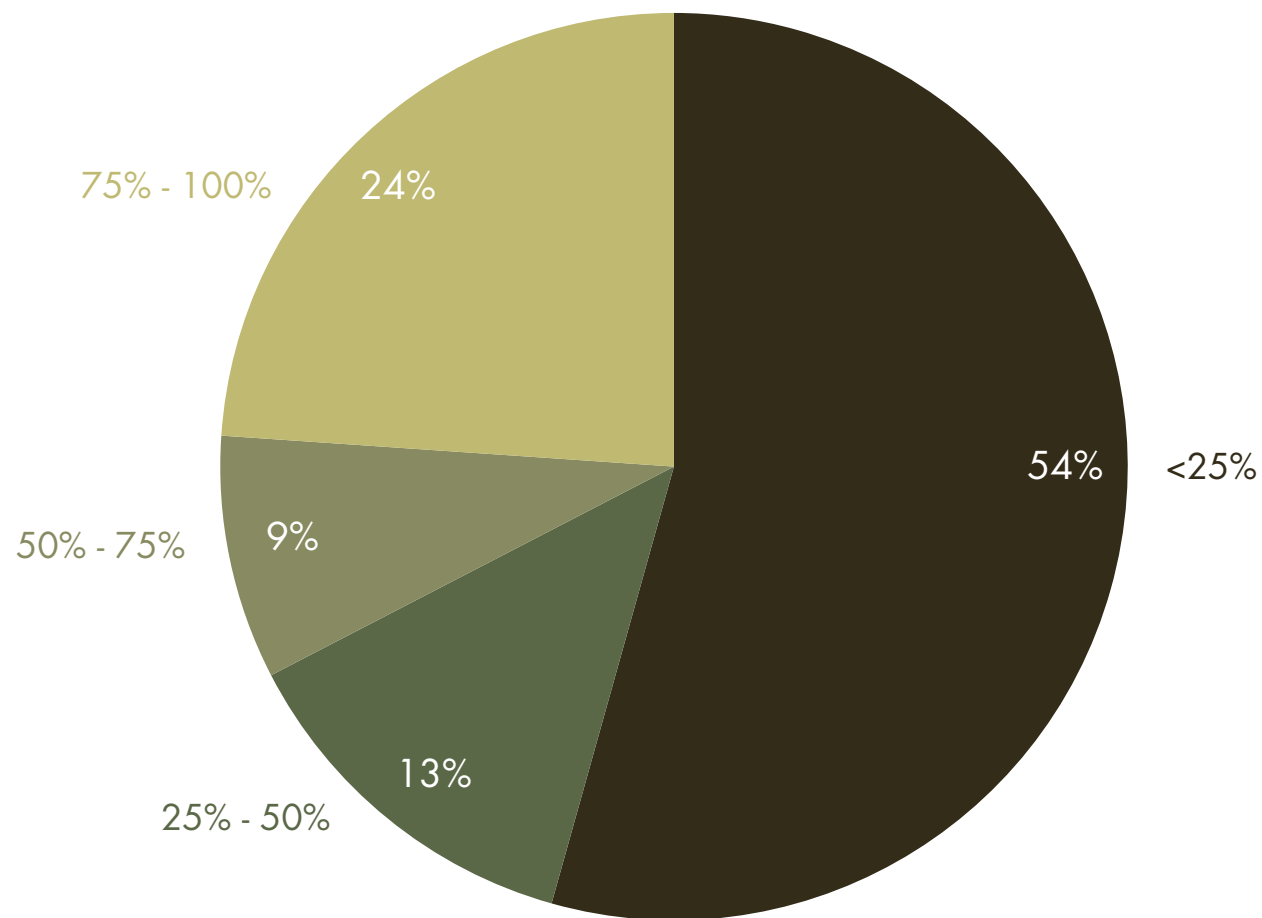
# % GASTOS ASOCIADOS A LA LOGÍSTICA vs. RANGOS FACTURACIÓN ECOMMERCE



# CANALES DE VENTA



## % FACTURACIÓN DEL CANAL ONLINE\*



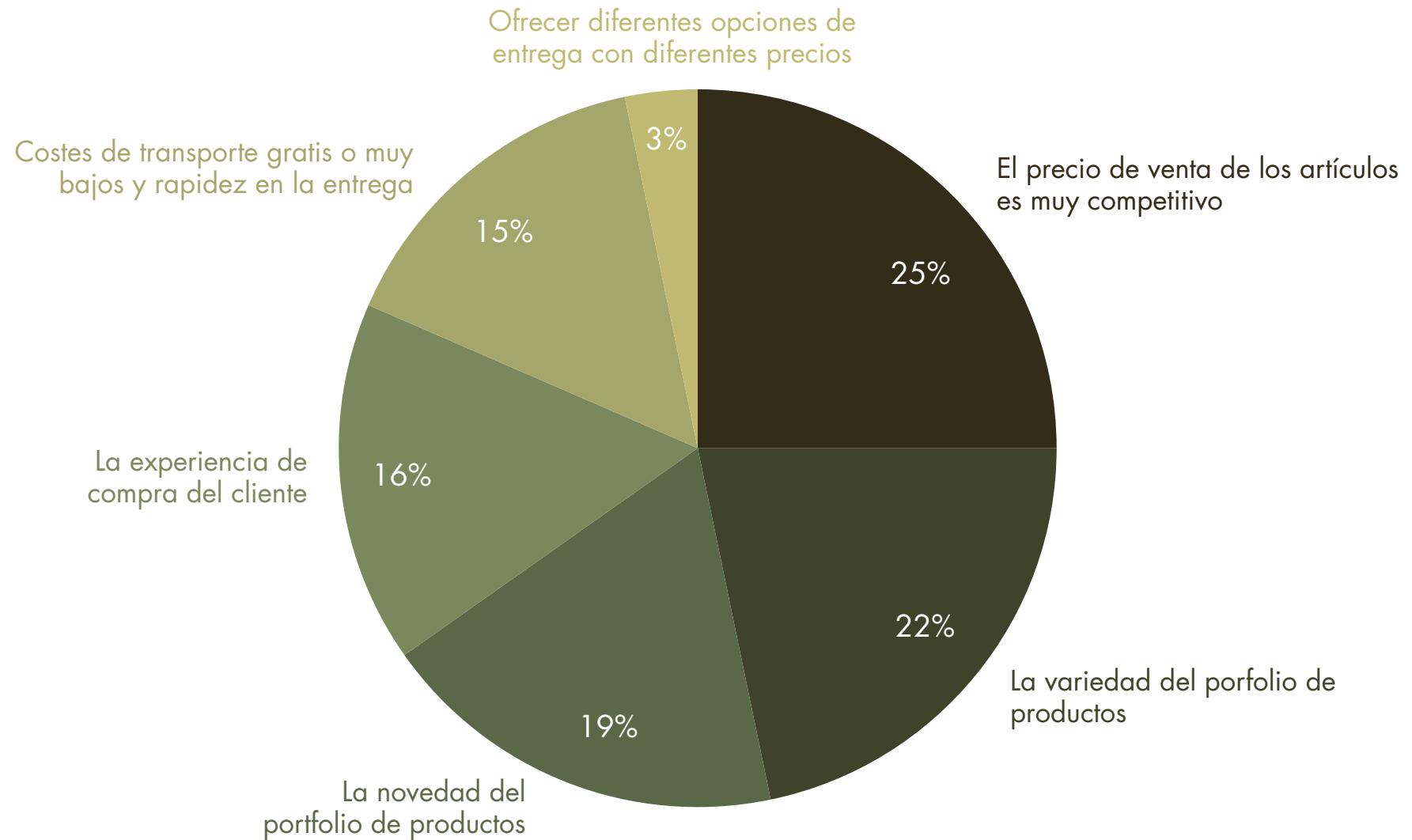
\* de aquellas empresas con venta offline



03.2

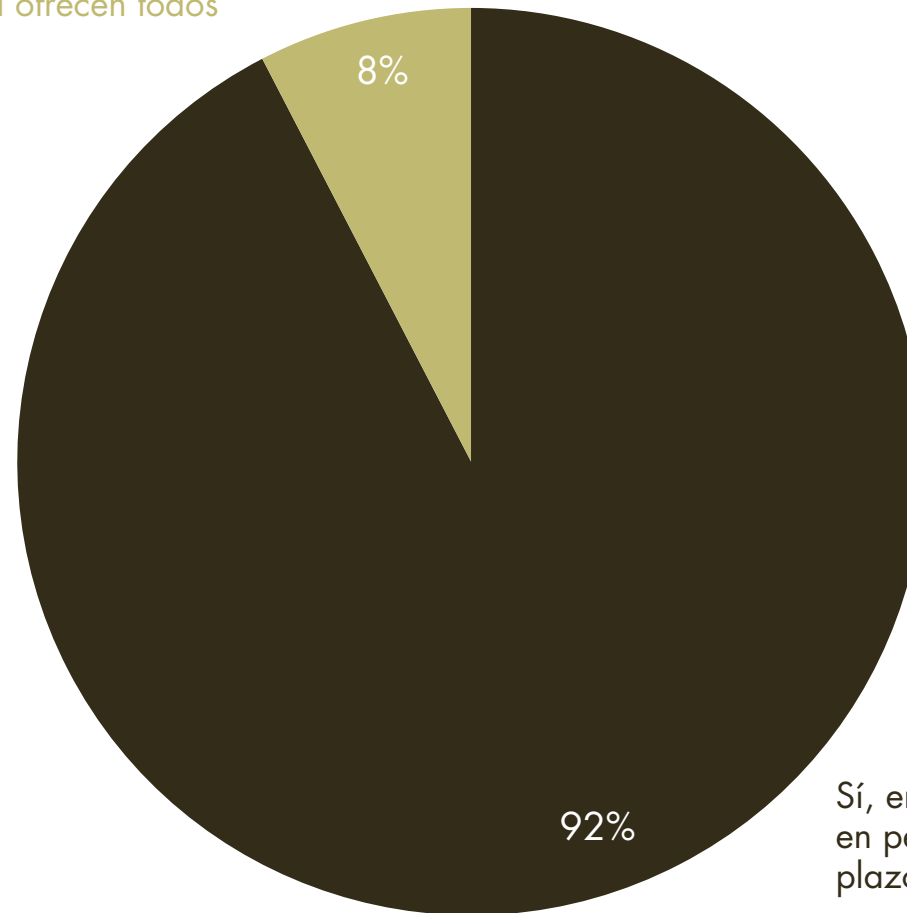
## LOGÍSTICA EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

# PRINCIPAL FACTOR DE ÉXITO DE SU ECOMMERCE



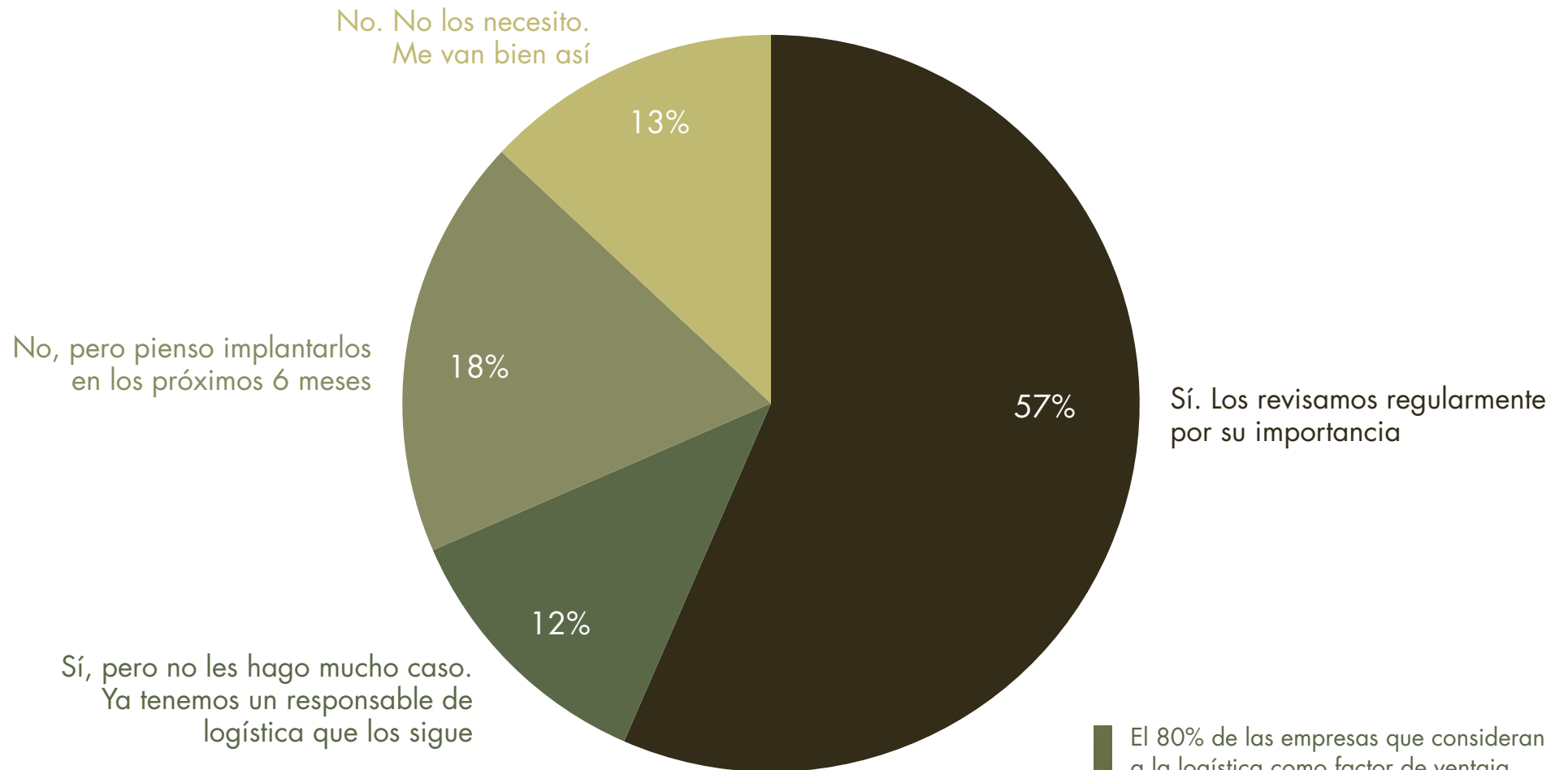
# ¿CONSIDERA LA LOGÍSTICA COMO FACTOR DE VENTAJA COMPETITIVA?

No. Se ha convertido en algo que ya ofrecen todos



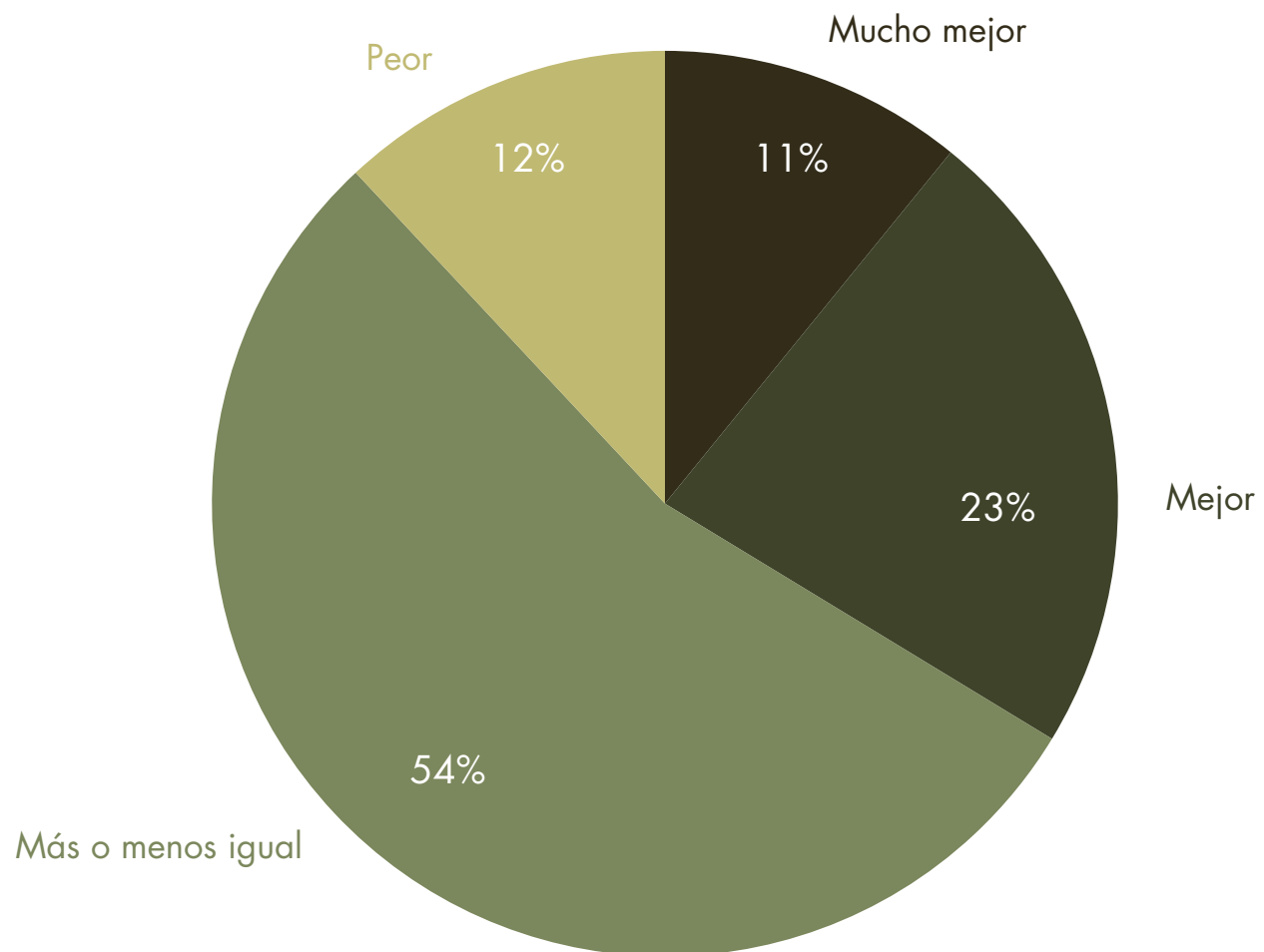
Sí, entregar los productos sin errores, en perfectas condiciones y en el plazo estipulado es fundamental

# ¿DISPONE DE KPIs DE GESTIÓN LOGÍSTICA?

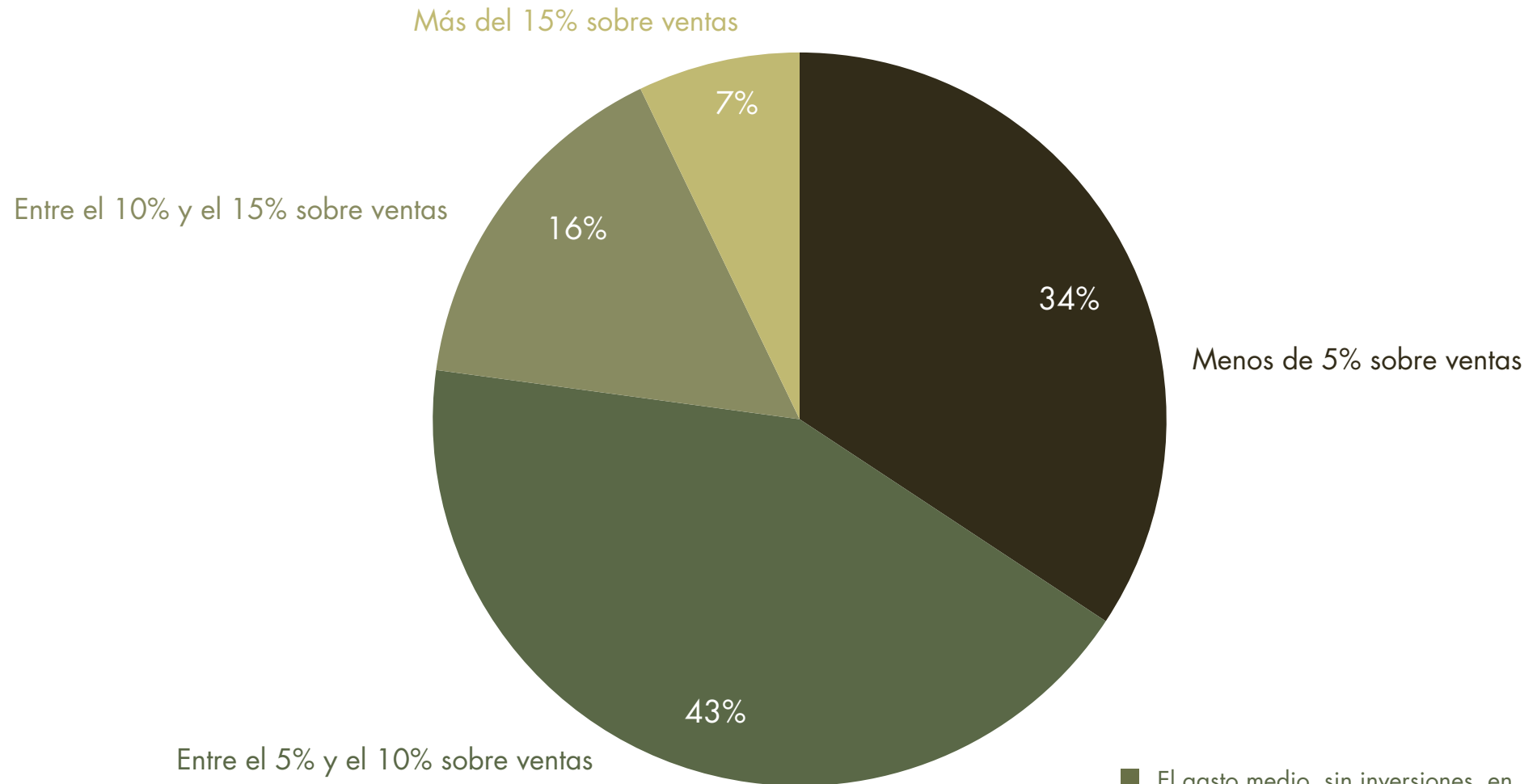


El 80% de las empresas que consideran a la logística como factor de ventaja competitiva disponen o van a disponer en el corto plazo de KPIs para la gestión.

# EVALÚE LA CALIDAD DE SU LOGÍSTICA FRENTE A LA DE SU PRINCIPAL COMPETIDOR



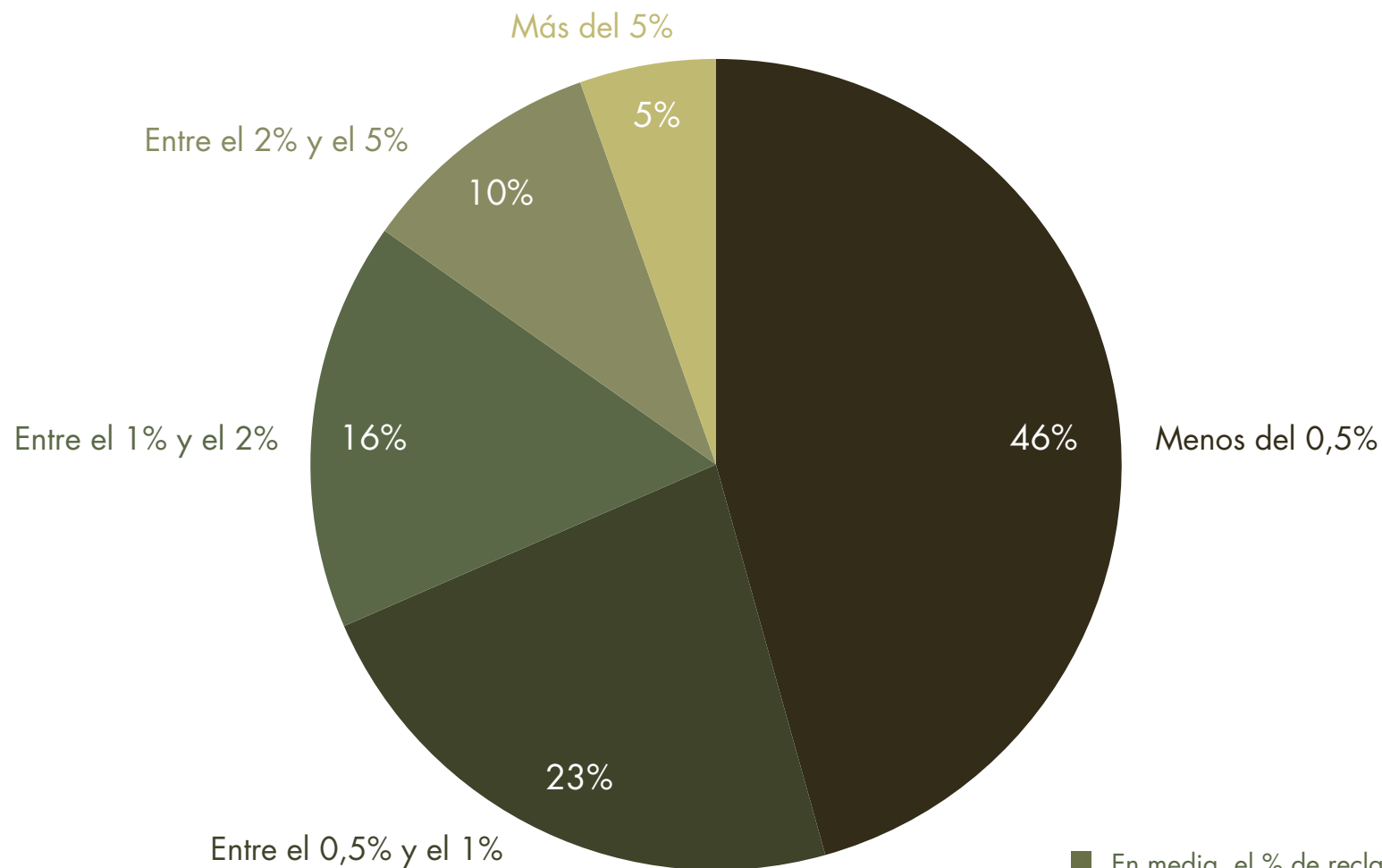
# NIVEL DE GASTO EN LOGÍSTICA EN LOS ÚLTIMOS 12 MESES \*



\* Excluidas inversiones

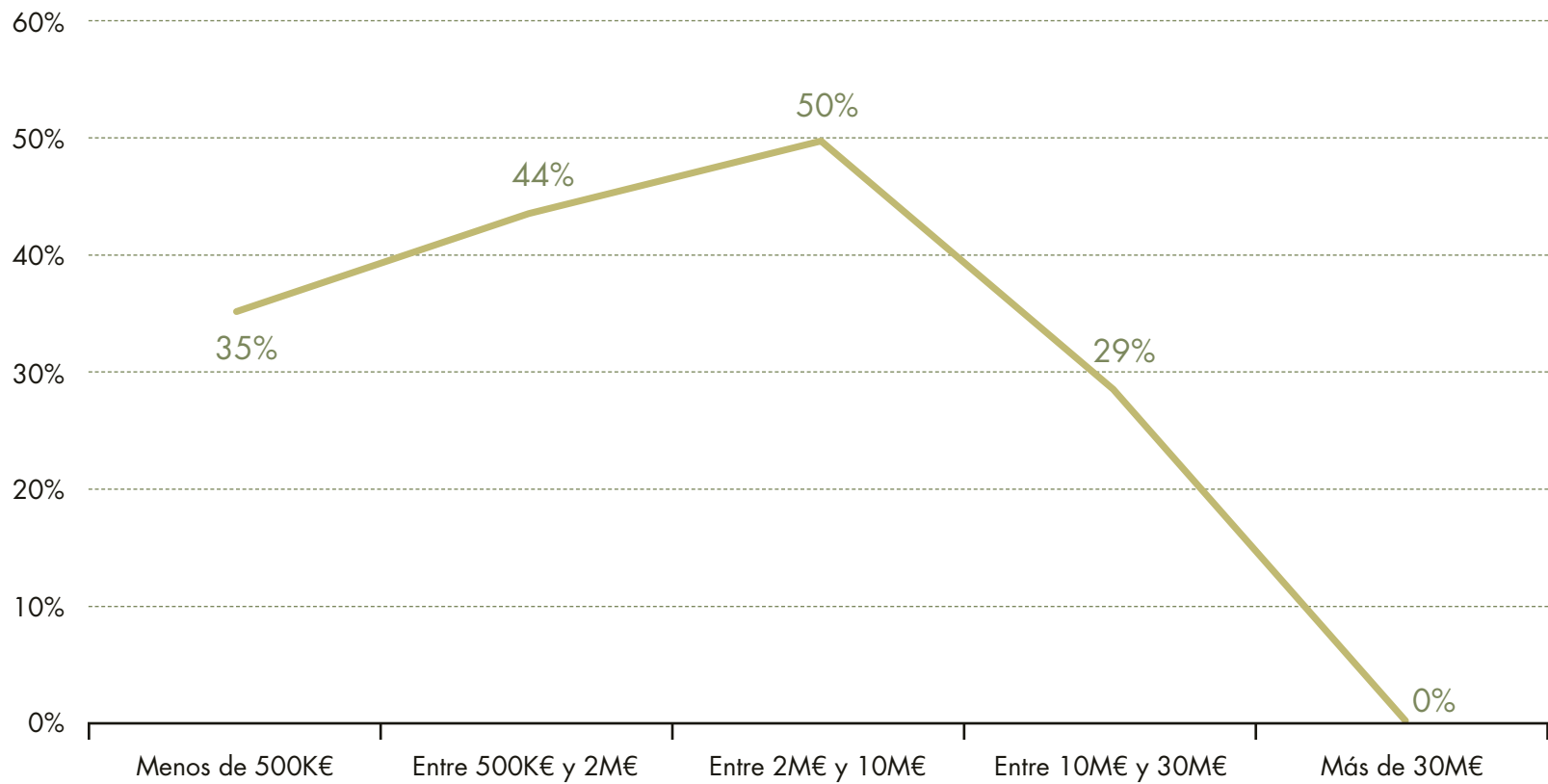
El gasto medio, sin inversiones, en actividades ligadas a la logística es de un 6,9% de las ventas de la empresa.

# % DE RECLAMACIONES DE CLIENTES SOBRE PEDIDOS



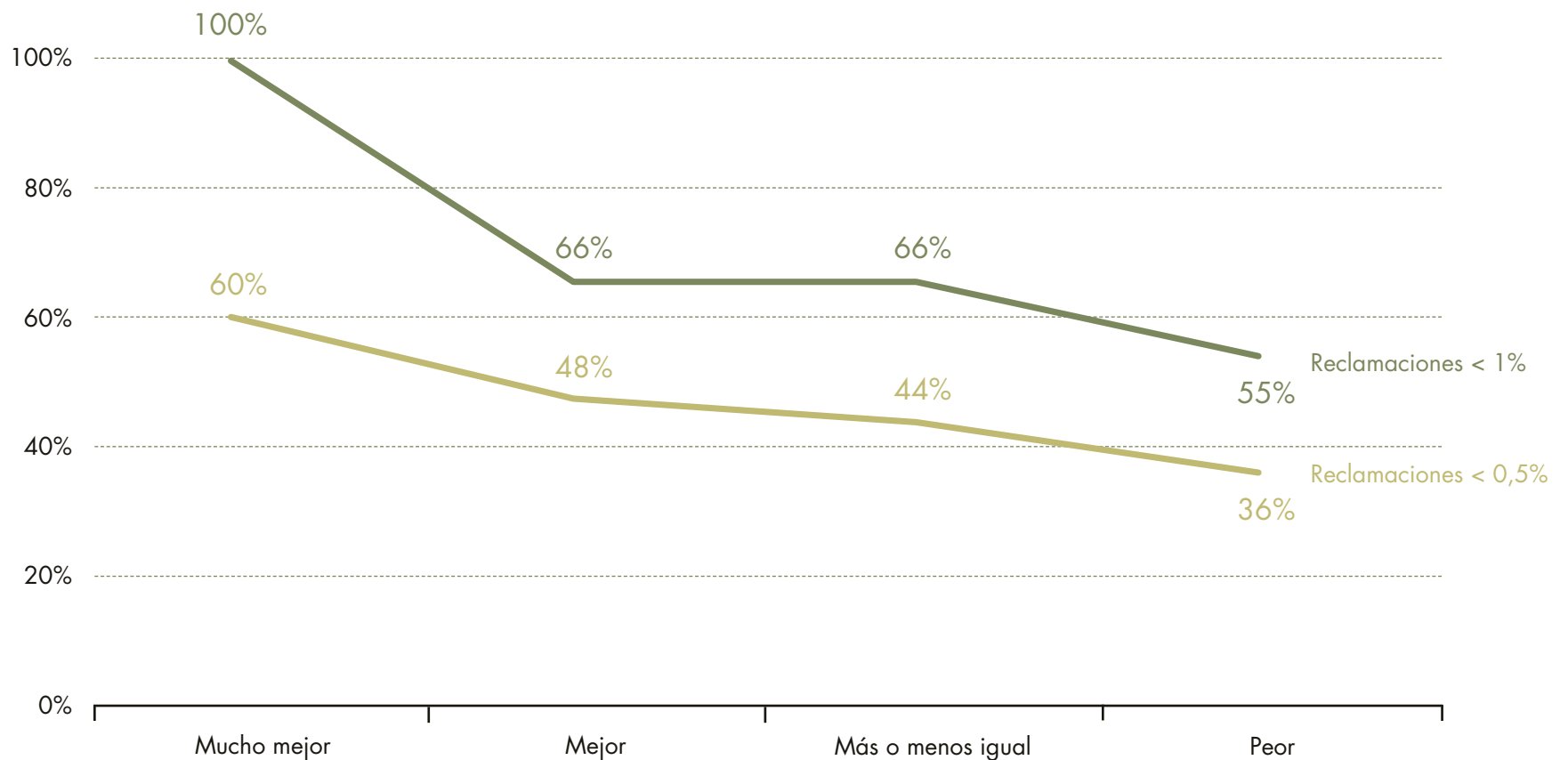
En media, el % de reclamaciones de clientes sobre pedidos, se sitúa en un 0,6%.

# EMPRESAS QUE CONSIDERAN SU LOGÍSTICA MEJOR O MUCHO MEJOR QUE LAS DE SUS COMPETIDORES - FACTURACIÓN





# EMPRESAS QUE CONSIDERAN SU LOGÍSTICA MEJOR O MUCHO MEJOR QUE LAS DE SUS COMPETIDORES vs. MENOR NIVEL DE RECLAMACIONES

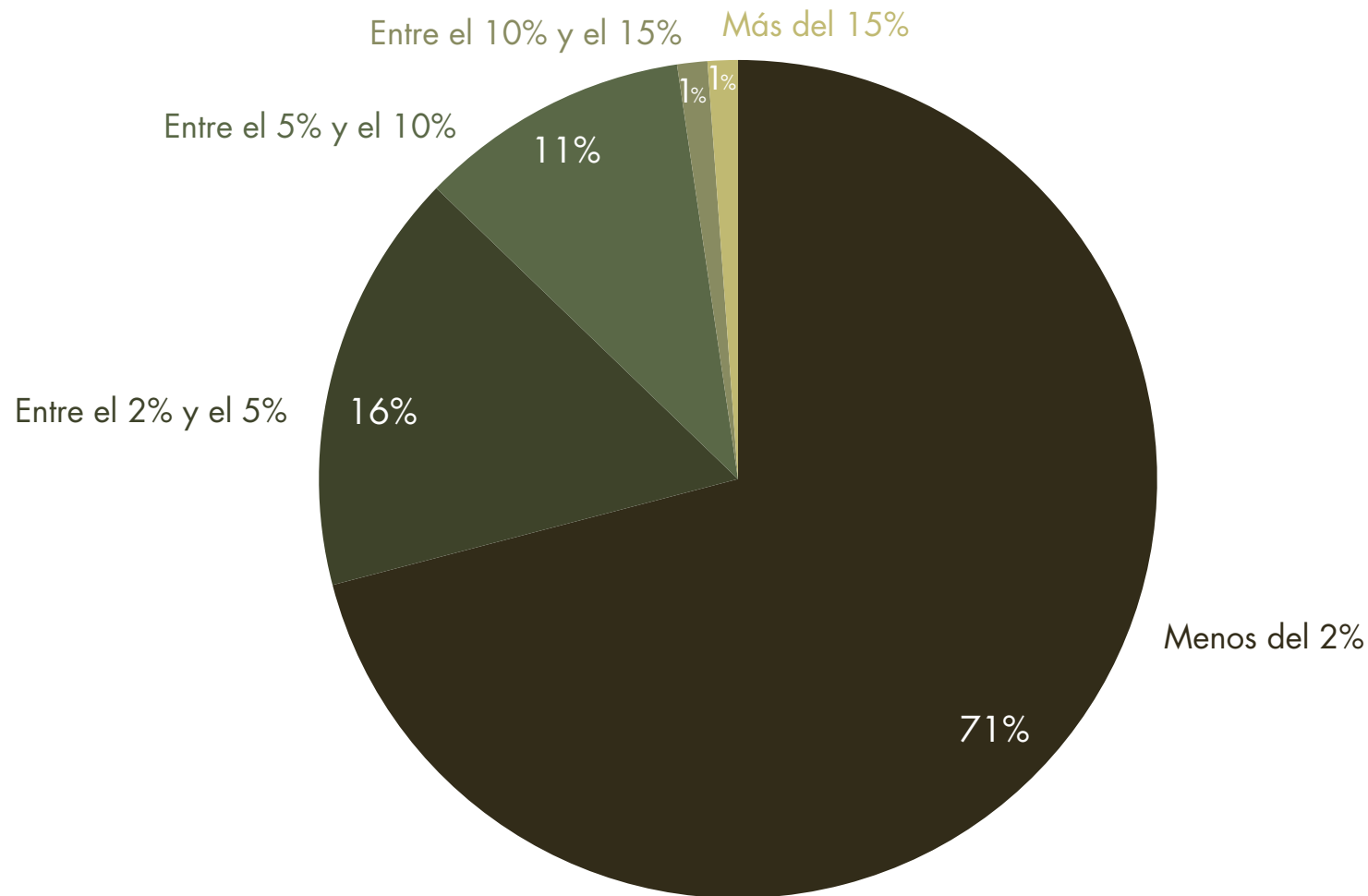


Las empresas que consideran su logística Mejor o Mucho mejor que la de sus competidores, tienen menor nivel de reclamaciones por parte de sus clientes. Ninguna de estas empresas tiene niveles de reclamación por encima del 5% de los pedidos.

# 03.3

## LOGÍSTICA INVERSA

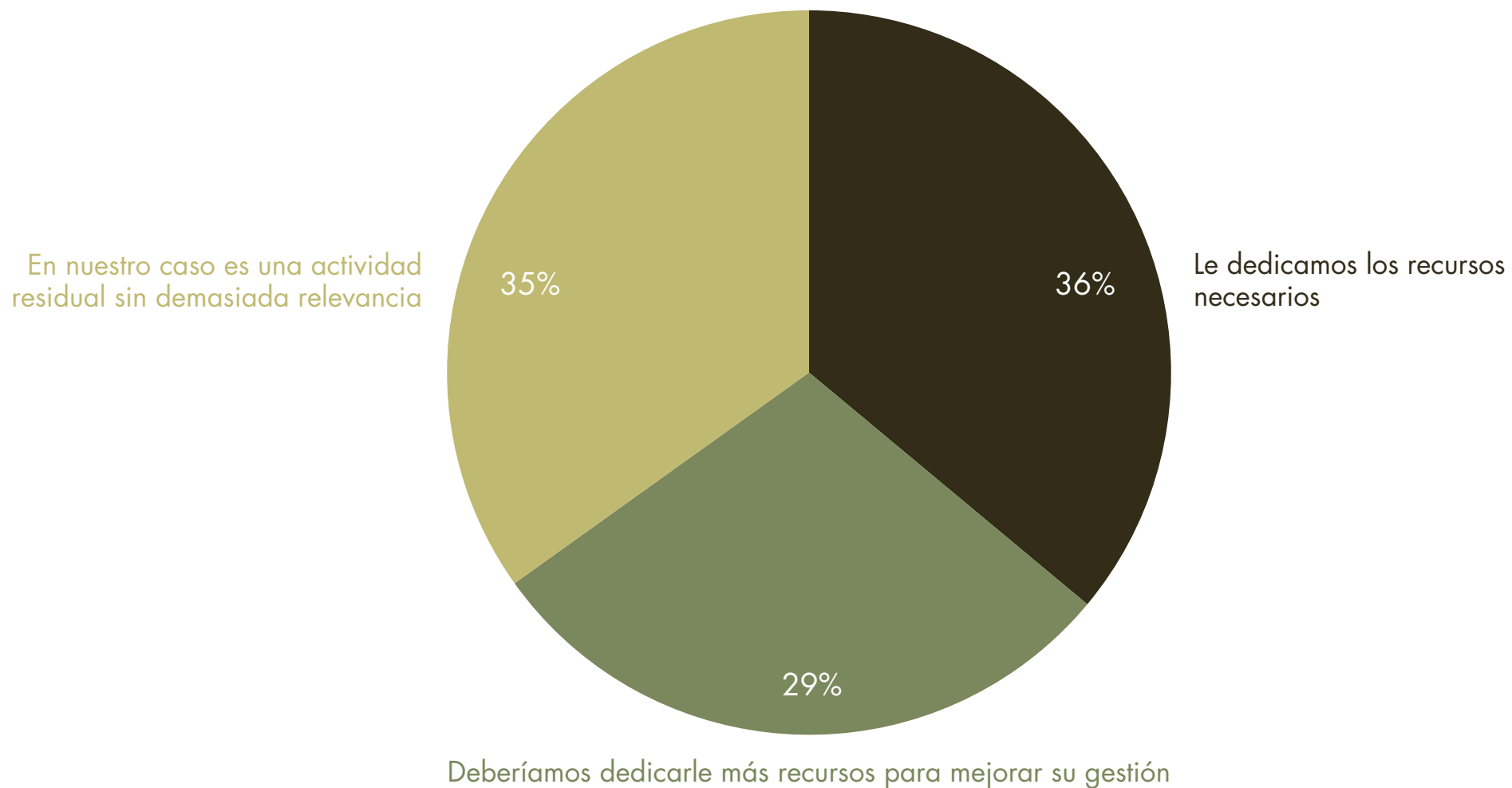
# % DE DEVOLUCIÓN SOBRE VENTAS \*



\* % sobre ingresos

En media, las devoluciones se sitúan en 1% de las ventas.

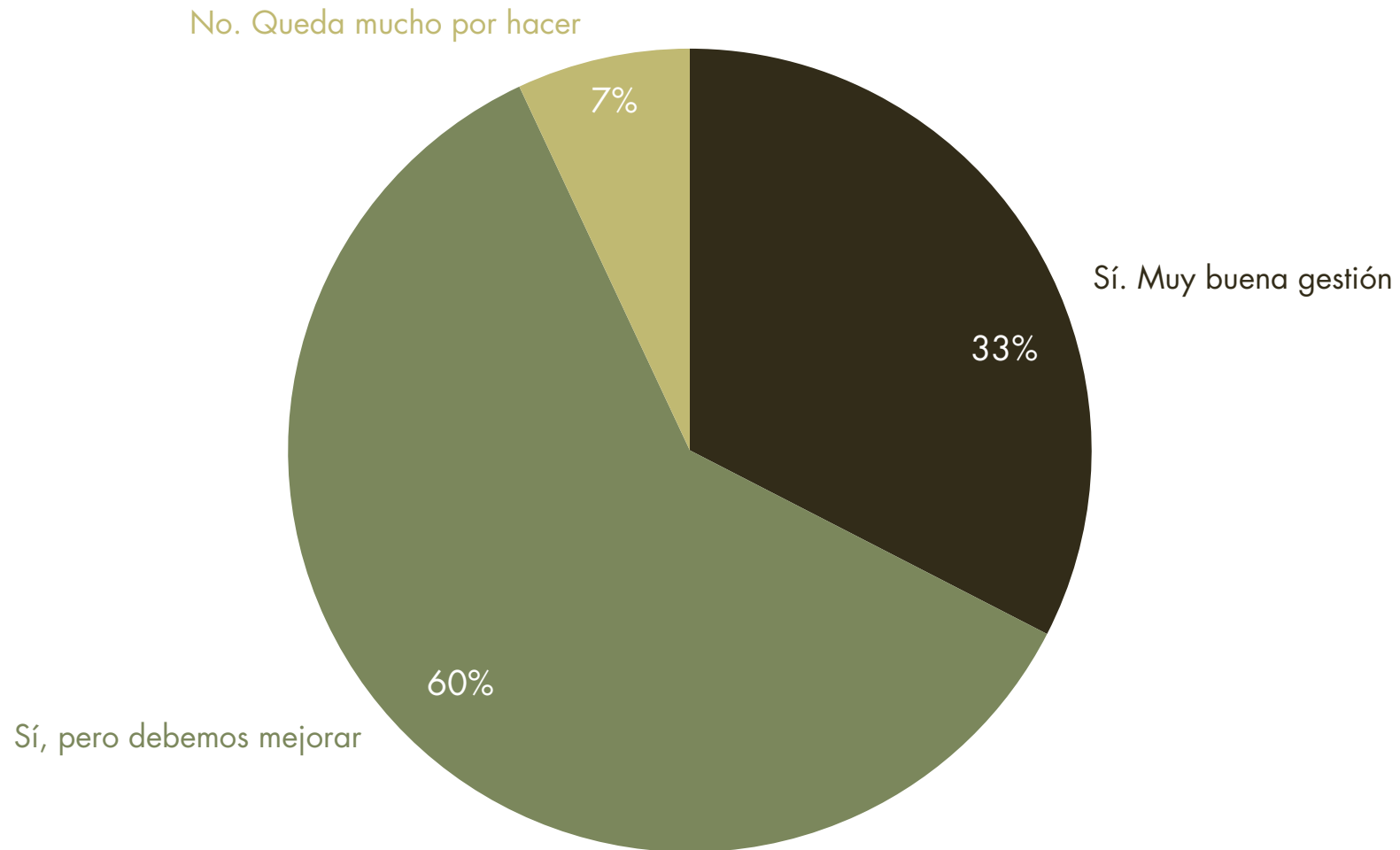
# RECURSOS DESTINADOS A LA LOGÍSTICA INVERSA



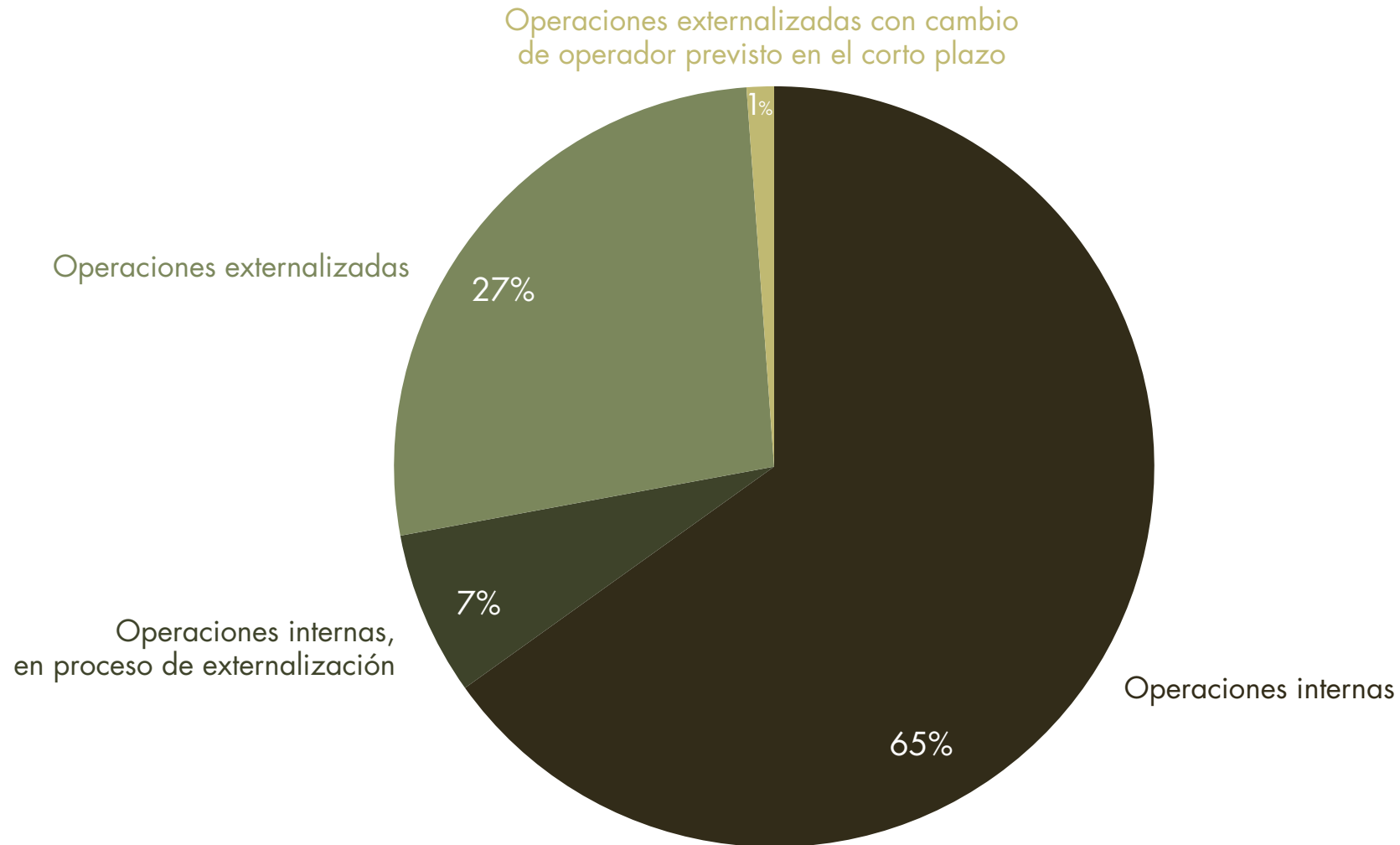
# 03.4

## OPERACIONES DE ALMACÉN

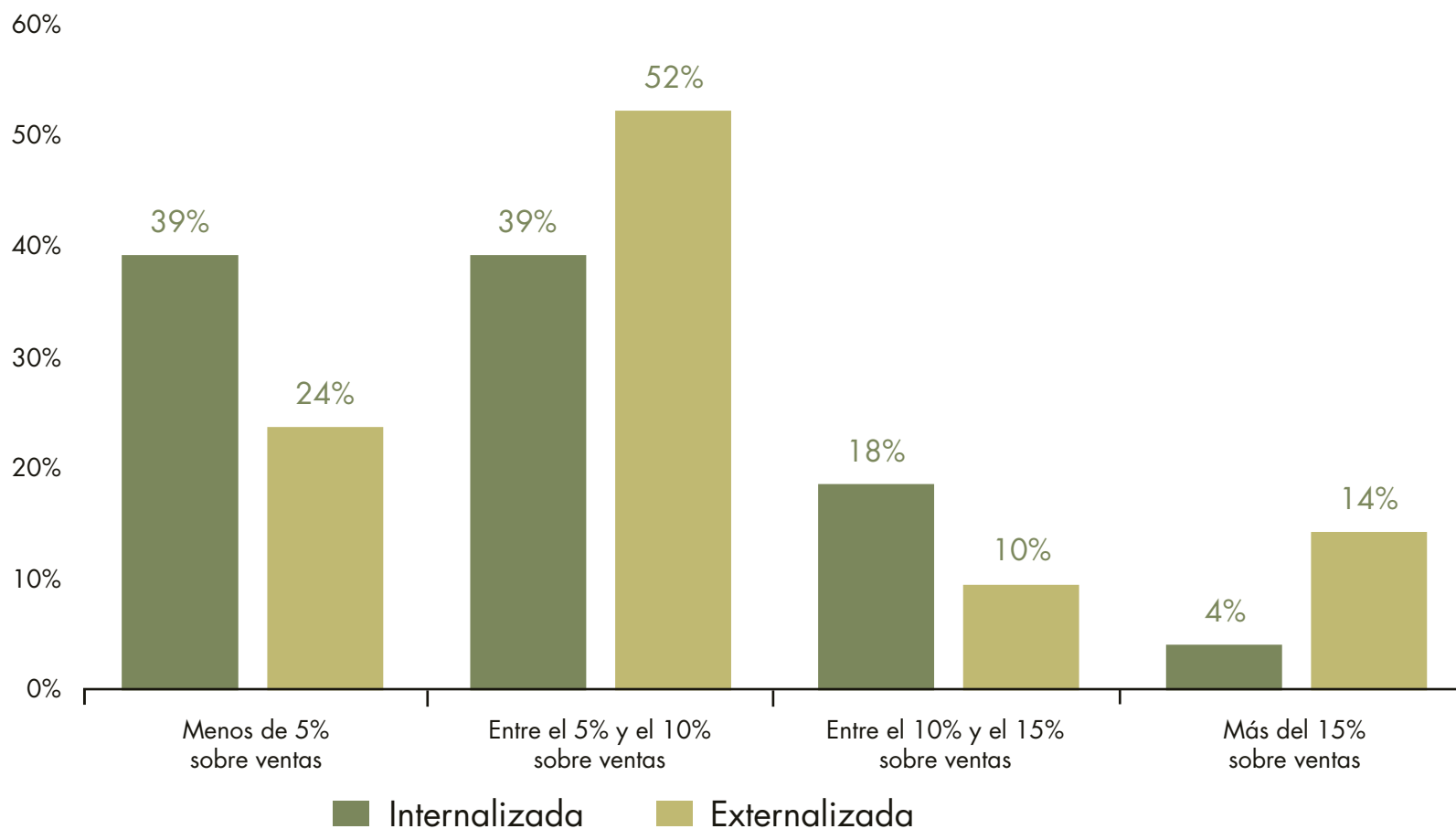
# SATISFACCIÓN CON LA GESTIÓN DE LAS OPERACIONES DE ALMACÉN



# OPERACIONES DE ALMACÉN: INTERNAS O SUBCONTRATADAS

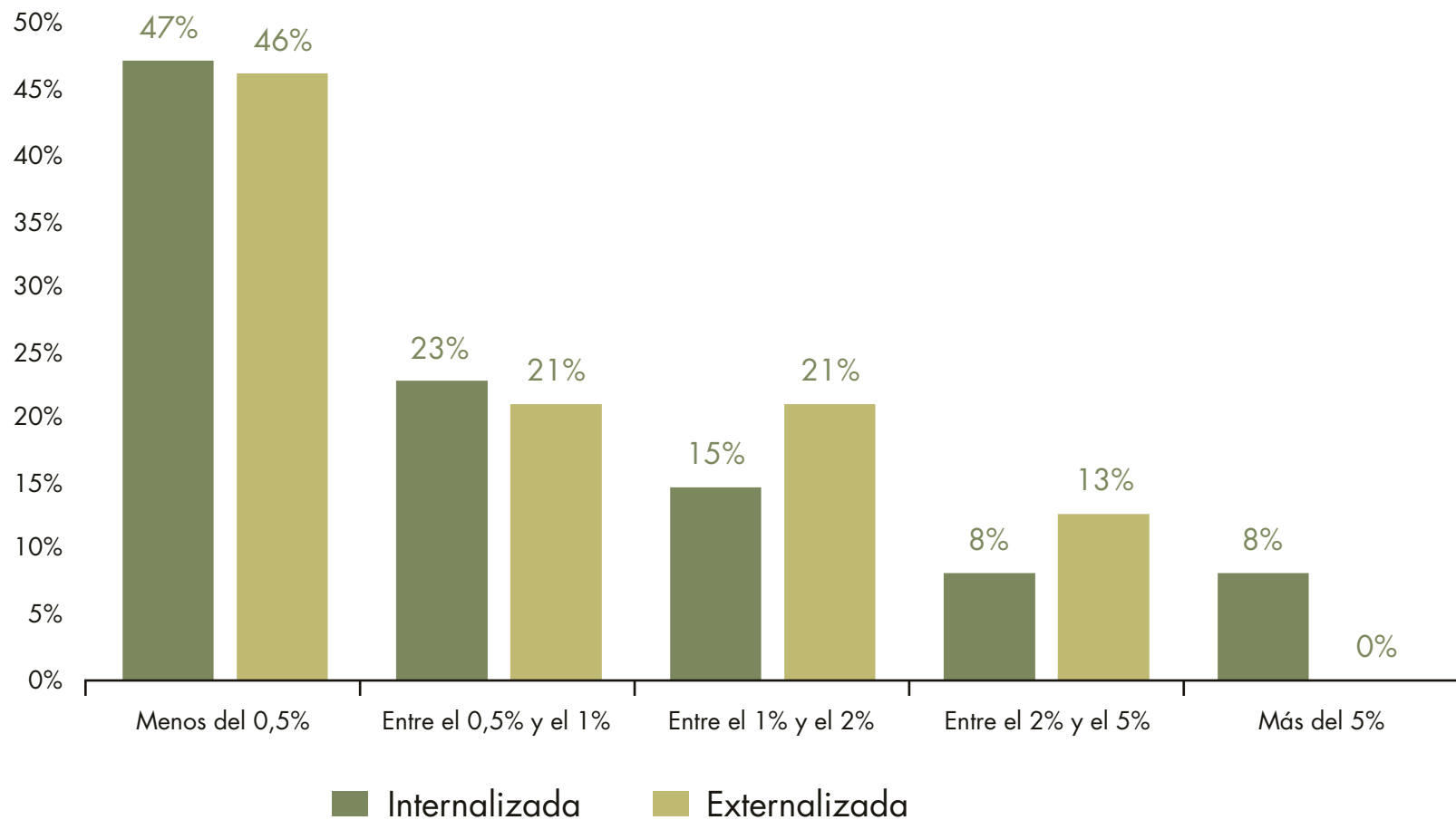


# COSTES OPERACIONES LOGÍSTICAS vs. MODO DE REALIZACIÓN DE OPERACIONES

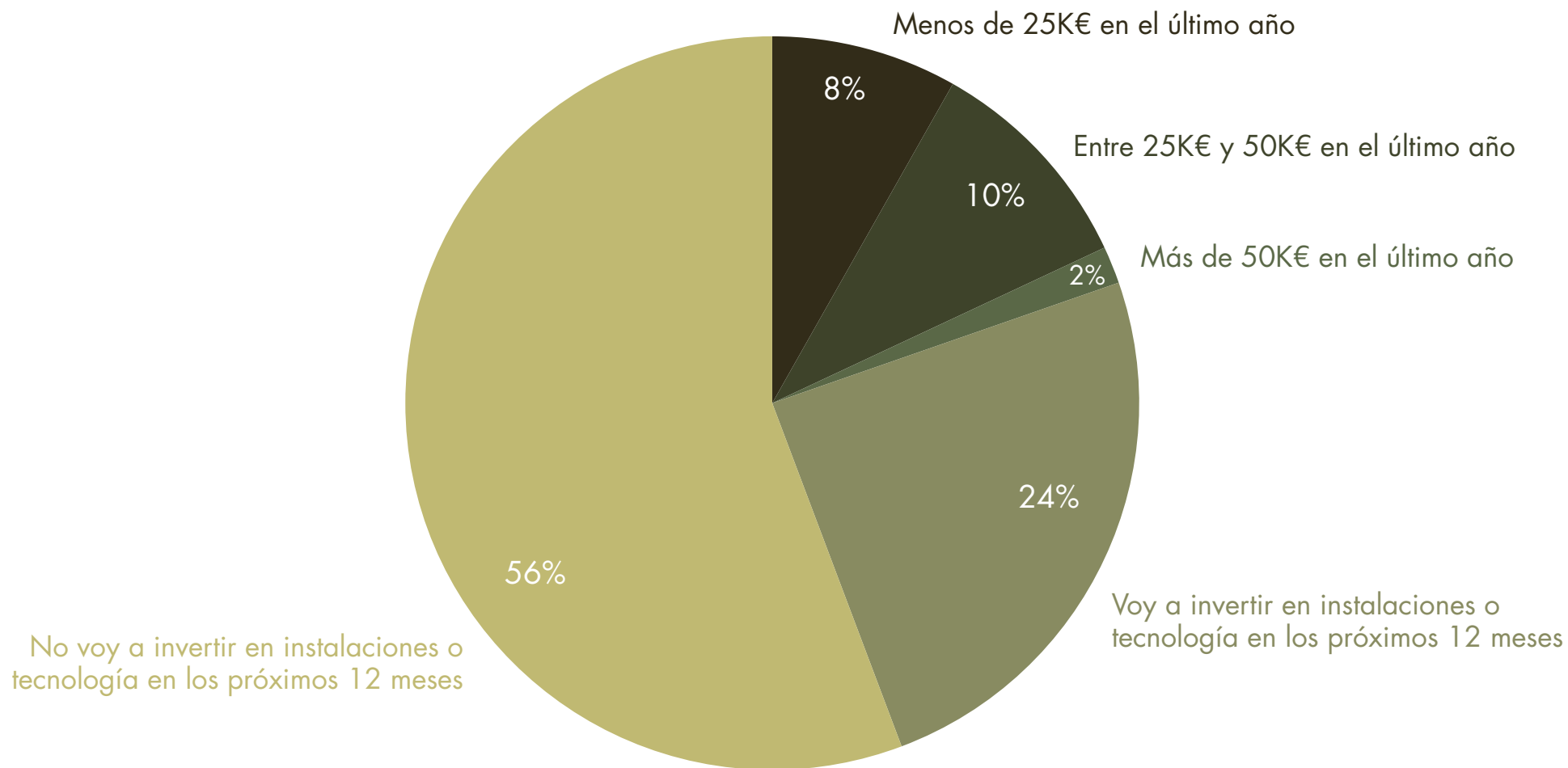




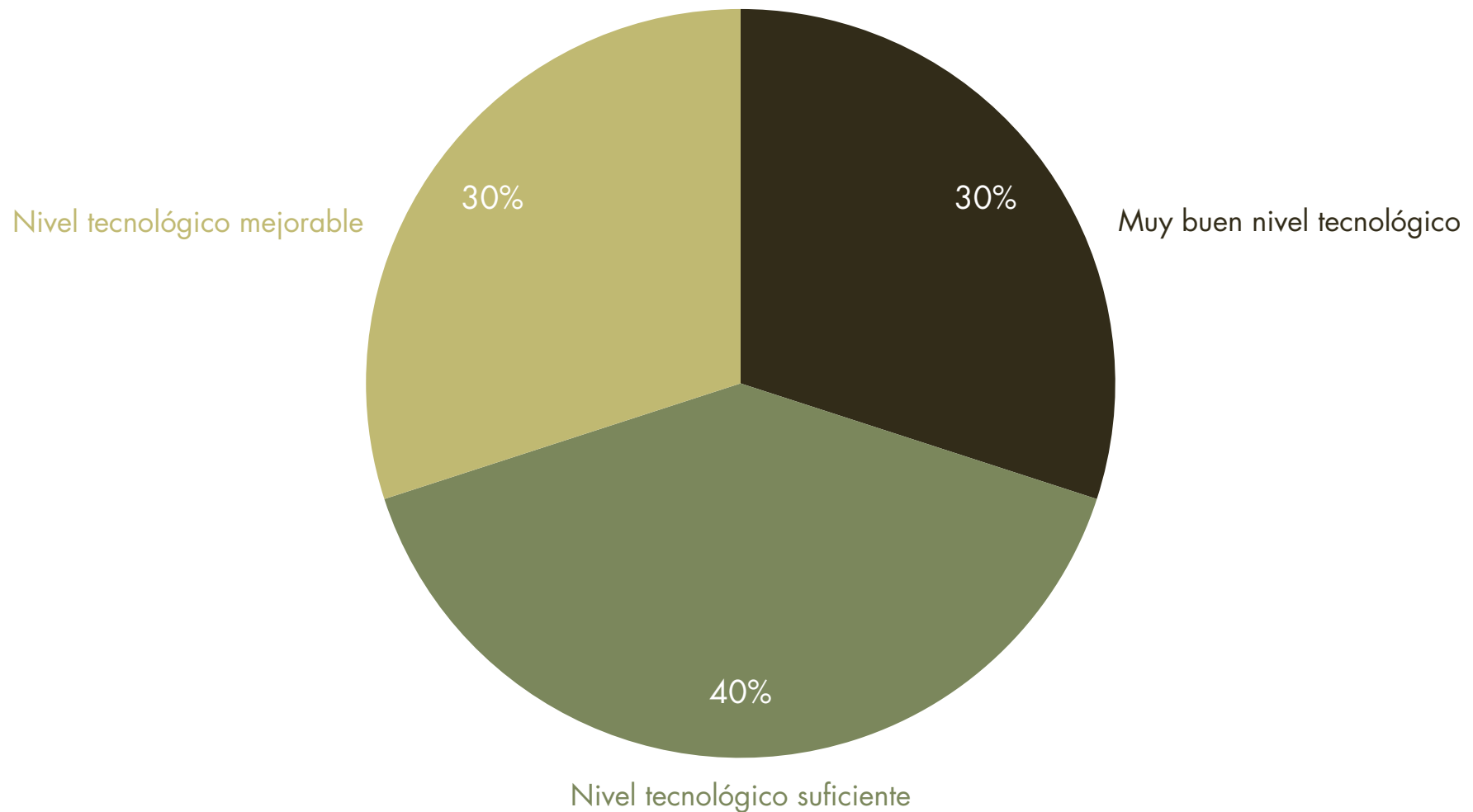
# RECLAMACIONES vs. MODO DE REALIZACIÓN DE OPERACIONES



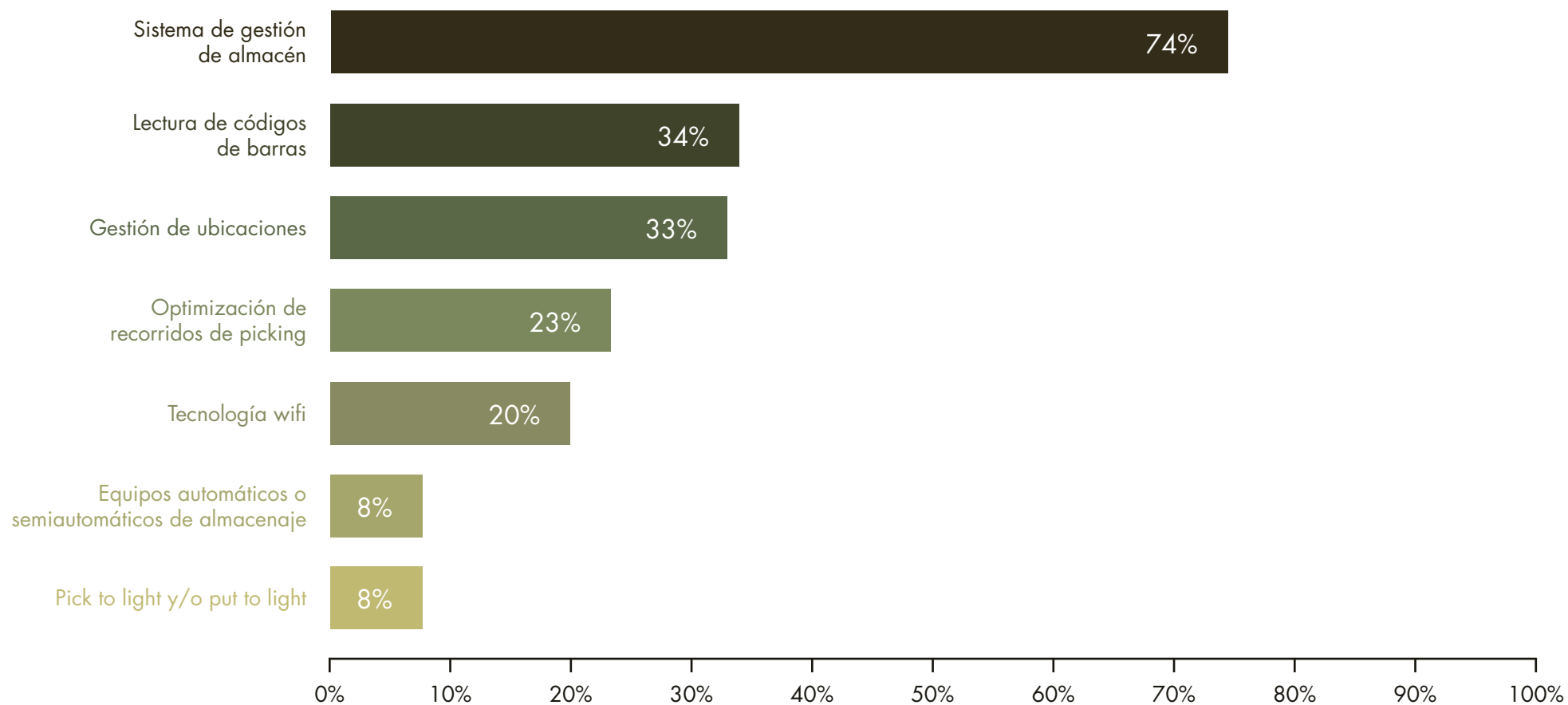
# OPERACIONES INTERNAS: INVERSIÓN EN INSTALACIONES O TECNOLOGÍA



# OPERACIONES EXTERNALIZADAS: NIVEL TECNOLÓGICO DEL OPERADOR



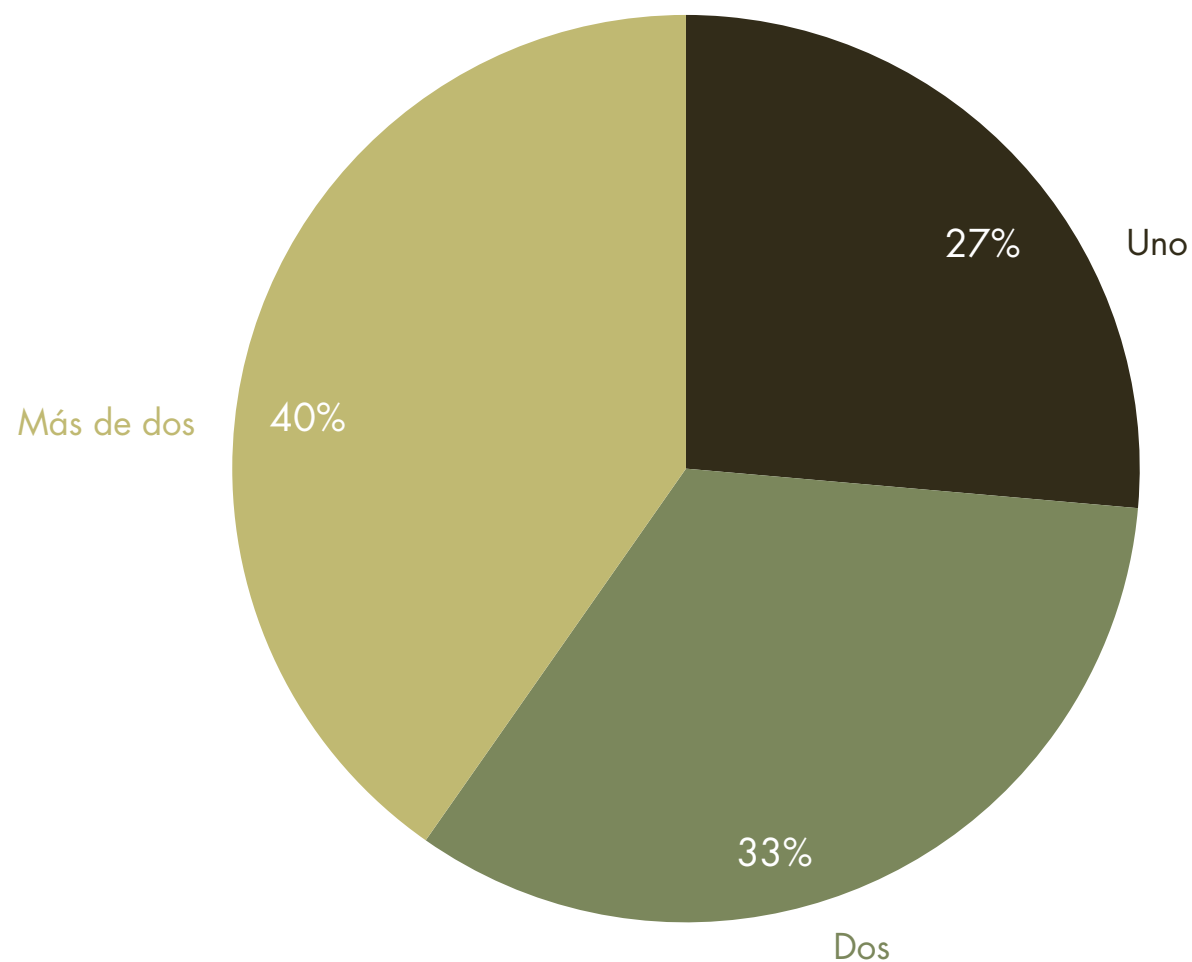
# TECNOLOGÍAS O PROCESOS EN LA GESTIÓN DEL ALMACÉN



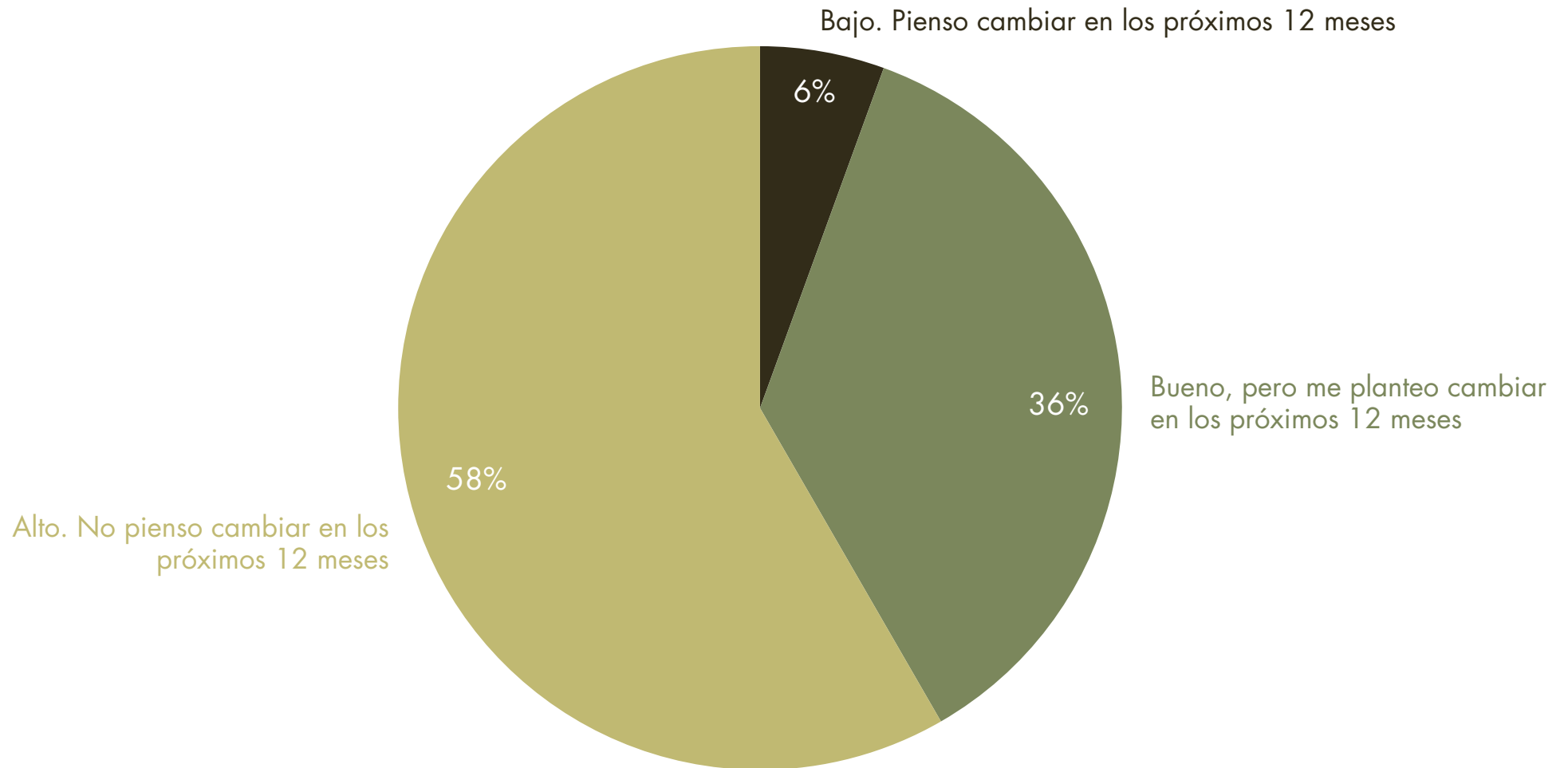
03.5

## OPERACIONES DE TRANSPORTE

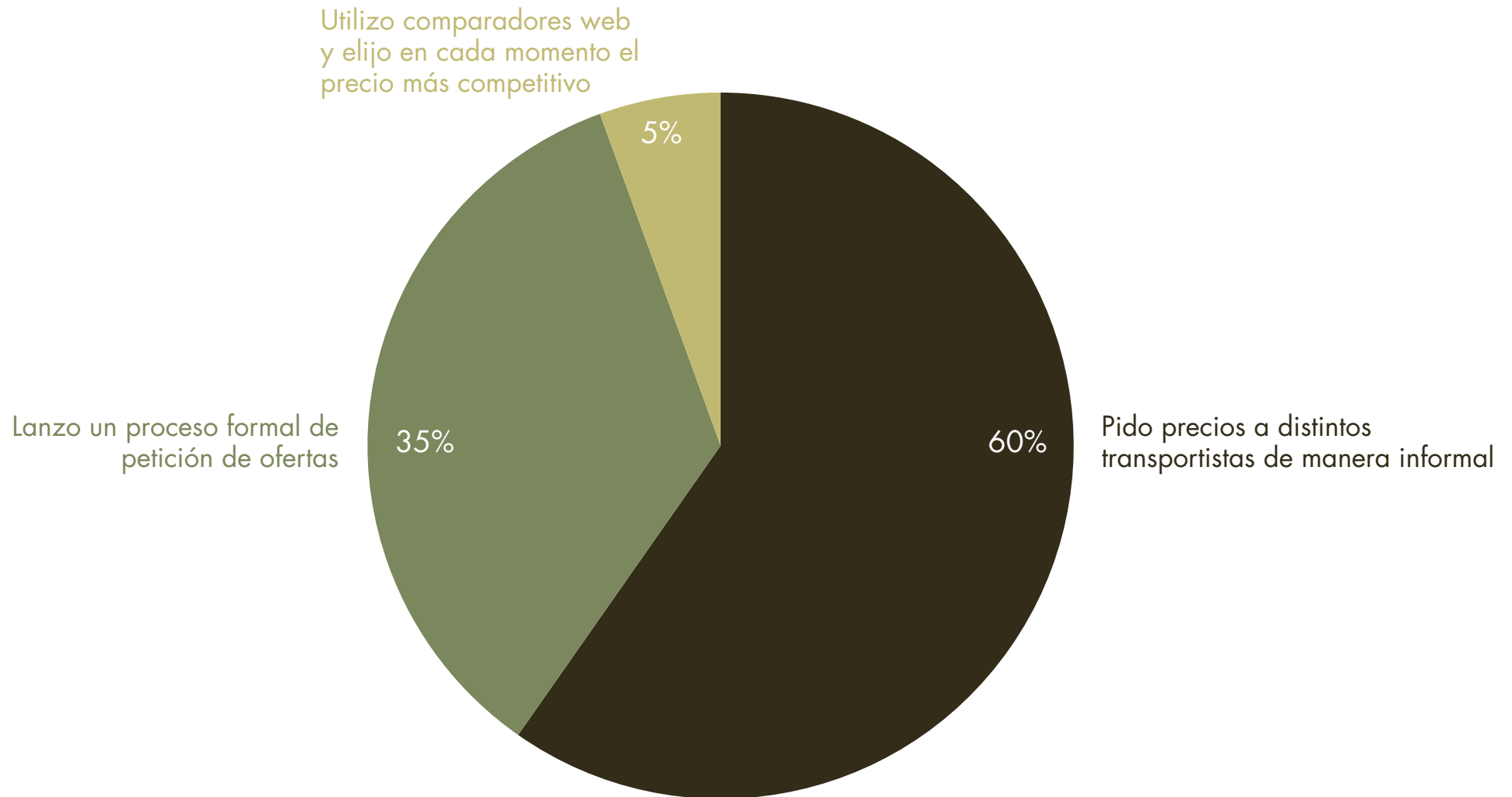
## ¿CUÁNTOS OPERADORES DE TRANSPORTE UTILIZA PARA DISTRIBUIR PEDIDOS A CLIENTES?



# NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LOS OPERADORES DE TRANSPORTE

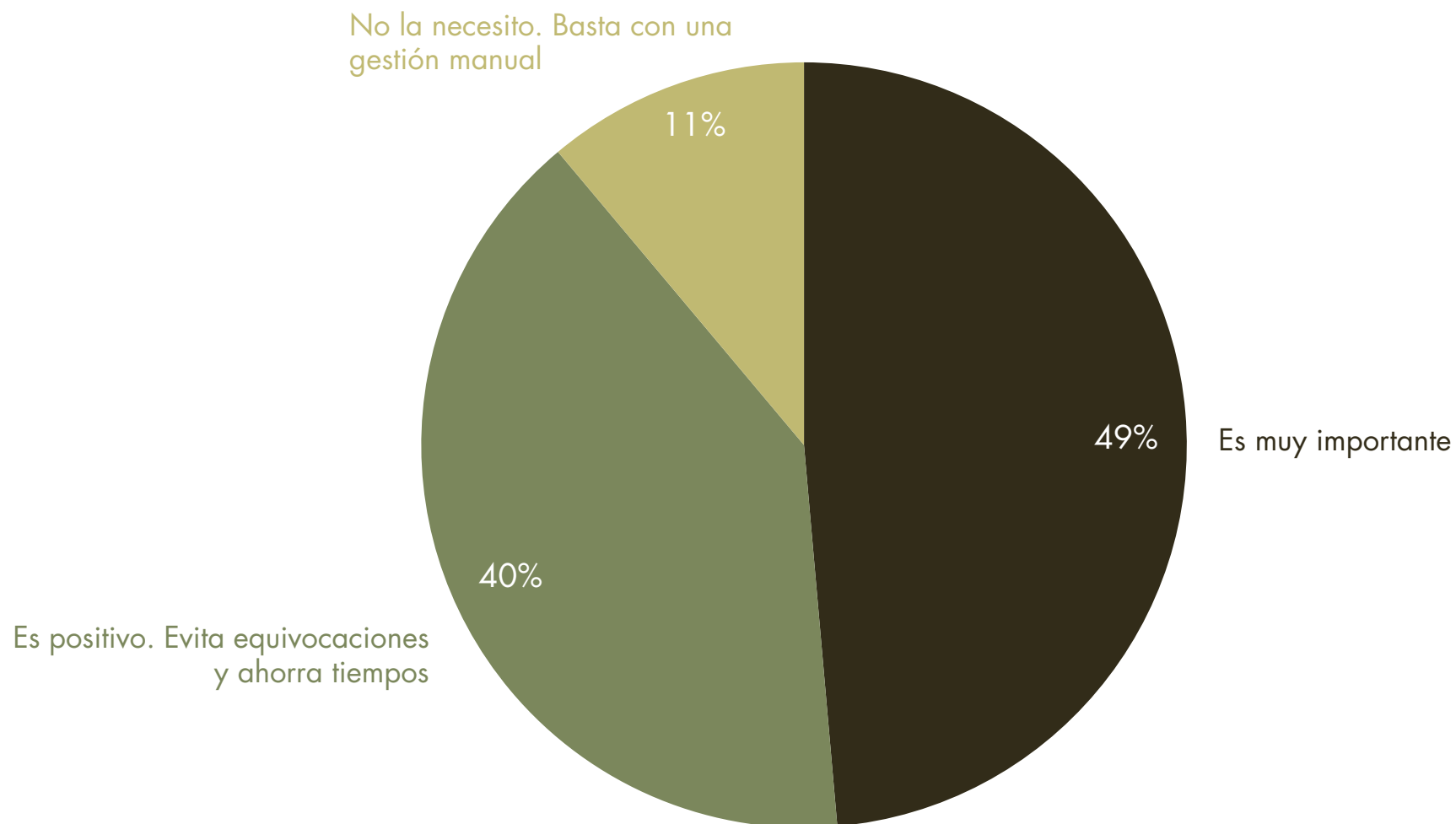


# ¿CÓMO SELECCIONA SUS OPERADORES DE TRANSPORTE?

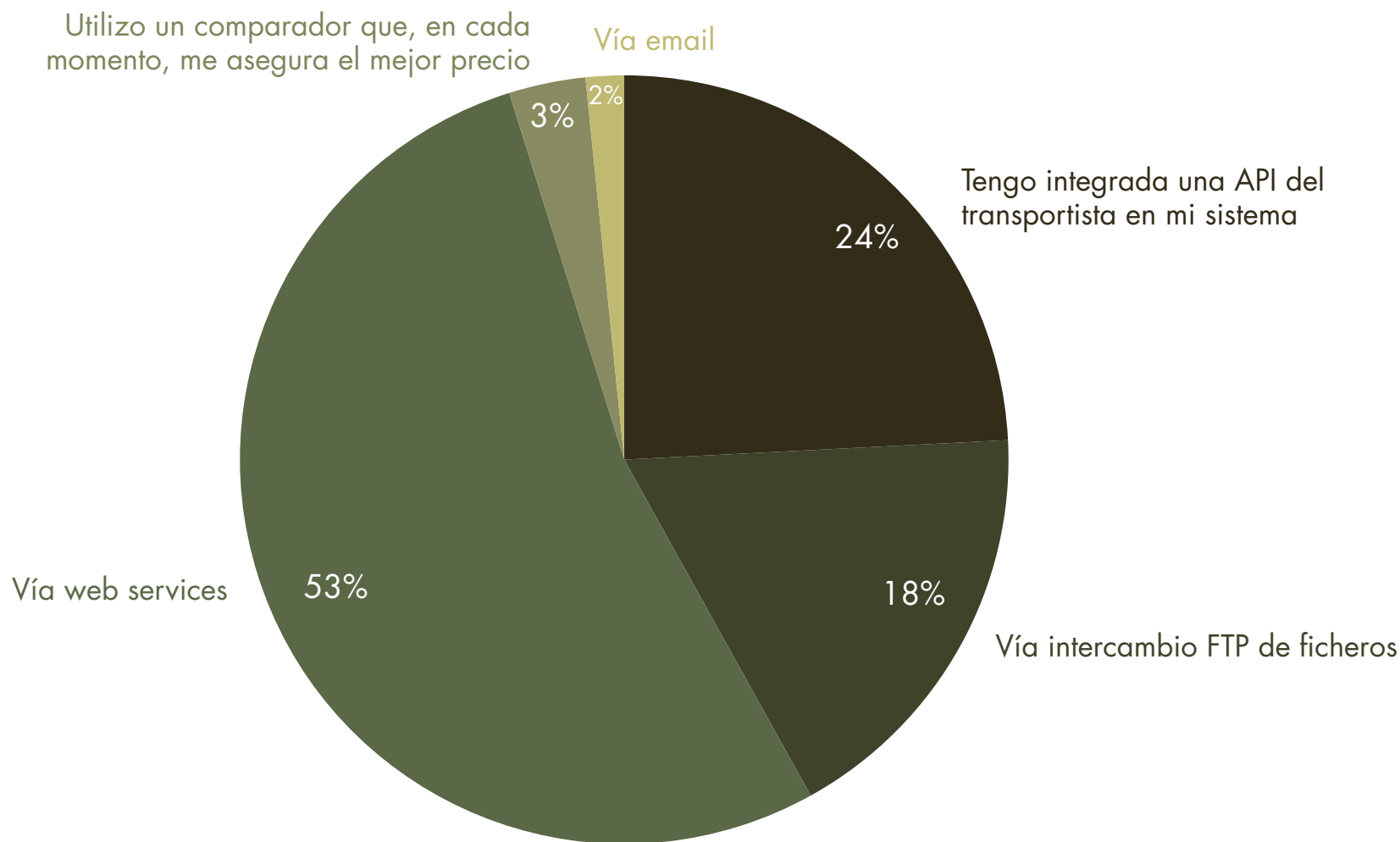




# VALORACIÓN DE LA INTEGRACIÓN TECNOLÓGICA CON EL TRANSPORTISTA



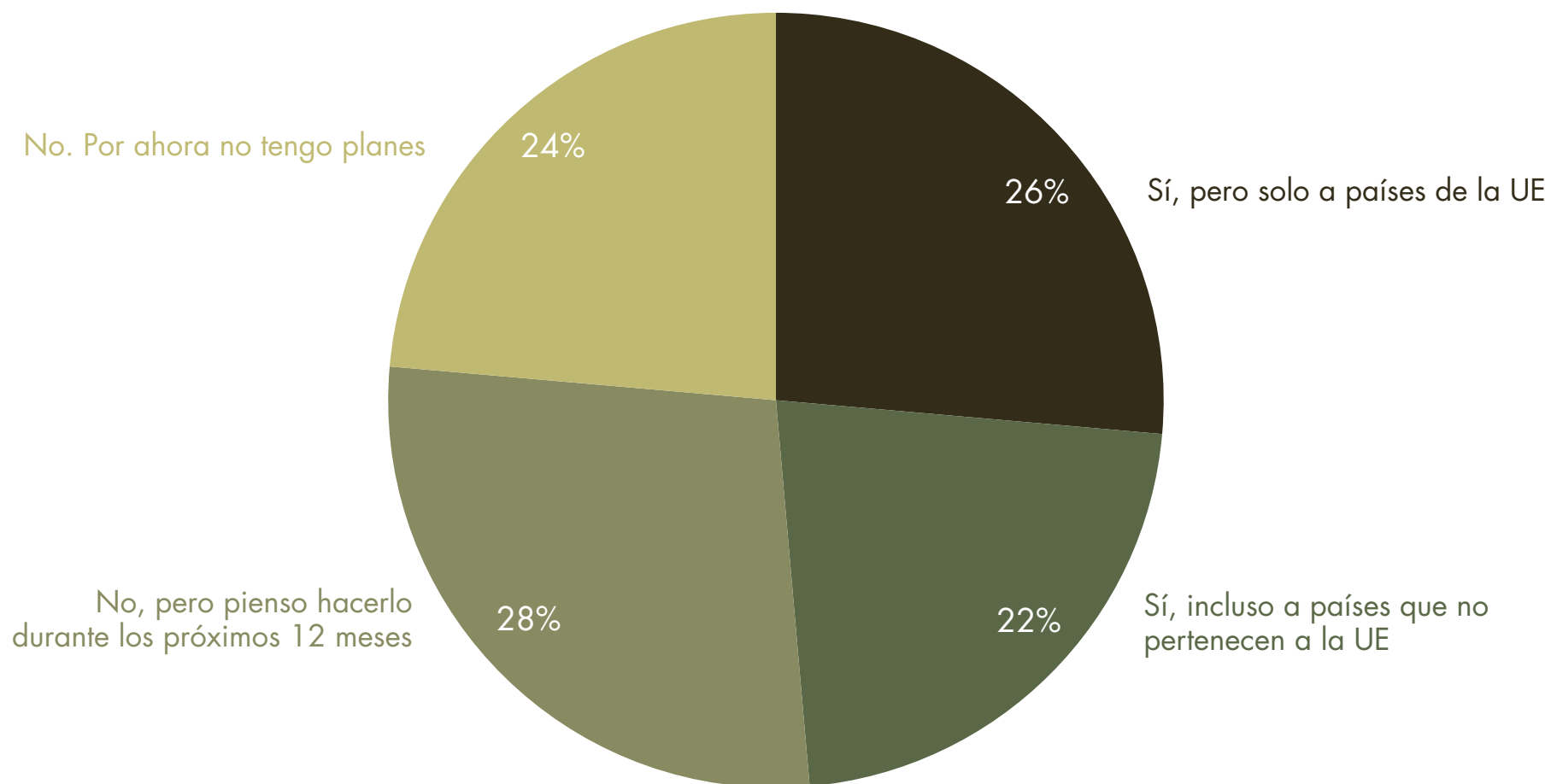
# ¿CÓMO REALIZA LA INTEGRACIÓN ENTRE EL ECOMMERCE Y EL TRANSPORTISTA?



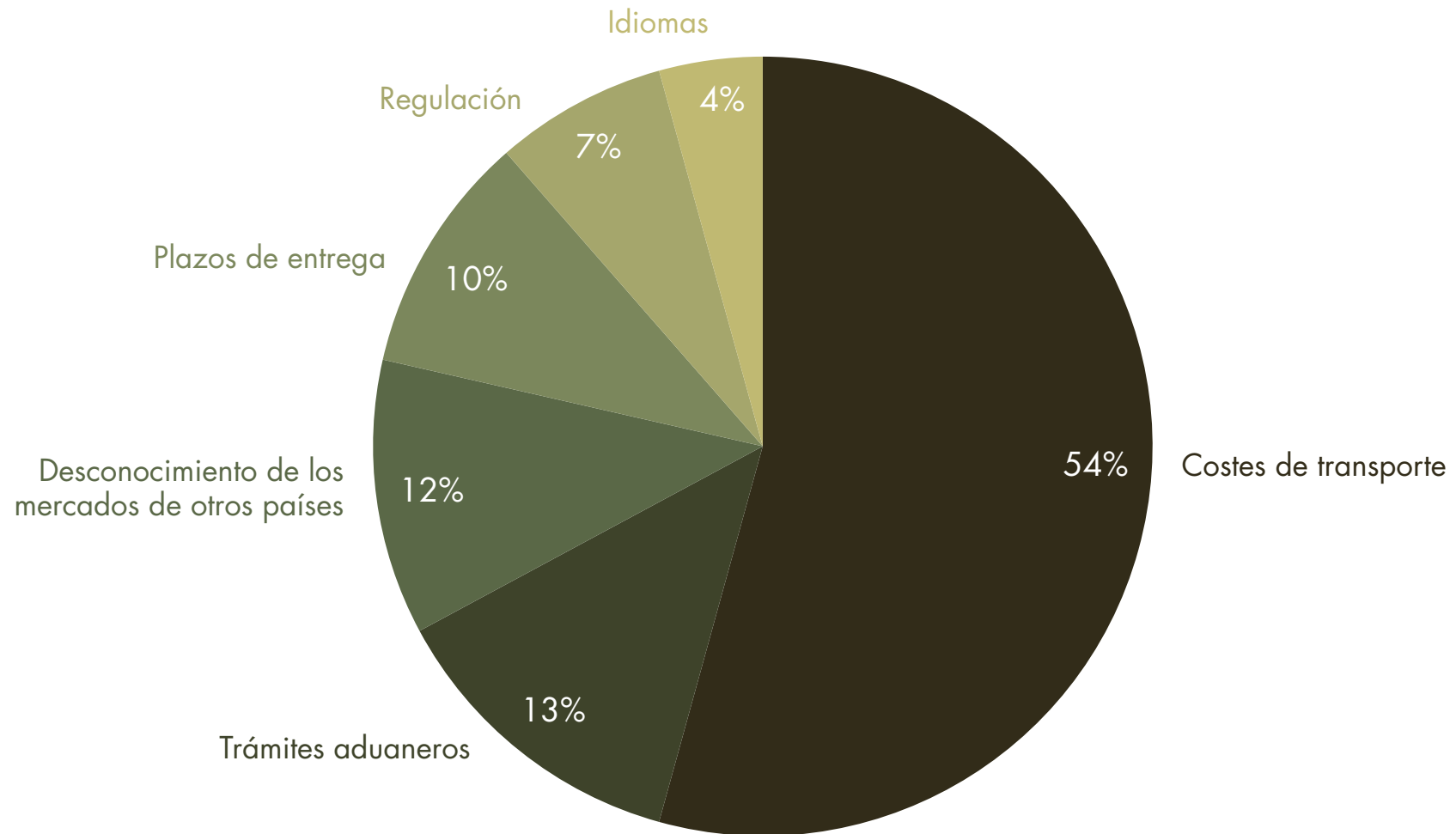
# 03.6

## EL PAPEL DE LA LOGÍSTICA EN LA EXPORTACIÓN

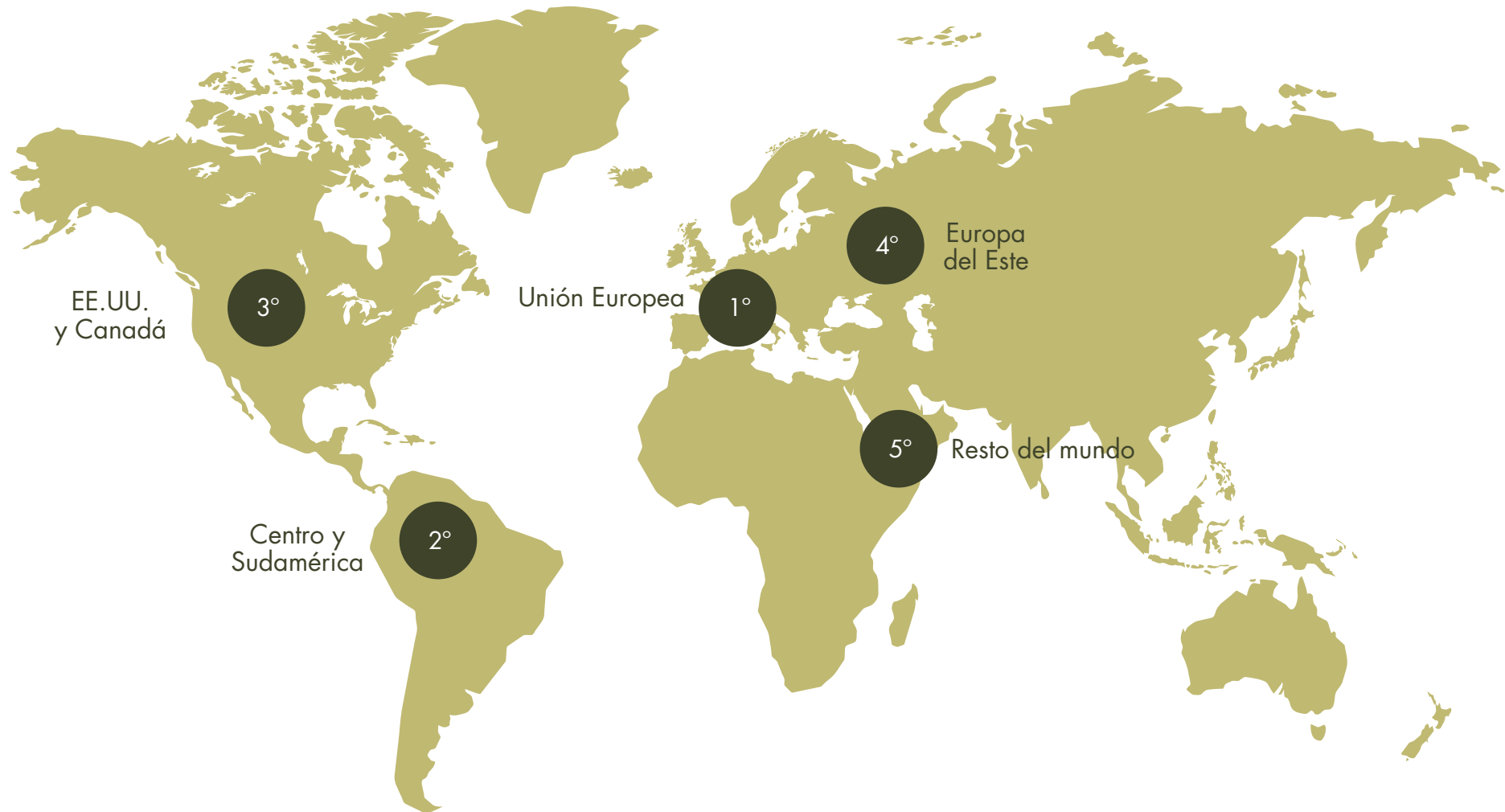
## ¿DISTRIBUYE SUS PRODUCTOS FUERA DE ESPAÑA?



# PRINCIPAL BARRERA PARA TENER ÉXITO EN LA INTERNACIONALIZACIÓN



# ORDEN DE LOS MERCADOS PRINCIPALES DE EMPRESAS EXPORTADORAS



# ASPECTOS DE LA LOGÍSTICA PRIORITARIOS EN INTERNACIONALIZACIÓN

- 1 El producto debe llegar a cualquier destino a un coste económico aunque tarde algo más.
- 2 El transportista debe asegurar la trazabilidad hasta la entrega final.
- 3 El transportista debe tener cobertura global.

# 04

## CASOS DE ESTUDIO

- 04.1 POMPEII
- 04.2 ULABOX
- 04.3 PROMOFARMA
- 04.4 ESHOP VENTURES
- 04.5 WIFIWAY



04.1

POMPEII

**pompeii:**

pompeii:

# EL ÉXITO DE UN ECOMMERCE JOVEN CON UN MODELO LOGÍSTICO EN DEFINICIÓN



A comienzos del año 2014, Nacho y Jorge Vidri, Cosme Bergareche y Jaime Garrastazu, cuatro veinteañeros, se abrieron un hueco en el mercado de la moda española online para lanzar Pompeii. De un proyecto universitario a un ecommerce en toda regla, la iniciativa de estos cuatro emprendedores ya aspira a convertirse en la tienda online de referencia de calzado para los millenials en España.

“Estamos en un momento en el que Internet está haciendo que todos los sectores se replanteen sus modelos. Se trata de un cambio de paradigma y de las reglas del juego. Los negocios tradicionales se tienen que reestructurar para que sus acciones digitales estén en el centro de su negocio. Si no lo hacen, perderán sus ventajas competitivas”, explica Nacho Vidri, CEO de Pompeii. Es, precisamente, en la brecha que se está produciendo entre los nuevos y los más tradicionales modelos de negocio donde ha conseguido colarse esta tienda online, un comercio electrónico dedicado a la venta de ediciones limitadas y numeradas de zapatillas made in Spain y prendas de ropa, en la que el control de la producción y de la logística se convierte en un factor determinante.

## UN PRODUCTO EXCLUSIVO CON UN TARGET MUY CONCRETO

Diseñadas por y para nativos digitales, las zapatillas de Pompeii son un producto con un target extremadamente definido. “Nuestro público objetivo son gente de entre 18 y 25 años, aunque también llegamos a un público mayor, de hasta 35 años. Lo conseguimos principalmente a través de las redes sociales, que es donde mejor nos movemos”.

En los próximos años, Pompeii podría llegar a convertirse en un auténtico signo de identidad para los jóvenes españoles, en gran parte gracias a la pasión, la humildad y las ganas de aprender de sus cuatro fundadores. “Lo que nos mueve a todos es la posibilidad de inspirar a la gente, de demostrar que se pueden lanzar proyectos ambiciosos con 24-25 años y hacerlos crecer”, comenta con orgullo Vidri.

## POMPEII SE LANZARÁ PRONTO AL MERCADO INTERNACIONAL

La estrategia de crecimiento de Pompeii en España está funcionando de momento a la perfección. Según las cifras que desvela Vidri, “el pasado año 2015 vendimos más de medio millón de euros sin invertir, prácticamente, ni un solo euro en marketing”. Aunque el cofundador de Pompeii no se atreve a hacer previsiones para 2016, lo cierto es que Pompeii podría sobrepasar los 2 millones de euros en ventas durante los próximos meses.





“Ahora mismo almacenamos nuestro producto y trabajamos directamente con el transportista para que haga los repartos a clientes. Sin embargo, estamos en proceso de definir si la logística es parte de nuestro core business o no. Todos los ecommerce se plantean esa pregunta.”

Nacho Vidri, CEO de Pompeii

Con unas perspectivas tan halagüeñas para estas zapatillas españolas, no es de extrañar que los cuatro fundadores se estén planteando un horizonte de crecimiento mucho más ambicioso. En palabras de Vidri, “creceremos allá donde podamos. No lo vamos a escoger nosotros, lo harán nuestros clientes. Primero queremos ganar mercado en España. Después intentaremos vender fuera y, además, empezar a ganar terreno nacional como marca de moda, y no solo de zapatillas. Pompeii, en un par de años, tiene que estar vendiendo de forma significativa en 3 o 4 mercados extranjeros y en España tiene que ser percibida como una marca de moda que comienza a consolidarse”. Para ello, Pompeii se está dotando de un equipo técnico y humano con el que la empresa se pueda abrir camino a nivel tanto nacional como internacional. La firma acaba de lanzar una nueva web y, además, está comenzando a implementar su sistema logístico. En los almacenes de la compañía ya pueden verse implantados ERP y SGA, herramientas de software que les permitirán optimizar las operaciones diarias más repetitivas.

## EVOLUCIÓN DEL MODELO LOGÍSTICO CON EL CRECIMIENTO

Como en el resto de áreas que se gestionan de manera interna dentro de Pompeii, la logística ha evolucionado con la compañía. Los nuevos modelos y software que han surgido a raíz del desarrollo tecnológico han llevado a estos emprendedores a redefinir y actualizar el layout de su almacén de Alcorcón (Madrid), una nave donde han conseguido aprovechar al máximo cada metro cuadrado de espacio estableciendo allí sus oficinas.

En los últimos tiempos, la implantación de los ERP y SGA han transformado por completo la gestión del almacén de este ecommerce, pasando de ser un proceso muy manual a un modelo más técnico. Mientras que antes la memoria de los empleados se convertía en el principal factor para llevar a cabo todas las operaciones, en la actualidad, los productos se escanean con códigos de barras que retienen la información en el sistema.

Gracias a que la recogida de información, los procesos de recepción, ubicación, picking, packing y reposición se realizan a través de terminales WiFi, los recorridos de este ecommerce se han optimizado, de tal manera que las operaciones han reducido drásticamente las posibilidades de error, integrando al partner de transporte en todo el proceso a través de comunicaciones online automatizadas.

Ahora Pompeii tiene la posibilidad de conocer, en tiempo real y con un alto grado de fiabilidad, cuáles son sus existencias, los pedidos preparados y los pendientes, la carga de trabajo, las reposiciones solicitadas por el sistema, o las oleadas de picking en curso, entre otros muchos procesos. Esta transformación en la cadena de suministro de la marca ha llegado también hasta sus proveedores, que día a día han de enviar los productos con una etiqueta individual donde se recoge información sobre el modelo, además del código de barras único para cada SKU. De esta manera, consiguen identificar inmediatamente el contenido correspondiente a cada embalaje recibido en el almacén.

No obstante, el modelo logístico de Pompeii es aún uno de los temas pendientes para los cuatro fundadores de la compañía, que no tienen claro ni la definición, ni el papel de la logística a medio plazo. Vidri confiesa que “ahora mismo almacenamos nuestro producto y trabajamos directamente con el transportista para que haga los repartos a clientes. Sin embargo, estamos en proceso de definir si la logística es parte de nuestro core business o no. Tenemos que sentarnos en los próximos meses y definir la estrategia que queramos llevar. Creo que todos los ecommerce se plantean esa pregunta. Amazon y Zappos también se la hicieron en su día”.

## “HAPPINESS”, LA CLAVE DE POMPEII PARA LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Como en cualquier ecommerce, el papel de la atención al cliente es muy relevante a la hora de resolver los conflictos logísticos. Es algo que está muy claro para estos cuatro jóvenes emprendedores, que centran sus estrategias en la relación que construyen con sus compradores a través, principalmente, de las redes sociales. Para ellos, sin embargo, no se trata de atención al cliente, sino de ir, al menos, un paso más allá.

“No nos gusta el concepto ‘atención al cliente’, lo llamamos ‘Happiness’. Queremos acabar con ese concepto casoso”, destaca Vidri. Happiness no es sólo una palabra en Pompeii, es más una regla: los usuarios que interactúan con la firma deben irse siempre contentos, cueste lo que cueste, siempre y cuando sea dentro de los límites del sentido común.

Esta premisa les ha servido para resolver los mayores conflictos que han surgido en sus dos años de vida, en los que se han valido de códigos de descuento y compensaciones para aquellos usuarios perjudicados, por ejemplo, por los retrasos en las entregas.

Estos valores de customer centric company en los que Vidri se inspira, nacen de su gran admiración por el fundador de Zappos, Tony Hsieh. Con el objetivo de extender su sabiduría entre los empleados de Pompeii, recientemente, Vidri ha regalado a cada miembro de su equipo un ejemplar de “Delivering Happiness”, un libro donde Hsieh cuenta la historia de Zappos desde sus inicios hasta su venta a Amazon.

## EL ETERNO DILEMA DEL EMPRENDEDOR

A pesar de la breve historia de Pompeii, Vidri revela, entre risas, que, mirando al pasado, posiblemente lo cambiaría todo. Según este joven empresario, sin embargo, “es necesario equivocarse, necesitas equivocarte para interiorizar los errores y aprender de verdad, existen pocos atajos. Si tuviera que elegir algo, me gustaría haber invertido antes en el equipo y haber delegado más rápido”.

04.2

ULABOX



**ulabox**

# LA LOGÍSTICA DE UN SUPERMERCADO ONLINE: FRESCOS Y CONGELADOS



"La logística de un supermercado online es altamente compleja por la enorme cantidad de líneas que implica y la disparidad de tratamientos a nivel de temperaturas que requiere", manifiesta Ricardo Ribes, Chief Operations Officer (COO) de Ulabox.

Ulabox nace en Barcelona en 2010 gracias a tres jóvenes emprendedores, Jaime Gomá, David Baratech y Sergi de Pablos, que, insatisfechos con la experiencia de compra en los supermercados tradicionales y con sus variantes online, deciden poner en marcha lo que ellos llaman "el antisúper": anti-carritos, anti-colas, anti-cargar bolsas, anti-pasillos interminables... Los tres fundadores, en palabras de Ribes, "decidieron reinventar la forma de hacer la compra sin tener que adaptar ningún modelo offline y con las nuevas tecnologías como principal herramienta de trabajo".

Ulabox espera cerrar 2016 con unas ventas superiores a los 12 millones de euros, frente a los 4 millones que facturó en 2014, gracias, en buena parte, al gran crecimiento de las ventas en frescos, que han incrementado su facturación en un 250%.

## EL MERCADO OBJETIVO DE ULABOX

Este "antisúper" tiene muy claro el perfil de sus compradores: parejas urbanas de 30 a 45 años con niños pequeños, hogares monoparentales y jóvenes profesionales que viven solos o en pareja, pero sin niños. Los mayores de 65 también han descubierto que la tecnología de compra de Ulabox es muy sencilla e intuitiva, además de las ventajas que ofrece la compra online, máxime cuando su catálogo dispone de más de 13.000 productos.

Ulabox ha puesto siempre el foco en la experiencia de cliente para evitar que éste se pierda durante la compra y, cansado, acabe abandonando el carrito. De hecho, Ribes resalta que "hemos puesto un foco casi obsesivo en este aspecto y los resultados nos demuestran que ha valido la pena el esfuerzo. Los ratios de conversión han llegado a alcanzar el 17%. Para conseguirlo siempre hemos velado por aspectos como respetar los estándares web de cada momento y para cada dispositivo, mantener una estructura de navegación clara, facilitar los procesos de recompra y ayudar al descubrimiento de nuevos productos a través de la búsqueda predictiva".

La usabilidad de la web es un factor todavía más crítico si tenemos en cuenta que, según los datos que maneja Ribes, "más del 60% de la audiencia de Ulabox llega vía móvil".

Mientras que para algunos la venta online de gran consumo y alimentación es la asignatura pendiente del comercio electrónico en España, cuando preguntamos cómo acelerar la aceptación del consumidor español, Ribes responde que "el reto no está tanto en generar demanda como en cumplir con sus expectativas para consolidarla y ampliarla. La tasa de penetración de compra online de alimentos y bebidas en España crece cada año y está ya por encima del 26%, que es superior a la que hay en Reino Unido". Concluye con un reproche a su competencia: "¿la diferencia? en Reino Unido hay empresas que están haciendo un gran trabajo, generando una oferta adaptada a los clientes, ofreciendo valor, y en España, por desgracia, no tenemos esta situación. La apuesta firme de alguna de las grandes marcas de distribución españolas o la entrada de algún pure player como Amazon permitirá que todo el sector se beneficie de un crecimiento mucho más rápido de la categoría".





**“**Nosotros no definimos la propuesta de entrega, lo hace el cliente según sus necesidades. En grocery, no funcionan los lockers, ni los puntos de conveniencia para realizar la entrega. Hay que entregar en casa del cliente y, lo más importante, cuando el cliente esté: por la noche, en festivos, a primera hora y en un horario conocido y acotado.

Ricardo Ribes, COO de Ulabox

## LA LOGÍSTICA COMPLEJA DE ULABOX

Analizando la complejidad de la logística de Ulabox, que realiza más de 10.000 envíos al mes, su máximo responsable nos cuenta cómo hacen frente a esta complejidad: “dividimos nuestro modelo en dos, con una propuesta muy diferenciada para Barcelona y su área metropolitana, que representa el 60% de su mercado, respecto del resto de España. Mientras que en Barcelona al disponer de una red de última milla desarrollada específicamente por nosotros podemos entregar producto seco, refrigerado y congelado, en el resto sólo entregamos las 11.000 referencias de seco, precisamente por las limitaciones de una red de última milla que permita entregar el producto en perfectas condiciones”.

La distribución de productos frescos y congelados debe cumplir unos estándares muy restrictivos para asegurar que, en ningún momento de la operación (desde que se prepara el pedido hasta su entrega al cliente final), se rompe la cadena de frío. Dada la atomización de las entregas en el comercio electrónico B2C, se hace necesario disponer de un almacén cercano cuyas instalaciones dispongan de áreas con diferentes temperaturas para almacenamiento y gestión de productos congelados, frescos (refrigerados) y la llamada alimentación seca, a temperatura ambiente. Además, se necesitan embalajes de transporte que mantengan la temperatura adecuada y una flota de distribución específicamente diseñada para conseguir una entrega domiciliaria eficiente de pedidos B2C que combinan productos de los tres tipos.

## ULABOX REPLICA EL MISMO MODELO DE BARCELONA EN MADRID

En una reciente entrevista, Gomá, CEO de Ulabox, indicaba que entre los objetivos para 2016 estaba replicar en Madrid el modelo de distribución ya existente en Barcelona y alcanzar una facturación mínima de 12 millones de euros. Ribes detalla cómo llevar a cabo este objetivo: “vamos a replicar este modelo logístico de Barcelona a Madrid antes de final de año de manera que el segundo mayor grupo de clientes podrá disfrutar en breve de todo el servicio de Ulabox. Vamos poco a poco, consolidando el modelo y ampliando nuestras capacidades porque allí donde aterrizamos queremos hacerlo bien y con las mayores garantías de calidad para nuestros clientes. Llevamos dos años entregando producto fresco en Barcelona, y todo este tiempo lo hemos dedicado a aprender, mejorar y consolidar un modelo que está ya a punto de ser replicado en otras grandes ciudades españolas”.

## EL PURE PLAYER FRENTE AL BRICK&MORTAR

El carácter de *pure player* de Ulabox no es para Ribes una limitación como podría pensarse a simple vista, sino una importante ventaja competitiva frente al *brick&mortar*, ya que no necesita de la expansión a través de centros físicos para conseguir capilaridad: “al

disponer de una logística mucho más eficiente somos capaces de acercar una gran variedad de surtido a cualquier sitio, aunque no podemos ofrecer, de momento, producto fresco a todos nuestros clientes. Obviamente todo tiene sus límites y en Ulabox estudiamos cada una de las necesidades de nuestros clientes para crear una propuesta adaptada a todos ellos, sin dejar de lado la rentabilidad”.

Esta última aseveración de Ribes es muy interesante porque enlaza dos aspectos importantes: por un lado, hacer accesible a cualquier cliente un catálogo amplísimo de productos y, por otro, no renunciar a la calidad en el servicio siendo muy exigentes con la distribución a la hora de ofrecer frescos.

Desde el punto de vista de operaciones, Ulabox distingue entre la compra planificada, que recibe un tratamiento estándar, y la compra urgente, que requiere una gestión y entrega diferente, acortando al máximo el plazo de entrega. En este sentido, Ribes es contundente: “nosotros no definimos la propuesta de entrega, lo hace el cliente”. En relación con las tendencias que se marcan en otros sectores del comercio electrónico, recalca que “en grocery no funcionan los lockers (consignas) ni los puntos de conveniencia para realizar la entrega. Hay que entregar en casa del cliente y, lo más importante, cuando el cliente esté: por la noche, en festivos, a primera hora y en un horario conocido y acotado”.

## PLANES DE EXPANSIÓN

Cuando planteamos el tema de la expansión internacional, la respuesta es clara: “la escalabilidad está en nuestro ADN, pero no nos planteamos internacionalizarnos hasta que terminemos de consolidar nuestro proyecto en España. Estamos en un sector de una gran complejidad que requiere asentar cada paso antes de dar el siguiente”.

Queda, por tanto, mucho por hacer en el mercado nacional. Principalmente, la expansión de frescos más allá de Barcelona y Madrid, antes de dar el salto al terreno internacional.

## MIRANDO AL PASADO

Por último, Ribes reflexiona cuando le preguntamos qué hubiera hecho de forma distinta si mirara al pasado. “Es difícil saber si hubiera sido un escenario mejor, pero, sabiendo lo que sabemos ahora, tal vez hubiéramos optado por desplegar la propuesta de valor completa con producto fresco y distribución propia en nuestro primer mercado, Barcelona, antes de abrir la operación a toda España”.

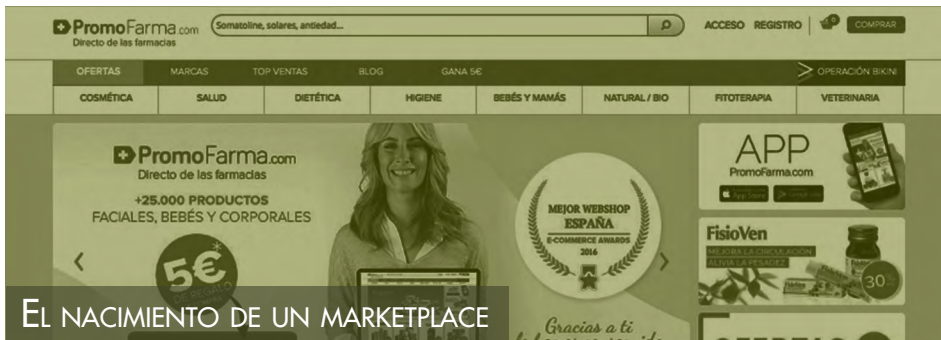
En resumen, Ulabox, tras seis años de brillante ejecución como supermercado online, planea continuar su crecimiento ofreciendo más servicios, más productos, y más frescos a cada vez más internautas, utilizando su logística como herramienta estratégica de crecimiento.

04.3

PROMOFARMA

 **Promo**Farma.com

# EL PRIMER MARKETPLACE DE PARAFARMACIA



“PromoFarma nació para liderar el desarrollo de la categoría de venta de productos de salud y bienestar a través de Internet en España”. Así de categórico se muestra David Masó, CEO de PromoFarma.

David Masó, Adrià Carulla y José Miguel Pulido fundaron PromoFarma en 2012, cuando detectaron una gran oportunidad de negocio: unir la poco desarrollada oferta en Internet de parafarmacia en España y la venta online. Según Masó, “sólo en España el mercado del *consumer health* o parafarmacia mueve offline cerca de 7.000 millones de euros al año, 70% de los cuales son a través de farmacias, y el resto a través de las cadenas de gran consumo, parafarmacias, perfumerías u otros establecimientos especializados en autocuidado”.

Se estima que la venta online de parafarmacia en España moverá un volumen de ventas cercano a 1.000 millones de euros en los próximos años.

## EL MERCADO OBJETIVO DE ULABOX

Masó aborda un tema que, si bien es clave en cualquier venta por Internet, lo es mucho más cuando el consumidor compra productos de parafarmacia: la confianza. ¿Cómo generar confianza en el consumidor para que acceda a comprar en la web de PromoFarma? “Desde el inicio creímos que, para tener éxito en la venta online de una categoría como la parafarmacia en la que se venden productos de salud, era esencial generar confianza, ofrecer transparencia en la trazabilidad de los productos y poner la conveniencia de los

clientes por delante de todo. Por ese motivo, lanzamos PromoFarma como un marketplace de farmacias, un modelo que combina la venta online con el valor y la confianza que aporta el hecho de que los envíos sean preparados por las mismas farmacias, aunque gestionados hasta el cliente final por PromoFarma”.

## CRECIENDO DE LA MANO DE LAS FARMACIAS

La estrategia de crecimiento de PromoFarma se basa en una fuerte fidelización, de manera que más de 200.000 clientes compran regularmente en su marketplace. Cualquier consumidor puede acceder online a un catálogo de más de 30.000 productos servidos por cerca de 300 farmacias en toda España.

Las 300 farmacias que se integran en el marketplace de PromoFarma son una selección de los establecimientos más competitivos de toda España que, en conjunto, aportan un catálogo muy diverso, tienen una clara orientación al cliente e integran la venta online como un pilar estratégico de su negocio.







“Para la reducción de los plazos de entrega, la logística ganará proximidad con los clientes abriendo pequeños almacenes de consolidación o black stores. La logística es el 50% del éxito de PromoFarma. El otro 50% está en el catálogo de productos, el precio y la atención al cliente.”

David Masó, CEO de Promofarma

## CÓMO FUNCIONA EL MARKETPLACE DE PROMOFARMA

Cuando el cliente accede a la web de PromoFarma, se encuentra un marketplace con un catálogo muy extenso de artículos propuestos por las diferentes farmacias que lo componen. Tras generar su pedido, el sistema informático de PromoFarma, mediante un algoritmo matemático, identifica la farmacia del marketplace que ofrece el mejor precio global para la cesta de productos del cliente, optimizando así el importe global de la compra. La farmacia seleccionada recibe el pedido del cliente, lo prepara y avisa a través de los sistemas de PromoFarma al transportista correspondiente, gestionado por PromoFarma, que recoge el paquete en la farmacia y lo entrega al comprador.

“Si la farmacia está en Sevilla y el comprador en Barcelona, el algoritmo tiene también en cuenta los gastos de envío”, comenta Masó. En este sentido, PromoFarma tiene una política de envíos gratis a partir de los 49 euros de compra por farmacia.

Al final del pedido, el usuario puede comprobar qué farmacia envía los productos, dónde se encuentra, el número del colegiado titular de la misma y hasta el teléfono. Todo ello para que el comprador tenga visibilidad completa sobre quién suministra los artículos que compra.

La venta online de parafarmacia no solo crece rápidamente en volumen, sino que se ve además acompañada por una rápida evolución en las preferencias del cliente. Precisa Masó que “las categorías de productos más solicitadas son las de cosmética facial, dietética-adelgazamiento y alimentación infantil, aunque hay un gran *long-tail* de más de 50 categorías, como por ejemplo cuidado muscular, higiene bucal, colesterol, vitaminas u óptica, que están entrando con mucha fuerza en la venta online. También estamos observando cada vez más interés por los productos de fitoterapia y todo lo bio-natural”.

## UN NUEVO MODELO DE RELACIÓN CON EL CLIENTE

En paralelo, PromoFarma ha visto cómo más de un 50% de las visitas y más de un 30% de las ventas le llegan a través del canal móvil, y prevé alcanzar el 50% de la facturación a través de este canal en los próximos meses. En consonancia, uno de los pilares de trabajo consiste en la implementación de una estrategia *mobile first* en sus nuevos desarrollos tecnológicos.

Otro de los pilares de trabajo de Promofarma consiste en evolucionar desde el *transactional ecommerce* hacia lo que Masó denomina *relationship ecommerce*, es decir, “apostando mucho por el contenido de valor añadido para sus clientes, como, por ejemplo, consejos de salud y bienestar, o pequeñas cápsulas de video para explicar las propiedades de los productos y su aplicación”.

Este nuevo concepto de relación entre PromoFarma y sus usuarios consigue que “el cliente no sólo venga a PromoFarma para comprar, sino que también y con más frecuencia para informarse y obtener consejos de salud para su auto-cuidado y el de su familia”. Consecuentemente, PromoFarma difunde de forma muy activa estos contenidos en las redes sociales Facebook, YouTube, Twitter e Instagram, así como a través de una revista offline que se llama “Cúidate” y que reciben todos los clientes de forma gratuita cada mes con sus pedidos.

Dentro de su estrategia de crecimiento, Masó ve fundamental su apuesta por los contenidos difundidos a través de la televisión: “PromoFarma también apuesta por la televisión como un canal para educar y desarrollar un mercado, el de la parafarmacia online, que aún está en sus inicios, permitiendo explicar a todos aquellos clientes que compran la parafarmacia en su farmacia de barrio que ahora también lo pueden hacer online, con un catálogo mucho más amplio y seguramente de forma más económica, ya que PromoFarma busca la farmacia de España que tiene la cesta de compra más óptima para su transacción”.

## LA LOGÍSTICA DE UN MARKETPLACE DE PARAFARMACIA

Las operaciones ocupan un papel muy importante en la estrategia de este ecommerce. En palabras de su CEO, “la logística es el 50% del éxito de PromoFarma. El otro 50% está en el catálogo de productos, el precio y la atención al cliente”.

La farmacia, que recibe el pedido que el cliente ha realizado a través de la web de PromoFarma, dispone de 24 horas para preparar y enviar el pedido utilizando los embalajes corporativos de PromoFarma. Cuando la farmacia confirma la preparación del pedido, el transportista seleccionado recibe una orden de recogida donde se indica la farmacia remitente y la dirección del destinatario. Un porcentaje superior al 90% de los envíos es servido en 48 horas desde que el cliente realiza el pedido.

Recoger diariamente los pedidos de clientes preparados por las 300 farmacias del marketplace y servirlos a decenas de miles de clientes dispersos por toda la geografía nacional (excepto Canarias, Ceuta y Melilla) ha requerido de importantes desarrollos tecnológicos y una coordinación muy precisa con el *partner* de transporte. Facilitar la preparación del pedido por parte de las farmacias y reducir los plazos de entrega son los desafíos actuales de la logística de PromoFarma.

“Nuestros clientes definen inmediatez como entrega *next day* y es por ello que apostamos por seguir reduciendo los plazos de preparación y entrega”. En este sentido, Masó reclama a los *partners* logísticos la entrega por franjas horarias y en fines de semana, entre otros, porque son algunos de los servicios más demandados por los clientes.

## LA EVOLUCIÓN DE PROMOFARMA. MÁS QUE UN MARKETPLACE

A medio plazo, el CEO de PromoFarma augura que “los ecommerce estarán integrados totalmente en el día a día de los consumidores, extendiendo el valor mucho más allá de suministrar un amplio catálogo de productos a conveniencia y a buen precio.

Ya se ha dado un paso hacia esta dirección con el *shop&learn*, donde los clientes no sólo compran, sino que también consumen contenidos relacionados con la categoría. En nuestro caso los clientes lo usan, por ejemplo, para aprender más sobre una planta medicinal o un tratamiento para un tipo de piel concreta”.

Esta integración vendrá, además, de dispositivos como wearables, Internet of Things y nuevas apps. “Así, por ejemplo, a un cliente de PromoFarma que esté en la playa, una aplicación móvil podría comentarle en qué zona existe un incremento de los rayos UVA para evitar tomar más el sol y no dañar su piel”, vaticina Masó.

La logística, asegura, “también evolucionará hacia formas verdes y redefinirá la última milla con las entregas en bicicleta o en vehículos eléctricos, porque este tema será relevante para targets como los millenials”.

“En línea con la reducción de los plazos de entrega, la logística ganará proximidad con los clientes abriendo pequeños almacenes de consolidación o black stores, como ya estamos experimentando en PromoFarma -revela Masó- para asegurar la entrega *next day* o, incluso, entregas *same day* con franja horaria garantizada o en plazos más reducidos, de entre una y dos horas, para las urgencias”.

## PLANES DE FUTURO: INTERNACIONALIZACIÓN A SU DEBIDO TIEMPO

A pesar de haber construido un modelo muy fácilmente replicable en otros países, antes de lanzarse a la internacionalización quieren consolidarse como el gran player en la venta online de parafarmacia en España. Las principales barreras a sortear cuanto toque dar el salto son “el idioma, tanto del contenido como de la atención al cliente; los costes logísticos y, sobre todo, la logística inversa”, identifica Masó, quien, además, no teme a los grandes actores del ecommerce mundial como Amazon o Rakuten porque “son generalistas y PromoFarma, como marketplace vertical especializado en productos de salud y bienestar, da mucha más confianza a un cliente que, cada vez más, no sólo buscará en el ecommerce una simple transacción y una entrega rápida, sino también un valor extendido de conocimiento de categoría y una relación de confianza en un tema tan importante como son los productos relacionados con la salud”.

En el caso de que Masó pudiera volver atrás en el tiempo y comenzar de nuevo con PromoFarma, “no cambiaría muchas cosas. En PromoFarma somos una compañía que tenemos la filosofía de innovar y construir rápido, de manera que nos gusta equivocarnos, pero hacerlo de forma rápida. Es nuestra base de crecimiento, de manera que todo lo que hemos hecho mal nos ha servido para aprender y ser líderes ahora. Espero que nos sigamos equivocando rápido, aprendiendo muy rápido y mejorando aún más rápido. De esta manera conseguiremos consolidar nuestra visión de convertir PromoFarma en una solución única para autocuidado de las personas, porque cuando una persona se cuida, es más feliz”.

04.4

ESHOP  
VENTURES

e★shop

# LA LOGÍSTICA PROPIA COMO CLAVE DEL ÉXITO

*“Todos los procesos logísticos deben planificarse y amoldarse a las necesidades de nuestros clientes. No hay intermediarios y, por tanto, cualquier incidencia que se produzca durante el proceso logístico le afectará a él”, explica **Verónica Gortázar**, directora de Operaciones de eShop Ventures, el “Amazon” español, como recientemente ha sido calificado por un conocido diario económico nacional.*



LOS COMIENZOS DE ESHOP VENTURES Y SU RÁPIDO CRECIMIENTO

eShop Ventures es un conglomerado de tiendas online que nace en 2012 de la mano de Alfonso Merry del Val y Rafael Garrido. Ambos se planteaban, por aquel entonces, iniciar la venta online de muebles y artículos de decoración a pesar de la fuerte caída que había experimentado el sector del mueble offline, que había pasado de vender 8.000 millones de euros a 2.500 millones en dos años. Para ello, se inspiraron en la experiencia de modelos como las norteamericanas [www.onekingslane.com](http://www.onekingslane.com) y [www.jossandmine.com](http://www.jossandmine.com), que ya proponían la venta flash especializada en muebles procedentes de Francia.

Así es como acabarían fundando [www.mimub.com](http://www.mimub.com), un ecommerce centrado en la venta de artículos para el hogar y la decoración. Al mismo tiempo, continuarían creando nuevos verticales temáticos como [www.expirit.es](http://www.expirit.es), de artículos gourmet, y [www.mamuky.com](http://www.mamuky.com), un portal especializado en moda infantil.

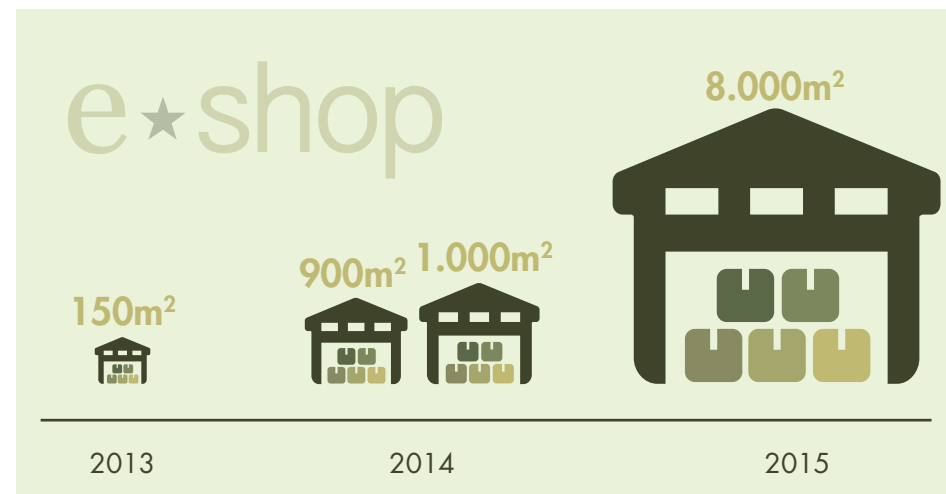
A finales de 2013, eShop Ventures aumentó su oferta con otros dos portales: [www.molet.com](http://www.molet.com) y [www.matby.com](http://www.matby.com), dedicados a la venta de moda femenina y masculina, respectivamente. Entre 2014 y 2015, se producirían las adquisiciones de [www.boutiquesecret.com](http://www.boutiquesecret.com), [www.elarmariodelatele.com](http://www.elarmariodelatele.com), [www.nonabox.es](http://www.nonabox.es) y [www.todovino.com](http://www.todovino.com).

La última de las adquisiciones de la marca, anunciada a finales del pasado mes de mayo, ha sido la de [www.chicplace.com](http://www.chicplace.com), un marketplace español de moda con fuerte presencia en Francia e Italia lo que permitirá a eShop Ventures comenzar su andadura en el terreno internacional.

## E SHOP VENTURES EN LA ACTUALIDAD

La fuerte apuesta por el crecimiento, tanto orgánico a través del lanzamiento de nuevos portales como mediante adquisiciones, ha supuesto la rápida evolución del modelo logístico de eShop Ventures, basado inicialmente en la venta flash, cuya necesidad fundamental era realizar una gestión de almacén muy rápida y eficiente del producto.

“Hemos pasado de manejar sólo venta flash, que requiere poco almacén, a incorporar modelos de suscripción como Nonabox o Enolobox, o tiendas con un catálogo permanente con unas necesidades de almacenamiento mayores. Así, nuestras instalaciones han ido creciendo con el negocio. Si en 2013 teníamos escasamente 150m<sup>2</sup> dedicados a almacén en nuestras oficinas de la calle López de Hoyos en Madrid, en 2014 nos mudamos a un almacén en Coslada, inicialmente de 900m<sup>2</sup>, que ampliamos a los 6 meses con otros 1.000m<sup>2</sup>. Finalmente, en septiembre de 2015 nos movimos a una nave de 8.000m<sup>2</sup> en Azuqueca de Henares donde desarrollamos nuestra logística”.





**“**La logística tan especial que requieren las campañas flash, con una rotación altísima de producto -casi diaria-, nos hizo mantenerla en casa realizando, eso sí, una fuerte apuesta por la innovación en procesos de almacén, flujos físicos y tecnología para reducir al máximo el tiempo que los productos están en nuestro almacén.

**Verónica Gortázar**, Directora de Operaciones de eShop Ventures

## LOGÍSTICA PROPIA O EXTERNALIZADA

Cuando se plantea el dilema de logística propia o externalizada, Gortázar no duda en responder que “consideramos la logística una parte clave de nuestra propuesta de valor y, como tal, queremos mantenerla dentro de nuestro core business. Nos hemos planteado el dilema en varias ocasiones pero siempre nos hemos decantado por la logística propia. La logística tan especial que requieren las campañas flash, con una rotación altísima de producto -casi diaria-, nos hizo mantenerla en casa realizando, eso sí, una fuerte apuesta por la innovación en procesos de almacén, flujos físicos y tecnología para reducir al máximo el tiempo que los productos están en nuestro almacén”.

Tanto es así que, prácticamente, el 100% de la logística de las tiendas adquiridas por la compañía durante los últimos años, a excepción de alguna pequeña operación que se mantiene fuera y la reciente compra de chicplace, que no requiere de almacén, se ha asumido en las instalaciones de Azuqueca.

Actualmente, eShop procesa entre 20.000 y 25.000 pedidos al mes, dependiendo de la temporada, con una plantilla total de 18 personas en almacén, incluyendo personal de oficina. Cada mes pone a la venta 40.000 referencias nuevas que suponen, en promedio, más de 600 entregas de proveedores.

## LA DISTRIBUCIÓN Y TENDENCIAS DE FUTURO

En cuanto al estado actual de la distribución B2C nacional, el diagnóstico de Gortázar es claro: “en los últimos años hemos visto una evolución muy significativa en este área. Las empresas de distribución tienen cada vez más presente las necesidades de los consumidores, acortando plazos de entrega y las incertidumbres asociadas a ésta: trazabilidad, entrega en franja horaria, envíos de sms interactivos con posibilidad de cambiar fecha de entrega, canje de producto (entrega y recogida) en el mismo acto...”.

Por otro lado, como compradora online, demanda a las empresas de transporte tres cosas: rapidez en la entrega, fiabilidad/puntualidad y entrega de los artículos en perfectas condiciones.

Las tendencias a corto y medio plazo en el mundo del comercio electrónico, a juicio de Gortázar serían dos: “la **omnicanalidad** donde ambos mundos, el off y el on deben converger para ofrecer una única y enriquecedora experiencia de compra al cliente, y el **marketplace** con otros modelos de entrega cómo puede ser el dropshipping”.

## CÓMO AFRONTAR BLACK FRIDAY Y LA CAMPAÑA DE NAVIDAD

Diciembre de 2015 supuso un auténtico desafío para la logística de eShop Ventures. El Black Friday y la campaña de Navidad generaron más de 35.000 envíos a clientes. ¿Cómo se afronta un pico de actividad semejante sin afectar al cliente? La directiva de eShop Ventures lo tiene claro y responde rápidamente: “planificación, planificación y más planificación. Empezamos a hablar del Black Friday en el mes de junio. Por supuesto, la experiencia de años pasados nos va ayudando a la hora de enfrentarnos a este tipo de campañas. Además, la fiabilidad en la entrega de nuestros proveedores es clave para poder cumplir con las expectativas de nuestros clientes”.

“Nuestro equipo trabaja muy duro para no dejar ningún pedido sin servir a tiempo en esas fechas. Hay que tener en cuenta que prácticamente el 35-40% de los productos que recibe eShop Ventures en sus instalaciones de Azuqueca salen el mismo día rumbo a los clientes. Esto ha sido posible porque hemos diseñado flujos específicos para pedidos de una sola unidad que nos permiten expedir a clientes directamente desde el área de recepción reduciendo al mínimo la manipulación de estos artículos. De la misma forma, buena parte de los pedidos de más de una unidad, aproximadamente otro 30%, van directamente desde recepción a una zona de consolidación tipo “put-to-light” sin pasar por zona de almacenaje. Solo los pedidos correspondientes a campañas con stock en almacén salen a clientes desde la zona de almacenaje”.

eShop Ventures gestiona el 100% de sus pedidos mediante lectura de códigos de barras a través de terminales wifi. Es aquí donde en ocasiones se plantea el problema: “el proceso más crítico para nosotros sigue siendo la entrada de mercancía donde, todavía, en un porcentaje significativo de los casos tenemos que re-etiquetar el producto para añadir un código de barras que lo identifique en nuestro almacén. Si este proceso se hace bien, la posibilidad de error se reduce muchísimo”.

## MIRANDO ATRÁS...

Si tuviera la oportunidad de comenzar de nuevo la andadura de eShop Ventures y hacer algo diferente a como se ha hecho hasta ahora, Gortázar cambiaría la velocidad del binomio adquisiciones-crecimiento, por el grado de estrés que supone para la logística. Reconoce, sin embargo, que es consustancial al comercio electrónico y, en el caso de eShop Ventures, una de las claves de su éxito.

04.5

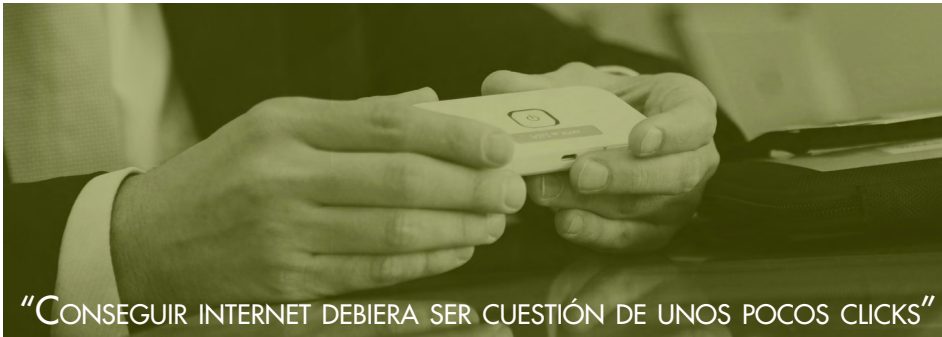
WIFI AWAY



WIFI  
AWAY

# LA LOGÍSTICA COMO FORTALEZA

Gracias a Packlink, comparador de servicios de envío de paquetería y mensajería con los mejores transportistas, Wifiaway ha conseguido reducir al máximo los tiempos de entrega para ofrecer una experiencia única a sus clientes con los envíos same day. "Servimos en toda la península en un día laborable y a Baleares en 2 o 3 días. En Madrid servimos a menudo con plazos de unas horas, a través de nuestra mensajería, y puntos de entrega", indica el fundador de esta startup.



"CONSEGUIR INTERNET DEBIERA SER CUESTIÓN DE UNOS POCOS CLICKS"

¿Alguna vez has querido tener Internet allá donde fueras, sin instalación ni permanencia? Ahora es posible con Wifiaway, una empresa basada en Madrid que ofrece Internet a península y Baleares, por el tiempo que el usuario desee y sin trámites innecesarios. WifiAway te envía en 24 horas un pequeño dispositivo 4G, que puedes encender donde quieras -ya sea tu casa, la oficina, la playa o el coche- y conectarte a la red wifi que genera. Miguel Moral, un profesional con amplia experiencia en el mundo de la tecnología y de las telecomunicaciones fundaba Wifiaway a finales de 2014. "Hay muchas situaciones en las que queremos tener Internet de calidad, pero no hay forma de conseguirlo. Cuando viajamos a la playa, muchas veces las operadoras tradicionales nos hacen pagar seis meses o un año de Internet cuando sólo lo necesitamos un par de meses durante el verano. Pensamos que hay formas mejores, y que, si hay alguien que quiere Internet unos días, semanas o meses, no tiene por qué pagarlo más tiempo", confiesa Moral.

Acceder al servicio de Wifiaway es tan simple como rellenar un formulario y pagar por su página web ([wifiaway.es](http://wifiaway.es)). Una vez la empresa madrileña recibe la solicitud, envía un dispositivo más pequeño que un móvil en tan sólo un día a cualquier punto de la España peninsular, o incluso el mismo día si el usuario contrata sus servicios desde la capital. "Creemos que conseguir Internet debiera ser cuestión de unos pocos clicks", mantiene Moral.

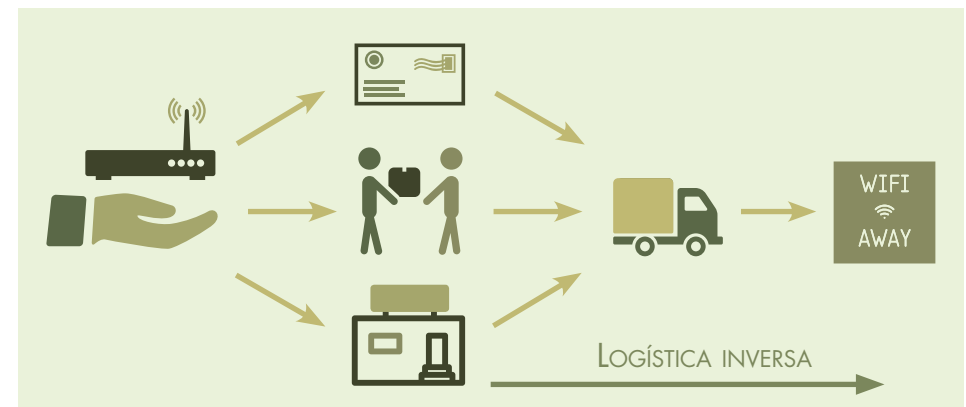
"En movilidad tenía mucha experiencia usando lo que llaman 'el pincho usb', que no funciona nada bien - hay que instalarlo, coge poca cobertura, y da conexión a un solo ordenador, aparte de tener tarifas caras", explica. En el caso de Wifiaway, sin embargo, el usuario puede disponer de la red de wifi por el tiempo que lo necesite.

## LA COMPETENCIA CON LAS TELCOS

El servicio de Wifiaway se centra en un dispositivo de 20Gb de datos de wifi portátil, con velocidad 4G+, al que sus clientes pueden conectar un total de hasta diez dispositivos. "Nosotros ofrecemos un terminal al que se puede conectar a la vez toda la familia, o un grupo de amigos, o varios trabajadores de la misma empresa, y que funciona bien a un precio económico", añade el fundador de la compañía.

Sería lógico pensar que un modelo como el de Wifiaway pudiera constituir una fuerte amenaza para algunos de los servicios que ofrecen las grandes telcos españolas. No obstante, no parece ser así en este caso: "un fabricante de coches no se preocupa porque alguien se ponga a alquilar coches. Es un negocio relativamente distinto. Aun así, sí que competimos en algunos aspectos, pero creo que ser pequeño e innovador tiene sus ventajas - me da la sensación de que pasas desapercibido hasta que eres demasiado grande para pararte", destaca Moral.

Esto es, en gran parte, debido a que el servicio de Wifiaway requiere de esfuerzos extra para los grandes operadores. Según resalta su fundador, "nuestra logística es compleja y muy distinta de la suya. Más que competir creo que les vendría bien asociarse con nosotros".





“Nuestra logística es parte de nuestra fortaleza. Es muy complicada, ya que no sólo hay que enviar el router, sino también recibirlo de vuelta, comprobarlo, cargarlo, reacondicionarlo si está dañado. Todo lo más rápido posible.”

**Miguel Moral Salarich**, Director General de Wifiaway

## EL IMPORTANTE PAPEL DE LA LOGÍSTICA INVERSA

Está claro, por tanto, que la logística se ha convertido en uno de los mayores factores de diferenciación de los que dispone la plataforma, que ha logrado establecer una red de transportes muy eficiente y compleja, en la que los envíos y las devoluciones son las piezas centrales de sus operaciones. En opinión de Moral, “nuestra logística es parte de nuestra fortaleza. Es muy complicada, ya que no sólo hay que enviar el router, sino también recibirlo de vuelta, comprobarlo, cargarlo, reacondicionarlo si está dañado, y todo lo más rápido posible”.

En la actualidad, Wifiaway envía entre 5 y 30 terminales al día, algunos de ellos para el mismo cliente. Esta importante diferencia en el número de dispositivos que cada día salen de las oficinas de la compañía se explica por su estacionalidad, algo para lo que el equipo está preparado: “la mitigamos diversificando nuestras líneas de negocio, y teniendo capacidad extra para los picos de demanda”.

Gracias a Packlink, comparador de servicios de envío de paquetería y mensajería con los mejores transportistas, Wifiaway ha conseguido reducir al máximo los tiempos de entrega para ofrecer una experiencia única a sus clientes con los envíos same day. “Servimos en toda la península en un día laborable y a Baleares en 2 o 3 días. En Madrid servimos a menudo con plazos de unas horas, a través de nuestra mensajería y puntos de entrega”, indica el fundador de esta startup. En este caso, Packlink Pro, la solución para empresas de Packlink, ha supuesto un fuerte impacto para Wifiaway, que lleva aplicando la herramienta tan sólo dos meses “ahora enviamos en masa ahorrando mucho tiempo. También esperamos beneficiarnos de las mejoras que continúa implementando Packlink”.

La importancia de la logística de esta compañía va mucho más allá de los envíos. El sistema de Wifiaway, en el que los clientes, una vez terminan el servicio, han de devolver el terminal a la compañía concede a la logística inversa un papel fundamental dentro de su estrategia. “Ahora utilizamos una combinación de sobres prefranqueados, recogidas por paquetería y mensajería (también a través de Packlink) y puntos de entrega/recogida”, enumera Moral.

Pero, ¿cómo se aprovisiona Wifiaway? Lo cierto es que en gran parte lo hace a través de su operador, quien les sirve con rapidez. Sin embargo, su fundador declara que “alguna vez hemos comprado a mayoristas y a China, pero el ahorro de unos euros en el router no nos supone una gran diferencia”.

De cualquier manera, el papel que juega la logística en general en esta compañía madrileña, donde la rapidez en los envíos constituye un factor determinante para sus clientes, hace que sus esfuerzos se centren en “ser cada vez más eficientes y efectivos en nuestros envíos. Pensamos día a día cómo mejorar, y mes a mes añadimos algún ‘truquillo’ que hace que nuestros envíos y recogidas sean más seguros”, comparte Moral.

## UN SERVICIO QUE DE VERDAD FUNCIONA

Incluso en el servicio de atención al cliente de Wifiaway, se puede apreciar que su estrategia logística es esencial. De hecho, las facilidades que la empresa proporciona a sus clientes a la hora de devolver todos aquellos productos que no funcionan a la perfección, es una de las soluciones más comunes con la compañía resuelve sus conflictos.

Como bien explica Moral, “a veces hay incidencias, y nuestros clientes agradecen la rapidez, cercanía y sinceridad. Si el cliente lo recibe y no funciona como esperaba, no le hacemos dar mil vueltas – nos lo devuelve y le reembolsamos el dinero. Eso también garantiza que trabajamos al máximo para no perder clientes”.

No obstante, lo que más valora el cliente de Wifiaway no se trata de su perfectamente coordinado servicio logístico, sino de que el servicio en realidad funciona: “usamos la mejor red a nivel nacional. Cuando vas a grandes números siempre encuentras casuísticas difíciles. Nuestros dispositivos están puramente diseñados de cara a la conectividad, por lo que llevan en su interior una antena más grande y eficiente que la de los móviles. Por eso llega a tener cobertura en algunos lugares donde los móviles no tienen”.

## WIFIWAY ESTÁ AÚN EN SU ADOLESCENCIA

Pese a la alta fidelidad que los clientes de esta compañía de wifi profesan a la marca, por el momento, extenderse más allá de las fronteras españolas no es una prioridad que Wifiaway mantenga a corto plazo. Miguel Moral revela que “podemos crecer mucho aún en el mercado nacional, y nos enorgullece hacer de España un país un poco más conectado e innovador, pero la internacionalización la tenemos en mente para medio/largo plazo”.

Entre los motivos para no crecer hacia el exterior, destaca la juventud de la empresa, que, aunque ha logrado muchos hitos en sus menos de dos años desde su nacimiento, no ha terminado de madurar en España. “Yo creo que somos ‘adolescentes’. Tenemos por fin una web comprensible, una base de clientes satisfecha que nos recomienda, y cada vez más partners, pero vemos que hay todavía mucho potencial. Hace un año y medio pensábamos en ventas de uno en uno, hace un año ya pensábamos en centenas y ahora pensamos en de dónde vendrán los siguientes mil, con proyectos en mente y en marcha que nos harán pensar en los diezmiles”.

Cuando Miguel Moral piensa en que cambiaría si pudiera volver a empezar sus andaduras en Wifiaway, este emprendedor no duda en destacar que “contrataría mucho antes. Mi equipo es mi mejor activo y desde que está conmigo la empresa funciona mejor y progresamos mucho más rápido”.



# COLABORADORES

**Packlink.es**

[www.packlink.es](http://www.packlink.es)



[www.altiusconsulting.es](http://www.altiusconsulting.es)



[www.confianzaonline.es](http://www.confianzaonline.es)

**Packlink** se lanza en 2012 como plataforma de comparación y contratación de envíos de paquetería para particulares y empresas. De la mano del impresionante auge del eCommerce, Packlink ha experimentado un rápido crecimiento, operando ya en varios mercados europeos y ofreciendo más de 300 servicios de transporte y tecnología SaaS de envío para pymes, asegurando que tanto particulares como empresas ahorran tiempo y dinero en transporte de mercancías. La misión de Packlink es hacer del envío algo simple y transparente para consumidores, compañías y tiendas de comercio electrónico alrededor del mundo.

Contacto: **Noelia Lázaro Fernández**, Marketing Manager Spain - [noeliazaro@packlink.com](mailto:noeliazaro@packlink.com)

**Altius** nace con la vocación de prestar un servicio de calidad y valor añadido a sus clientes, basado en la contrastada experiencia de sus profesionales, con un trato directo y personalizado, enfocado en la optimización de la Cadena de Suministros en general y especializados en las operaciones de comercio electrónico y su logística asociada en concreto, así como en el perfeccionamiento de los Equipos Humanos de nuestros clientes.

Contacto: **María Ballesteros**, Co-fundadora y Directora de formación - [mballesteros@altiusconsulting.es](mailto:mballesteros@altiusconsulting.es)

**Confianza Online** es el sello de calidad en Internet líder en España y el único con reconocimiento oficial con el Distintivo Público de confianza en línea. El Sello lo muestran aquellas empresas que garantizan la máxima transparencia, seguridad y confianza a la hora de comprar y navegar en sus webs, otorgado tras un profundo análisis legal. Estas webs se comprometen a atender las reclamaciones a través de un sistema rápido que permite mediar y arbitrar entre consumidor y empresa, sin ningún coste para el usuario y reconocido oficialmente. Cuenta con más de 2.700 webs adheridas y sus socios son Adigital y Autocontrol.

Contacto: [info@confianzaonline.es](mailto:info@confianzaonline.es)



ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE LA ECONOMÍA DIGITAL

[www.adigital.org](http://www.adigital.org)

Contacto:

[info@adigital.org](mailto:info@adigital.org)

## SOBRE ADIGITAL

Adigital es la mayor asociación multisectorial de la Economía Digital en España. Formada por más de 500 empresas, tiene como objetivo promover y apoyar este sector en diferentes ámbitos como el desarrollo de los servicios de la Sociedad de la Información, el comercio electrónico, el marketing y la comunicación digital, las aplicaciones móviles, los contenidos digitales, así como otras actividades relacionadas como son los servicios de Contact Center, la logística o los medios de pago.

La actividad de la Asociación Española de la Economía Digital se sustenta sobre varios pilares: el desarrollo de un marco regulatorio competitivo para las empresas, la formación, el asesoramiento jurídico de sus miembros, la investigación, el apoyo al emprendimiento y a la internacionalización de las empresas de la economía digital. Asimismo, ofrece otros servicios a sus asociados como el de Lista Robinson y la organización de eventos.

Adigital es socio, junto con Autocontrol, de Confianza Online, sello de calidad al que están adheridas más de 2.300 empresas y presente en más de 2.700 sites. Además, en ella están integradas varias asociaciones: la Asociación Española de Juego Online (Jdigital), la Asociación Española de Contact Center (ACE) y la Asociación Española de Agencias Digitales (AD).



ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE LA ECONOMÍA DIGITAL

**BARCELONA**

C/ Entença, 218, entlo. 7ª - 08029 Barcelona  
Tel. 93.240.40.70 - info@adigital.org

**MADRID**

C/ Zurbano, 34, 2º izq. - 28010 Madrid  
Tel. 91.598.11.57 - info@adigital.org

[www.adigital.org](http://www.adigital.org)