



UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE PUEBLA

(NOMBRE DE LA ESCUELA)

TITULO DE LA TESIS

Trabajo de Investigación
que para obtener el Título de

(nombre del título profesional)

Presenta:

Nombre del alumno

Colocar en
este lugar, el
logotipo de la
escuela en
caso de
existir.

Puebla, Pue., México

(mes) de (año)



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIA

Dedico con todo mi corazón este trabajo a mis padres, que con todo su esfuerzo, dedicación y sacrificio me hicieron posible el tener una educación completa. También quiero dedicar este logro a mis hermanos, tías y tío por siempre apoyarme y permitirme concentrarme en mi educación sin tener que preocuparme por otra cosa.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres que gracias a ellos he llegado hasta este punto, siempre apoyándome en todos mis proyectos y decisiones, guiándome através de cada una de estas para ayudarme a convertirme en el ser humano que soy ahora. Mi madre porque con todo su cariño logró forjarme en la persona que soy ahora y con su trabajo y dedicación me ofreció todo para tener una educación completa, también por los sacrificios que yo se que hizo para darnos a mi y a mi hermano todo lo que necesitábamos sin pedir nada a cambio, además de la oportunidad de salir adelante siempre de la mano de su apoyo incondicional. A mi padre (Q.E.P.D) por siempre estar conmigo, amarme, guiarme, apoyarme, comprenderme y enseñarme a ser una persona de bien y a levantarme cada vez que la vida pone frente de mi algún obstáculo.

A mis tías, que más que esto han sido y siempre van a ser mis otras madres, que me han apoyado incondicionalmente para lograr todas mis metas y que siempre han estado ahí en los momentos en los que más los he necesitado.

A mis hermanos Alba Lorena, Rubén Eduardo, José Iram y María, por ser parte de mi vida y apoyarme en mis decisiones aún sin entender completamente las razones por las que la tomo. A Alba, por ser un ejemplo de que fortaleza y resiliencia, siendo la mayor de nosotros y la que nos ha mostrado que existe un camino para lograr el éxito en todos los aspectos, también por ser esa persona con la que puedo hablar sobre lo que traigo en la mente, que me comprende, me ayuda y me da fortaleza para salir adelante. Rubén, por siempre estar conmigo, demostrarme su cariño y ser esa persona que me hace reír cuando más lo necesito. José Iram, por ser un gran ejemplo de responsabilidad y otorgarme esa sensación de protección que solo un hermano mayor puede dar. María, que a pesar de no vernos tanto hacerme saber que tengo su cariño y apoyo incondicional.

A mis amigos, por escuchar, ayudarme, apoyarme cuando las cosas parecían ser muy difíciles, por aceptarme tal y como soy, por siempre estar a mi lado y acompañarme en los momentos en los que sentía soledad y, también por ser una de las mayores razones por las que considero mi tiempo en la universidad uno de los mejores momentos de mi vida.

A mis maestros el Dr. Luis Cuautle, Mtra. María del Pilar y Mtro. Luis Uribe por no solo preocuparse por todos sus alumnos en el aspecto académico, sino también como personas.

RESUMEN/ABSTRACT

La logística a lo largo de los años ha servido para que las empresas tengan la capacidad de hacer llegar sus productos a los clientes en diferentes mercados del mundo, pero esta actividad tenía como principal objetivo en sus inicios, ayudar al ser humano y a los países que la necesitaban en tiempos de crisis, siendo su utilización en el ámbito bélico una de sus principales aplicaciones pasadas. Con el propósito de analizar el contexto generado por la pandemia de COVID-19 y las medidas que tomó Amazon para enfrentar los escenarios presentados en los años 2020 y 2021, fue necesaria la investigación sobre el tema a través de diferentes fuentes bibliográficas en línea, principalmente en libros, revistas especializadas y artículos periodísticos, logrando obtener un entendimiento enfocado en el tema. Amazon y sus estrategias son un caso de éxito para el ámbito logístico durante estos tiempos, ya que a pesar de enfrentan a las dificultades que todas las empresas han tenido a lo largo de los años 2020 y 2021, ha logrado crecer económicamente y posicionarse en nuevos mercados.

TABLA DE CONTENIDO

2.INTRODUCCIÓN	8
Identificación y clasificación del tema	8
Delimitación del tema	9
3.ANTECEDENTES	10
Pregunta de investigación	10
Factores que motivaron la investigación	10
Justificación del trabajo	10
Objetivo General.....	11
Objetivos específicos.....	11
Plan de ejecución.....	12
Técnicas.....	12
Recursos	12
Cronograma	12
Esquema del contenido del trabajo.....	12
CAPÍTULO 1: LOGÍSTICA ASPECTO HISTÓRICO	13
CAPÍTULO 2: ¿QUÉ ES LA FUNCIÓN LOGÍSTICA?	17
2.1 ¿Cuáles fueron las tareas que se identificaron dentro de la función logística?.....	19
2.1.1 La distribución física como principal tarea de la función logística.....	19
2.1.2 El aprovisionamiento como tarea fija en la función logística	19
2.1.3 La atención al cliente como concepto a monitorear	20
2.1.4 El inventario de productos en proceso y el flujo interno de materiales.....	20
2.1.5 El impacto de la globalización en la función logística	21
2.1.6 La rentabilidad y valor agregado en la función logística	22
2.1.7 La logística inversa	23
2.1.8 La definición de función logística contemporánea.....	23
CAPÍTULO 3: E- COMMERCE	24
3.1 ¿Qué es el E- commerce?	27
3.2 Internet, Marketing y comercio electrónico.....	29
3.3 El E- commerce y la logística.....	33
3.3.1 Gestión de inventarios.....	34
CAPÍTULO 4: PANDEMIA COVID- 19	36
4.1 Retos de la logística durante la pandemia de COVID- 19.....	38
4.2 Afectaciones en los medios de distribución.....	41
4.CASO DE ESTUDIO	44

Amazon	44
Amazon y la crisis sanitaria por COVID-19	47
Estrategias de Amazon para enfrentar la pandemia	51
5.CONCLUSIONES.....	53
6.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	55

2.INTRODUCCIÓN

IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DEL TEMA

La logística es una actividad que se ha ido adaptando a través de diferentes acontecimientos históricos, teniendo su principal uso en diversas campañas militares, en donde el desarrollo tecnológico, ha sido clave para llevar a cabo cualquier tipo de actividad logística, independientemente de la actividad a la que dedique la empresa, ya sea manufacturera o de servicio.

La evolución tecnológica va de la mano con la evolución del hombre y la humanidad se ha ido adaptando a ella dependiendo de la época en que se encuentre, y este momento de pandemia, no es la excepción. Por lo tanto, es innegable como la tecnología va marcando la actividad logística, ya que esto se ha visto con la invención de cada uno de los medios de transporte que son utilizados con el fin de poder conectar a las empresas con sus clientes, pero en nuestro panorama actual, la pandemia en la que estamos viviendo ha hecho que esto cambie y que incluso se colapse en ciertos momentos.

El fenómeno de la internet que aparece en 1967 y el desarrollo de redes de telecomunicación, ha logrado acercar a las empresas con los consumidores, ya que poco a poco ha permitido que las compras de cualquier producto se puedan hacer a través de la computadora o de la pantalla de tu celular, por lo que las grandes compañías han tenido que irse adaptando a este tipo de experiencia, siendo que el consumidor, gracias a este tipo de adelantos, ha tenido un cambio en su comportamiento, sobre todo con respecto al tiempo de recepción de los productos comprados, por lo que se intenta, con la ayuda de los especialistas logísticos, hacer estos tiempos de entrega cada vez más cortos para así mejorar la experiencia del consumidor y mantenerlo cautivo, por lo que esto sigue siendo un tema en el que se busca la mejora continua por parte de las empresas que se dedican a los servicios logísticos o que cuentan con estos servicios.

DELIMITACIÓN DEL TEMA

Se ha observado que las empresas iniciaron un reto para atender las necesidades de sus clientes y en general las empresas que se dedican a la actividad del comercio electrónico han tenido un gran auge a nivel mundial, en el caso de Amazon que tuvo la capacidad para adaptarse y crecer como organización llegando a posicionarse como una de las plataformas de comercio electrónico alrededor del mundo, todo esto generado por la pandemia que afectó la “normalidad” en la que la población en general acostumbraba realizar las compras de artículos, ya que, como consecuencia de la contingencia sanitaria, los hábitos de compra de varios sectores pasaron a ser en línea, pero a pesar de que compañías como Amazon experimentaron un gran crecimiento, también tuvieron que adaptar sus servicios para una demanda que no estaba planificada y que cambió el panorama de la forma en que se llevan a cabo los negocios actualmente, la situación generada por la pandemia hizo crecer, a la par de la cantidad de productos comerciados, los problemas en la planificación y seguimiento de los envíos a nivel mundial, llegando no solo a complicar los sistemas de envío, si no en ciertos momentos colapsar toda esta red a nivel mundial.

3.ANTECEDENTES

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles fueron las estrategias de Amazon para enfrentarse a las afectaciones logísticas generadas por la pandemia de COVID-19?

FACTORES QUE MOTIVARON LA INVESTIGACIÓN

Desde que inició la pandemia se alcanzaron a vislumbrar los problemas que esta podría traer para diferentes aspectos de la sociedad y de cualquier actividad económica, a principios de marzo, antes de que los gobiernos impusieran el encierro de la población y el cierre de actividades no esenciales, los mercados internacionales comenzaron a sufrir con las variaciones de la demanda provocadas por las compras de pánico y el cambio en la forma en la que las personas comenzaron a adquirir sus productos, además de que esta situación llevó al cierre temporal de países completos a la recepción y envío de mercancías. Las dificultades causadas por la pandemia de COVID- 19 en los diversos aspectos de la vida de la humanidad son importantes para su estudio, en el caso de la logística en relación al comercio electrónico requiere de un análisis para entender la forma en que estos procesos debieron ser adaptados, como en el caso de Amazon, a una “nueva normalidad” de modo que las actividades económicas de este sector no sufrieran y pudieran tener crecimiento a pesar de los problemas presentados.

JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

Este fenómeno provocado por la contingencia sanitaria, el intento de mantener el ritmo de vida de las personas y los diferentes cambios en las demandas de los mercados a nivel mundial, ha afectado directamente a la cadena de suministros, por lo que varias compañías de mensajería, paquetería y tiendas electrónicas con su propia capacidad logística se han visto en grandes

problemas y en momentos específicos de la pandemia hasta superados, la situación completa se vuelve cada vez más alarmante siendo que, las afectaciones se están viendo en los artículos que cubren las necesidades básicas de las personas. Es por esto que varias compañías se vieron en la necesidad de adelantar planes estratégicos o crear estrategias para poder sobrevivir la nueva realidad que se está imponiendo como resultado de estas descompensaciones y saturaciones dentro de sus almacenes y a lo largo de toda la cadena de suministros, por lo que se vuelve de gran importancia el análisis y entendimiento de las situaciones que llevaron al panorama actual de la cadena de suministros dedicada al comercio en línea y cómo es que la compañía más grande dedicada al comercio electrónico se vio afectada y se adaptó ante el nuevo panorama mundial.

OBJETIVO GENERAL

Analizar el contexto generado por la pandemia de COVID-19 y las medidas que tomó Amazon para enfrentar los escenarios presentados en los años 2020 y 2021.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Señalar el impacto que tuvo la estrategia de aumento de centros de distribución como apoyo para la adaptación y crecimiento de Amazon.
- Conocer las adecuaciones de los protocolos de seguridad laboral para la prevención de contagios de COVID-19.
- Señalar cuáles estrategias de expansión de Amazon tuvieron que ser utilizadas como contramedidas al escenario provocado por la crisis sanitaria.
- Analizar el aumento de la fuerza de trabajo de Amazon para atender los nuevos requerimientos provocados por la pandemia.
- Señalar los métodos y estrategias de Amazon para cumplir con las entregas programadas y el manejo de la última milla.
- Explicar la forma en que Amazon robusteció su logística interna a nivel global para reducir la dependencia a otras compañías.

PLAN DE EJECUCIÓN

TÉCNICAS

La técnica seleccionada para la realización de este trabajo es de investigación a través de medios digitales, libros, revistas especializadas y artículos periodísticos.

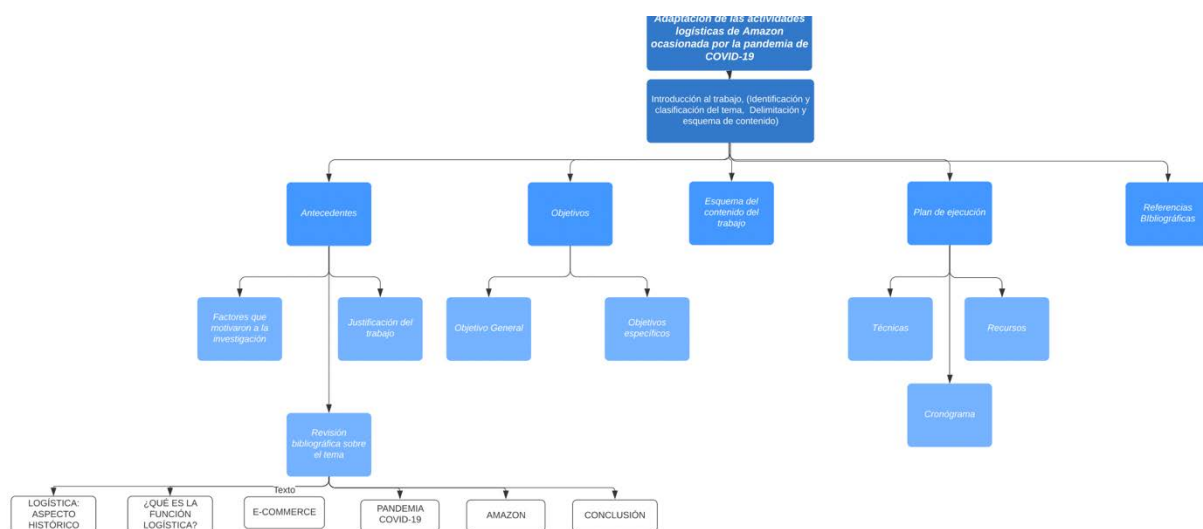
RECURSOS

Equipo de computo e internet.

CRONOGRAMA

Partes	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	W11	W12	W13	W14	W15	W16	W17	W18	W19	W20	W21	W22	W23	W24	W25	W26	W27	W28	W29
Planeado	Determinación del título del trabajo																												
Real	Determinación del título del trabajo																												
Planeado	Identificación y clasificación del tema																												
Real	Identificación y clasificación del tema																												
Planeado	Delimitación del tema																												
Real	Delimitación del tema																												
Planeado	Bosquejo de contenido del trabajo																												
Real	Bosquejo de contenido del trabajo																												
Planeado	Determinación de objetivos																												
Real	Determinación de objetivos																												
Planeado	Plan de ejecución																												
Real	Plan de ejecución																												
Planeado	Determinación de factores que motivaron la investigación																												
Real	Determinación de factores que motivaron la investigación																												
Planeado	Revisión de la literatura																												
Real	Revisión de la literatura																												
Planeado	Conclusiones y envío del trabajo final																												
Real	Conclusiones y envío del trabajo final																												

ESQUEMA DEL CONTENIDO DEL TRABAJO



CAPÍTULO 1: LOGÍSTICA ASPECTO HISTÓRICO

Forget Logistics, you lose

U.S. Lieutenant General Franks
7th Corps Commander, Desert Storm

Es importante tener en cuenta que la importancia histórica de la logística va de la mano con las campañas militares, ya que en un principio era un término que se utilizaba específicamente en este aspecto, por lo que, logística se define como una disciplina militar asociada con el aprovisionamiento, mantenimiento y transporte de bienes, empleados y suministro de comodidades y servicios (The Oxford English Dictionary 2014). Es Por esto que para entender la importancia de la logística se debe observar la historia y los diversos acontecimientos en los que se vió utilizada por los diferentes líderes militares, los cuales, dependiendo de sus recursos y necesidades en el momento, fueron realizando adecuaciones que fueron formando lo que conocemos actualmente como logística.

La logística ha ido evolucionando de acuerdo a las necesidades de las personas, aunque su origen fue puramente militar, pero desde esta instancia, se puede observar que la búsqueda de la mejora de estas cadenas de abastecimiento mediante metodos de organización, aunque rudimentarios y simples, otorgaron ventajas significativas para los estrategas militares que entendieron la importancia de este aspecto para la supremacía de sus respectivos ejércitos.

Existen ejemplos claros de la importancia de la logística en la antigüedad, uno de los más importantes es el de Alejandro Magno y sus muy exitosas campañas para las conquistas del mundo antiguo, la logística para el abastecimiento de sus tropas fue llevada a cabo de una manera tan impresionante, que, gracias a esto, logró conquistar grandes imperios, que superaban en números a su ejército, como lo fue el Imperio Persa, todo esto debido a la habilidad táctica de este líder militar, de sus mejoras en la organización para el abastecimiento de sus ejércitos y al uso eficiente de sus recursos. El manejo de los recursos de transporte para el recorrido de los bienes alimenticios necesarios para la supervivencia de sus ejércitos, esto se

veía en la organización de sus barcos o trirremos, de los cuáles se tenía completo conocimiento de sus capacidades de carga de humanos, caballos y suministros, además como parte de sus políticas para el abastecimiento de sus fuerzas tanto marítimas como terrestres, se aseguraban de que los soldados a pie cargaran al menos 10 días de suministros, mientras que sus flotas debían cargar 30 días de suministros, asegurándose así, de que sus ejércitos tuvieran alimento y armamento. Otra innovación importante de Alejandro Magno fue el establecimiento de alianzas estratégicas con los países que invadía, con lo que aseguraba que su ejército recibiera los suministros necesarios para continuar.

Algo impresionante a notar, es que gracias a este aspecto de organización logística, el ejército macedonio logró abarcar distancias considerables durante los días, ya que tenían estos recursos de transporte y suministros, correctamente administrados, para de esta manera, tener las necesidades del ejército cubiertas, lo que llevó al éxito militar durante 11 años de expansión y sentó un precedente en la administración de los recursos para posteriores eventos en los que se involucró la logística para el aspecto militar.

Como se puede observar, los logros logísticos de las campañas militares y de las expediciones, siempre se ha visto soportado por cualquiera que sea la tecnología disponible en el momento, como es en el caso de Alejandro Magno, fue el uso de los dos medios de transporte disponibles en su época, el barco o trirreme y el caballo. Otro gran ejemplo de la importancia de los avances tecnológicos en los medios de transporte disponibles es el caso de Cristóbal Colón, que logró la hazaña de cuatro viajes del viejo mundo a los territorios recién descubiertos por las potencias europeas, con el objetivo de descubrir y colonizar, si bien el primer objetivo del viaje inicial no era el del descubrimiento de territorios nuevos, se puede decir que la gestión que se realizó en la cantidad de suministros de comida, agua y armamento, fue suficiente para lograr este viaje, además del acomodo que se realizó de todos estos bienes y los tripulantes de los navíos necesarios para tareas de navegación y operación de los barcos, cosa que fue perfeccionada para los siguientes viajes. Cabe mencionar que en las siguientes expediciones, ya sea había creado una ruta específica para llegar al lugar, la cuál en siguientes años se convirtió en una ruta comercial que se ha utilizado desde hace ya varios siglos, usando los conocimientos de la época, como lo son el uso de los cuerpos celestes para la navegación.

Con el punto anterior es importante hablar de los avances en los medios de transporte, ya que estas fueron moldeando la forma en la que se hacían negocios desde tiempos antiguos, además de que de acuerdo a esto, se fueron trazando las rutas comerciales con las que los comerciantes realizaban los recorridos para abastecerse de especias, ropa, comida y animales de diferentes partes del mundo, un ejemplo de esto es la Ruta de la Seda, la cuál mediante carretas, caballos y grupos de personas con estos medios, lograron llevar diferentes productos endémicos de cada lugar en diferentes intercambios a lo largo de Europa y Asia. Otro momento en la historia en el que un medio de transporte fue cuando con la máquina de vapor, se inventó el tren impulsado por esta fuente de energía, ya que con esto, se logró conectar diferentes puntos en los países y continentes de manera terrestre, lo que generó que se necesitará también la creación de infraestructura necesaria para la operación de este medio de transporte y que también redujo de manera considerable los tiempos de recorrido de los suministros, lo cuál fue un avance en terminos logísticos para que las empresas pudieran acercarse aún más a sus clientes y así también ir satisfaciendo una demanda creciente para un mercado que incrementaba poco a poco su nivel de consumismo.

Se debe tener en consideración que el acontecimiento histórico que moldeó a la logística como la conocemos actualmente fue la Revolución Industrial, si bien, cada época y cada uso para campañas militares dejaron una gran huella además de diferentes innovaciones, la Revolución Industrial sentó las bases para una logística enfocada a los inicios de la producción en masa, ya que este evento y cambio de manufactura artesanal a manufactura industrializada, recortó los tiempos de producción y aumentó en gran medida la cantidad de bienes producidos, por lo que la cadena de suministros también debió recortar sus tiempos y aumentar su flexibilidad para enfrentarse y alcanzar estos este nuevo estándar. De aquí la necesidad de un aumento en vías de comunicación, especialmente centradas en el ferrocarril, para alcanzar a la demanda creciente, un fenómeno que se ha ido repitiendo con cada año a medida que se expandía el mercado, lo que también ha ocasionado un mejor estudio de las funciones logísticas enfocadas al cliente.

La actividad logística, debió enfrentar diversos cambios para convertirse en una aproximación de lo que conocemos en este momento, uno de esos cambios, el cual es muy importante tener en cuenta, es, que en un principio la función logística solo se asociaba con temas de transporte y almacenamiento de productos, en un tiempo, principios del siglo XX, en el que actividades como la agricultura y ganadería aún eran actividades con un impacto económico importante, en un momento en el que la actividad logística no era estudiada tan detenidamente como lo es ahora. Ya avanzado el siglo XX, se fue observando como la logística se hacía cada vez más indispensable y que las actividades económicas se iban enfocando en mayor medida en la industria manufacturera.

Uno de los mayores parteaguas en la evolución de la logística para las empresas se dio con la Segunda Guerra Mundial, ya que gracias a este hito tan importante, muchos de los empresarios y estudiosos de la materia, observaron el despliegue masivo de hombres, armamento y demás suministros, llevado a cabo a kilómetros de distancia y con una organización casi perfecta, lo que llevó a Estados Unidos de América a tener una gran campaña militar, lo que llevó a los interesados en la mejora de sus empresas a vislumbrar a la logística como una herramienta para ser usada en beneficio de las fabricas para alcanzar nuevos mercados en posiciones geográficas que antes eran virtualmente inalcanzables.

Todos estos grandes hitos históricos, llevaron a que tanto en el ámbito académico como en el ámbito empresarial, se llevaran a cabo mayores estudios de la función logística dentro de las empresas, llevándolas a las dos partes a definir el concepto de “logística integral”, además de empezar a involucrar una función logística también orientada hacia las necesidades del cliente, lo que generó que actividades que eran realizadas de forma independiente por cada departamento, fueran gestionadas por las empresas como actividades logísticas con elementos interrelacionados, lo cual también generó la necesidad de creación de nuevos departamentos para la administración del aspecto logístico y para la satisfacción del cliente, lo que hace notar, que la suma de todo lo sucedido a lo largo de la historia, dio lugar a la función logística como la conocemos actualmente.

CAPÍTULO 2: ¿QUÉ ES LA FUNCIÓN LOGÍSTICA?

Habiendo establecido correctamente las partes más importantes de la historia de la función logística, también se vuelve necesario el involucrar la definición de la logística, para así poder saber, de que se trata esta función y cuáles son las actividades que son parte de la misma en el funcionamiento de las empresas. La función logística, evolucionó tomando lo que cada etapa y uso que se le dio le dejó impreso para la posteridad, por lo que en esta etapa, ya que se definió correctamente la función logística que da origen a la función logística moderna, el centro de toda esta actividad se vuelve el cliente, por lo que los esfuerzos y el enfoque cambian, dando origen a tareas que integran a la logística que agregan valor para el fin de la satisfacción del cliente. Para una mejor comprensión de los cambios en los conceptos y definiciones de la función logística, se puede observar la Tabla 1 del capítulo 2, en donde se puede observar como desde la década de 1960, se ha ido adaptando la idea de la satisfacción del cliente (creando así la logística integral) y de como también se fueron asignando diferentes tareas que son contenidas dentro de la función logística.

Es importante tener en cuenta que desde 1960 fue cuando se empezó a establecer la función logística como un tema de estudio e investigación, por lo que desde este momento se debe empezar a analizar el contenido de la función logística con respecto al contexto en que se encontraban, además de la manera en que se iban incluyendo las diferentes actividades de la empresa que debieron ser clasificadas dentro de la logística. Es desde esta década que se empezó a observar cuáles eran las partes y actividades que fueron formando desde el principio la función logística, que son utilizadas hasta la actualidad y cuáles fueron agregadas posteriormente cuando se formó el departamento dentro de las empresas.

1963	National Council of Physical Distribution Management	La distribución física es un término empleado en la industria y el comercio para describir el amplio conjunto de actividades que se encargan del movimiento eficiente de los productos terminados desde el final de la línea de producción hasta el consumidor y que, en algunos casos, incluye el movimiento de las materias primas desde la fuente de suministro hasta el comienzo de la línea de fabricación
1973	Smykay	La distribución física es el conjunto de actividades relacionadas con el movimiento de productos terminados desde el final de la línea de producción hasta el consumidor
1974	Bowersox	La función logística abarca la gestión de materiales y la planificación de todas las actividades necesarias para el movimiento de materias primas, componentes y productos terminados, desde los proveedores hasta las plantas de fabricación, en y entre las instalaciones de la empresa, y desde estas hasta los clientes
1976	National Council of Physical Distribution Management	La gestión de la distribución física describe la integración de dos o más actividades, con el fin de planificar, llevar a cabo y controlar, de una forma eficiente, el flujo de materias primas, inventarios en curso y productos terminados desde el punto de origen hasta el de consumo
1985	Council of Logistics Management	La función logística es el proceso de planificar, llevar a cabo y controlar, de una forma eficiente, el flujo de materias primas, inventarios en curso, productos terminados, servicios e información relacionada, desde el punto de origen al punto de consumo (incluyendo los movimientos internos y externos, y las operaciones de exportación e importación), con el fin de satisfacer las necesidades del cliente
1988	Colin y Paché	La función logística gestiona el flujo de mercancías desde el fabricante hasta los clientes, incluyendo la gestión de los productos intermedios y de los aprovisionamientos
1991	Schary y Coakley	El término función logística designa la gestión de bienes y servicios, y la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo
1992	Christopher	La función logística es el proceso de gestión estratégica de los aprovisionamientos, movimiento y almacenamiento de materiales, productos intermedios y productos acabados y los flujos de información relacionados
1992	Brandín	La gestión logística se puede definir como la planificación, la organización, la implementación y el control -integrales e interdisciplinarios- de los sistemas de información, dirección y control de la gestión de stocks, del aprovisionamiento y de las compras, de los almacenes e inventarios, de la distribución física y operaciones de tráfico, junto con todas las demás funciones que en su conjunto garantizan la optimización de los flujos de materiales, productos e información a través de las distintas áreas de la empresa, desde el inventario del proveedor o centros de origen, hasta la entrega final al cliente o centros de consumo, para hacer así compatible un criterio de rentabilidad global con el nivel de servicio logístico preestablecido
1992	Novack, Rinehart y Wells	La función logística implica la creación de las utilidades de tiempo, lugar, cantidad, forma y posesión dentro y entre empresas, a través de la gestión estratégica, la gestión de la infraestructura y la gestión de recursos, con el objetivo de crear productos/ servicios que satisfagan al consumidor mediante la entrega de valor
1998	Anaya	La función logística integral se define como el control del flujo de materiales desde la fuente de aprovisionamiento hasta situar el producto en el punto de venta, de acuerdo con los requerimientos del cliente
1998	Council of Logistics Management	El proceso de planificar, implementar y controlar de forma eficiente el flujo y almacenamiento de bienes, servicios e información relacionada, desde el punto de origen al de consumo, con el propósito de satisfacer los requisitos del cliente, incluyendo la definición, los movimientos internos y externos, así como el retorno de materiales
1998	Gutiérrez y Prida	La función logística es el conjunto de actividades que se ocupan del flujo total de materiales y de información asociada, que comienza con el aprovisionamiento de materias primas y finaliza con la entrega de los productos terminados a los clientes
1998	Stern, El-Ansary, Coughlan y Cruz.	La expresión gestión de la función logística abarca el flujo total de materias primas, desde la adquisición de las materias primas hasta la entrega de los productos terminados al consumidor final, y el contra flujo de información que controla y registra el movimiento de materias
2001	Casanovas y Cuatrecasas	Dado un nivel de servicio al cliente predeterminado, la función logística se encargará del diseño y gestión del flujo de información y de materiales entre clientes y proveedores con el objetivo de disponer del material adecuado, en el lugar adecuado, en la cantidad adecuada, y en el momento oportuno, al mínimo coste posible y según la calidad y servicio predefinidos para ofrecer a nuestros clientes
2003	Council of Logistics Management	La gestión logística es la parte de la gestión del canal que planifica, implementa y controla la gestión eficiente y efectiva del flujo directo e inverso de bienes, servicios e información relacionada entre el punto de origen y el punto de consumo para satisfacer los requisitos del cliente
2004	Ballou	Función logística y cadena de suministros es un conjunto de actividades funcionales (transporte, control de inventarios, etc.) que se repiten muchas veces a lo largo del canal de flujo, mediante las cuales la materia prima se convierte en productos terminados y se añade valor para el consumidor
2006	Bowersox, Closs y Bixby	La función logística se refiere a la responsabilidad de diseñar y administrar sistemas de control del movimiento y la posición geográfica de los flujos de materiales, productos semielaborados y productos terminados al menor coste posible
2006	Gundlach, Bolumole, Eltantawy y Frankel	Proceso de planificación, implementación y control de los flujos internos y externos de productos, servicios e información desde el punto de origen al de consumo haciendo hincapié en la integración y el cumplimiento de los requisitos del cliente
2008	Council of Supply Chain Management Professionals	La función logística es la parte de la gestión del canal de aprovisionamiento que planifica, implementa y controla la gestión eficiente y efectiva del flujo directo e inverso y el almacenamiento de bienes, servicios e información relacionada entre el punto de origen y el de consumo en función de los requisitos del cliente

Tabla 1 Capítulo 2. Nota. La tabla presenta las diferentes funciones y definiciones que ha tenido la función logística desde 1963 hasta la actualidad. *Definiciones de la función logística*, por INNOVAR 2010. Recuperado de Concepto y evolución de la función logística. Por Servera, D. , 2014, *INNOVAR* , Vol. 20.

2.1 ¿CUÁLES FUERON LAS TAREAS QUE SE IDENTIFICARON DENTRO DE LA FUNCIÓN LOGÍSTICA?

2.1.1 La distribución física como principal tarea de la función logística

Al principio de la función logística, era constituida principalmente por la distribución física, cosa que se fue derivando desde el principio de la conformación de esta actividad, esta forma o definición de la función logística, fue principalmente definida por la forma en la que fue utilizada esta actividad a lo largo de los años, es por esto, que en un principio la parte más importante y las actividades que se consideraban dentro de la función logística se veían más inclinadas a lo que es la distribución física, a las partes que se habían visto a lo largo de campañas militares, las partes más visibles de la función logística, es por esto, que para su estudio, en un principio, solo se enfocaba en la distribución y el almacenamiento de materiales, sobre todo enfocado a lo que tiene que ver con el movimiento del producto desde el inicio de la línea de producción hasta el final y la entrega al consumidor, en muchas ocasiones, también se incluía dentro de la función logística el abastecimiento y distribución de la materia prima. Todo lo relacionado con la función logística en los inicios del estudio de este tema, tiene que ver más con todo lo que se puede observar en el momento de realizar las tareas, como lo es la distribución y almacenamiento, que si bien son partes centrales de la función logística, existen más cosas alrededor que también son importantes pero que aún no se definían o no se identificaban como parte de este departamento.

2.1.2 El aprovisionamiento como tarea fija en la función logística

La siguiente definición dada a la función logística, ya tenía como parte principal, dentro de las actividades que se tomaban en cuenta para esta planeación, se encuentra el aprovisionamiento, ya no solo como algo que pudiese o no ser parte de las tareas de la logística dependiendo del autor que estudia la materia, sino como una parte principal de las tareas a llevarse a cabo para el correcto funcionamiento de la empresa en materia logística. Es importante mencionar que a partir de que se agrega la parte del aprovisionamiento a la definición de la función logística,

también se empiezan a considerar formalmente los términos de planeación y gestión, lo que saca a relucir la importancia de esta materia dentro de las empresas, ya que al haber incluido estas palabras dentro de esta definición, se da a entender que la función logística debe ser regulada dentro de las compañías y considerada como una tarea que necesita ser gestionada y, monitoreada para así poder cumplir los objetivos de la empresa, siendo que tiene vínculos con los diversos departamentos de las compañías, así como también con actividades externas a la producción.

2.1.3 La atención al cliente como concepto a monitorear

Habiendo conformado todas las tareas principales que se observaban en esos años, era de esperarse que al seguir el estudio de la función logística, iban a aparecer nuevos conceptos y partes a las que seguir monitoreando, siendo que al establecer una base formal de lo que en ese entonces se consideraba como tareas principales de esta materia, se fueron conectando otras actividades que se presentaban dentro de las compañías. La siguiente modificación que se dio a la definición de la función logística, se dio cuando se empezó a entender al cliente como la parte principal de toda la actividad económica, siendo que este es el que decide o no comprar lo que se está ofertando, esto también tiene que ver en gran medida con la globalización y el aumento de la competencia de los diferentes segmentos, por lo que el cliente ya no solo tenía una opción para decidir entre los productos que deseaba, lo que orillo a las empresas a buscar diversas formas para mantener cautivo a sus compradores se integró también como parte de algunas de las definiciones a la satisfacción del cliente.

2.1.4 El inventario de productos en proceso y el flujo interno de materiales

Cabe resaltar que al integrar las actividades de abastecimiento dentro de la definición de función logística y al ir estudiando más detenidamente cada parte de lo que se realiza dentro de las empresas, además de estudiar a la logística en general, se pudieron observar más actividades para ser incluidas como parte de la función logística de las compañías por lo que se introdujo el inventario en proceso, esto es algo muy importante, ya que los estudiosos de la época observaron que este es un inventario que forma parte del flujo interno de los materiales,

además de que sigue siendo parte del inventario que debe manejar la compañía, por lo que se debe controlar y contabilizar, siendo que estos productos, sin importar su porcentaje de termino, situación que genera a las empresas la necesidad de tener estos inventarios contemplados dentro de sus siguientes planeaciones, adicionando una variable nueva determinada también por la función logística y las actividades que en esta se consideraron hasta este momento en la definición de la función ya mencionada.

2.1.5 El impacto de la globalización en la función logística

Como ya se mencionó, la creciente presencia de la globalización, generó que los mercados se hicieran cada vez más cercanos, lo que provocó que muchas veces las empresas cambiaran de proveedores locales a proveedores internacionales, en lo que se convirtió en una búsqueda constante de materias primas a precios cada vez más bajos, por lo que aparecieron tareas que a pesar de ser parte del abastecimiento, tarea ya incluida dentro de la definición de la función logística, necesitaban también ser definidas para así poder ser monitoreadas y controladas dentro de lo que se manejaba en los departamentos que llevaran a cabo la logística para cada empresa, es así que se vieron en la necesidad de incluir también, como parte de las tareas de abastecimiento y de entrega al consumidor final, los conceptos de importación y exportación, piezas importantes para la operación de la función logística dentro de la nueva realidad generada por un virtual acortamiento de distancias entre países. Algo también importante a denotar, es la necesidad de también controlar el flujo de información, concepto que también revoluciona la manera en la que se estaba manejando la logística tradicional que en sus principios trataba de controlar los aspectos físicos como el almacenaje y distribución, siendo requería de un control y formulación de estrategias para el flujo de la información a través de la cadena de suministros, esto es importante ya que se empieza a observar la importancia de un bien hasta cierto punto intangible, pero que desde este momento se volvería tan indispensable que las empresas actuales buscan las mejores estrategias para poder volver más eficiente el flujo de este bien, ya que esta información es necesaria para que las empresas planeen, ajusten y mejoren aspectos como, la atención al cliente, las formas de pago, el producto o productos que ofrecen.

2.1.6 La rentabilidad y valor agregado en la función logística

Como ya se ha mencionado, cada vez que la definición de la función logística se cambiaba para poder incluir las tareas que se iban agregando o identificando con el pasar del tiempo, se podían observar nuevos conceptos o actividades que también se veían con la necesidad de ser controlados y monitoreados, muchas veces estas actividades ya se realizaban de manera cotidiana dentro de la función logística, pero no se habían identificado como tareas que repercuten en el accionar de todo lo relacionado con el tema, es por esto que se agrega a la definición de la función logística conceptos como la optimización y operaciones de tráfico, los cuáles se observó que debían ser monitoreados y gestionados con las estrategias correctas para asegurar la generación de ganancias. Aquí es en donde también se puede observar la importancia de la rentabilidad como adición a la definición, siendo que se debía encontrar la manera correcta de que todas las tareas que hasta el momento estaban contenidas en la función logística fueran planeadas con miras en la optimización y generación de mayores ganancias.

La rentabilidad llevó a las empresas a crear procesos específicos para la selección de proveedores, dando así la oportunidad de contar con lineamientos que servirán como guía ante este nuevo desafío que se identificó, ya que al expandirse aún más el alcance de los mercados internacionales, junto con el crecimiento de empresas competidoras, también surgió una gran cantidad de empresas proveedoras, por lo que asegurarse de que las empresas cumplan con las especificaciones de los clientes, tiempos de entrega y demás indicadores que fueron incluidos para la ayuda de esta búsqueda provocó que en las compañías surgieran nuevos departamentos y puestos para la regulación de esto, por lo que se pudo observar que, si bien no son tareas que se observan en la manufactura de los bienes o servicios, son necesarias para que los productos no solo se hayan realizado con la mayor optimización posible, sino que también cumplan su funcionalidad y contribuyan a la satisfacción del cliente, lo que evidenció para las empresas la importancia del valor agregado, de aquí la necesidad de incluir este concepto como parte de la definición de la función logística.

2.1.7 La logística inversa

Es importante tener en cuenta que no solo el consumismo fue aumentando a lo largo de los años, sino también la conciencia ambiental de las personas y de los países, por lo que fue necesario la implementación de políticas que incluyeran medidas y regulaciones con el fin de aumentar la responsabilidad social de las empresas e intentar revertir el daño que se ha ocasionado en el medio ambiente, por lo que las empresas debieron revisar, de acuerdo a los lineamientos que las certificadoras o gobiernos impusieron, cada una de las partes de su accionar, se debió checar la cadena de suministro de principio a fin, con el objetivo de cumplir con estas normas, por lo que muchas empresas, debieron adaptar la función logística y agregar la denominada logística inversa, que no es más que la gestión del flujo inverso de productos desde el cliente al fabricante, generando así el regreso de artículos como palets, contenedores, algunos envases y en ocasiones para algunos productos, el regreso del bien ya caducado o descompuesto con el fin de garantizar su destrucción en condiciones adecuadas, contando con las medidas y equipos necesarios para garantizar que no exista ningún tipo de daño ambiental generado por los desperdicios de este producto.

2.1.8 La definición de función logística contemporánea

Gracias a como fue evolucionando el estudio de la función logística, se logró observar cuáles eran las partes que conformaban a la misma, al acercarse esto a la actualidad también fue posible establecer una sola definición para homologar lo que la función logística es para todas las empresas y lo que debe ser para su estudio, por lo que en este momento, se puede visualizar que la función logística comprende desde la distribución física, como lo son el almacenaje y la distribución; el movimiento interno de los materiales, como lo son los inventarios en proceso; el abastecimiento, todo lo relacionado con la compra de materiales; la generación de valor agregado y la rentabilidad dentro de esta actividad; el enfoque de la satisfacción del cliente; la logística inversa, lo que sobre todo va relacionado con el retorno de envases, palets y contenedores y el flujo de la información a través de la cadena de suministro.

Para la definición actual de la función logística, además de tener todo esto en cuenta, también se agregaron conceptos como la integración de la cadena de suministro, lo que nos hace notar la importancia que tiene el establecimiento de acuerdos y objetivos entre proveedores y clientes, para de esta manera generar una cadena de suministro que trabaje totalmente en conjunto, con miras en los mismos objetivos, teniendo en cuenta el satisfacer los requisitos que el cliente pone para los productos que consume; además de esto, por las políticas ambientales que se viven hoy en día, fue necesario también monitorear el aspecto de sustentabilidad y la reducción de desperdicios, cambiando de esta manera la forma en la que se realizaban algunas de las tareas ya establecidas dentro de la función logística, siempre en miras de la generación de ganancias.

CAPÍTULO 3: E- COMMERCE

Gracias a toda la evolución que sufrió la función logística a través de los años y al avance tecnológico que fue surgiendo con el tiempo, generado por las necesidades de las personas, llegamos a un punto en el que el internet también se tuvo que hacer parte de la función logística, ya que este es un avance al que se vió una gran aplicabilidad en diferentes ambitos empresariales. El internet nos permitió tener un intercambio de información con mayor facilidad, siendo que reemplazo a medios convencionales que tardaban mucho tiempo para poder transmitir datos necesarios para la operación de las compañías, la velocidad que fue otorgando para ver operaciones e interambios en tiempo real, agilizo muchas de las transacciones que se realizaban y que podían tardar días en ser finalizadas, es por esto que el uso del internet se fue incrementando cada vez más dentro de las empresas de todos los giros, no solo empresas manufactureras se vieron atraídas a este nuevo medio, sino que también empresas de retail vieron en este servicio una gran oportunidad para poder abarcar mayores nichos y llegar a un nuevo número de consumidores al que antes no tenían acceso.

Se debe tener en cuenta que para el avance de los negocios se debe tener la suficiente flexibilidad para poder adaptarse a las situaciones que van presentandose a medida que la tecnología y la globalización van avanzando, ya que esto genero que las compañías que no

entendieran que la actualidad del negocio debe ser con una visión global de circunstancias, por lo que se debía entender que los países y continentes ya no están aislados entre sí, sino que a pesar de estar en posiciones geográficas diferentes o a varios kilómetros de distancia, se logró tener un acercamiento virtual gracias al uso del internet para lo que tuviera que ver con la operación de las compañías, por lo que desde esta parte se va observando que muchas empresas fueron quedando rezagados al no lograr cambiar conforme los tiempos iban cambiando, esto es un punto clave para cualquier negocio. Las empresas que lograron adaptarse al creciente uso de internet en el accionar diario de sus operaciones, comenzaron a visualizar las ventajas que este servicio podía tener, no solo internamente o a nivel corporativo, sino también alcanzaron a visualizar el futuro que el uso de esta nueva tecnología podía otorgar, lo que ocasionó que las empresas comenzaran a mudar otras tareas en las plataformas online, principalmente las ventas, siendo que de esta manera se cortaban a los intermediarios de la ecuación y se estableció una conexión directa con las compañías, además de que esto permitió poder entender mejor los deseos y necesidades del cliente para así poder crear una experiencia más personalizada de compra, y no solo para la compra, sino también para el producto en sí, ya que muchos bienes tienen la capacidad de ser personalizables de acuerdo a lo que los clientes desean para estos, una ventaja que al ser bien aprovechada genera una sensación de lealtad a una compañía que te da la oportunidad de tener un producto “único” escogido por cada consumidor.

El surgimiento del internet no es el único avance tecnológico necesario para la utilización de este medio y la expansión de las empresas a la utilización de este servicio, sino que como se sabe, debe ser la combinación de todos los avances que se han venido generando hasta este momento, principalmente entendiendo que la función logística, hasta el encuentro que tiene con el internet para su integración como herramienta, es el resultado de muchas otras actividades que se fueron agregando y descubriendo conforme avanzaba el tiempo, teniendo en cuenta también que todo este desarrollo se dio gracias a la creación de nuevos y mejores medios de transporte, así como también de vías de comunicación, que al igual que los medios de transporte, fueron evolucionando de medios rudimentarios como vías terrestres y vehículos terrestres, a vías aéreas, aviones, comunicación inalámbrica; lo que permite la implementación

correcta del internet para las habilidades de compra-venta de la función logística, lo que a su vez dio como resultado la creación del E- commerce y su influencia en el consumidor actual.

Es importante mencionar que el impacto del internet no solo se dio a nivel empresarial, sino que también impactó la vida de las personas o consumidores de las empresas, el impacto de esta tecnología cambio la cercanía de las personas y el acceso a la información por lo que los consumidores además de cambiar sus hábitos de compra, se volvieron mucho más selectivos sobre lo que requerían, esto gracias a la conexión que se logró con personas de diferentes culturas, por lo que las empresas empezaron a homologar los servicios para todos los países. El internet generó que las personas pudieran también, conseguir productos de manufactura extranjera, vendida por tiendas virtuales, este modelo de negocios surgió y generó una gran forma de compra venta a nivel mundial, cosa que obligó a las grandes empresas a cambiar sus estrategias y adaptarse a las nuevas formas de venta y de acercamiento con los clientes, derivando en la generación de estrategias o campañas para fomentar las ventas online.

Es importante tener en cuenta que la inclusión del internet y su adecuación para el ámbito comercial, ha proporcionado varias ventajas al consumidor, las cuales no existían anteriormente, siendo que se trataba de un sistema de compra directa; una de las ventajas que se puede es en primer lugar la disponibilidad de un marco de referencia de todo lo que hay disponible en el mercado actual, de todos los proveedores disponibles a nivel mundial y la variedad de precios que existen sobre estos artículos, por lo que permite al consumidor convertirse en compradores más especializados, siendo que ya no compra sin tener referencias sobre el producto que busca, ahí también entra la retroalimentación de los demás consumidores, siendo que diversas plataformas proporcionan las opciones para poder calificar los diferentes aspectos medibles de la experiencia de compra, junto con la capacidad de escribir una opinión descriptiva del producto y su funcionamiento; estas ventajas ayudan al consumidor a comprar de mejor manera, pero a su vez, obligan a las compañías a buscar la mejora a través del chequeo de estos medios de retroalimentación, situación beneficiosa para las compañías que buscan la mejora continua de sus procesos y de sus productos, lo que lleva a la búsqueda de una transformación de negocio por parte de las empresas buscando la adaptación al nuevo sistema.

La inclusión del internet para este tipo de actividades comerciales, ha permitido una red que nunca duerme, ya que todos estos servicios de compra- venta están disponibles durante las 24 horas del día los 7 días de la semana, en cualquier parte del mundo, permitiendo así, un flujo de información internacional que ayuda a las compañías a monitorear los hábitos de consumo a nivel mundial para así poder otorgar experiencias personalizadas para cada comprador, segmentando cada mercado y dando la oportunidad de crear productos basados en los consumos de cada país, situación que facilita el éxito dentro de mercados diferentes al que se encuentre la compañía matriz, además de que con estas estrategias permite otorgar una experiencia de inmediatez en la compra y recepción de los productos, experiencias que los clientes buscan en cada una de sus actividades.

3.1 ¿QUÉ ES EL E- COMMERCE?

“Con la apertura del internet al público en general, muchas personas comenzaron a verlo como oportunidad de negocios y, por ende, los inversionistas dieron inicio a la búsqueda de nuevas actividades empresariales.” (Nevárez, 2014)

Al permitir el acceso gratuito a cualquier persona o entidad a esta tecnología, generó una búsqueda por conquistar lo que se convertiría en un nicho de mercado multimillonario, por lo que muchos inversionistas experimentados buscaron financiar negocios o generar los propios para así poder participar en este nuevo territorio, el inicio fue difícil y lento, ya que a pesar de ser una red gratuita, no todas las personas tenían acceso a esta tecnología o no sabían utilizarla, ya que al ser un nuevo medio de comunicación se requería de un aprendizaje basado en las plataformas para su utilización, además de que el internet en sus inicios no tenía la misma “arquitectura”, páginas, buscadores y en general las facilidades del diseño basado en la experiencia del usuario que se tiene actualmente, por lo que los proyectos que se plantearon en el inicio de este fenómeno serían a largo plazo, aunque el éxito de las primeras compañías basadas o alojadas en plataformas digitales no tardaría en llegar.

Cabe mencionar que el panorama ha cambiado a lo largo de los pasados 15 años, siendo que la tecnología y las plataformas digitales se han convertido en parte del contexto de las personas, por lo que actualmente, en comparación de hace una década, se pueden observar muchos nuevos negocios basados en internet, ya sean grandes, medias, pequeñas empresas o incluso microempresarios, por lo que analizando este fenómeno se puede deducir que fue necesario un periodo de educación en este ambito, ayudado también por un mayor acceso a estas tecnologías por parte de la población en general; fue necesario esperar un tiempo considerable, para que la computación y todo lo relacionado con esta materia fuera cotidiana para las nuevas generaciones, para así poder ver el alcance de estas herramientas en materia de negocios. La alfabetización llevado a cabo a nivel mundial (principalmente por las mayores potencias económicas) fue un sistema planeado a largo plazo para que al educar a la población en estos aspectos, se pudiera aprovechar parte de las ganancias multimillonarias que este medio genera año con año.

Es importante tener presente todo lo anterior, para así poder generar un panorama de lo que compete a la actividad de comercio electrónico, siendo que a pesar de ser definido enteramente por la compra- venta de artículos, bienes o servicios por internet, existen muchas otras características que a pesar de ser parte de la actividad, son obviadas por las personas que realizan esta actividad económica. La necesidad de entender esta nueva variantes de una actividad económica lleva a una asociación para regular estas empresas y definir al E-Commerce como:

“Intercambio de bienes y servicios realizado a través de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, habitualmente con el soporte de plataformas y protocolos estandarizados. Hoy por hoy, el comercio electrónico es una de las utilidades más extendidas de la Internet: de los aproximadamente 40 millones de sitios web existentes en 1998, se calcula que 27 millones son sitios comerciales”. (Asociación Mexicana de Internet, 2012)

Si bien esta definición fue creada cuando el comercio electrónico comenzaba a tomar relevancia a nivel mundial, engloba completamente las tareas realizadas para poder lograr las actividades de compra- venta de manera electrónica, además de esto, es importante tener en

cuenta que estas cifras actualmente fueron aumentadas de manera considerable, en un principio por una tendencia que se venía observando en las compras por internet, gracias a la aparición de empresas como Ebay, Amazon y Mercado Libre, que hicieron de su actividad principal el comercio electrónico y la interconexión entre clientes y vendedores, con todo esto aunado a la pandemia de COVID- 19 y al confinamiento provocado por la misma, fue notable el cambio en los hábitos de compra de las personas, disparando así la utilización de estas compañías y de un auge en el comercio electrónico a nivel mundial.

En la siguiente imagen (vease Ilustración 1 Capítulo 3) que se muestra a continuación, se puede observar el crecimiento en las ventas que se dieron en un lapso de diez años de 2008 a 2018, esto nos deja observar la tendencia y rapidez con la que el comercio electrónico comenzó a aumentar y convertirse en una de las formas principales para realizar el intercambio económico entre las empresas y los clientes.

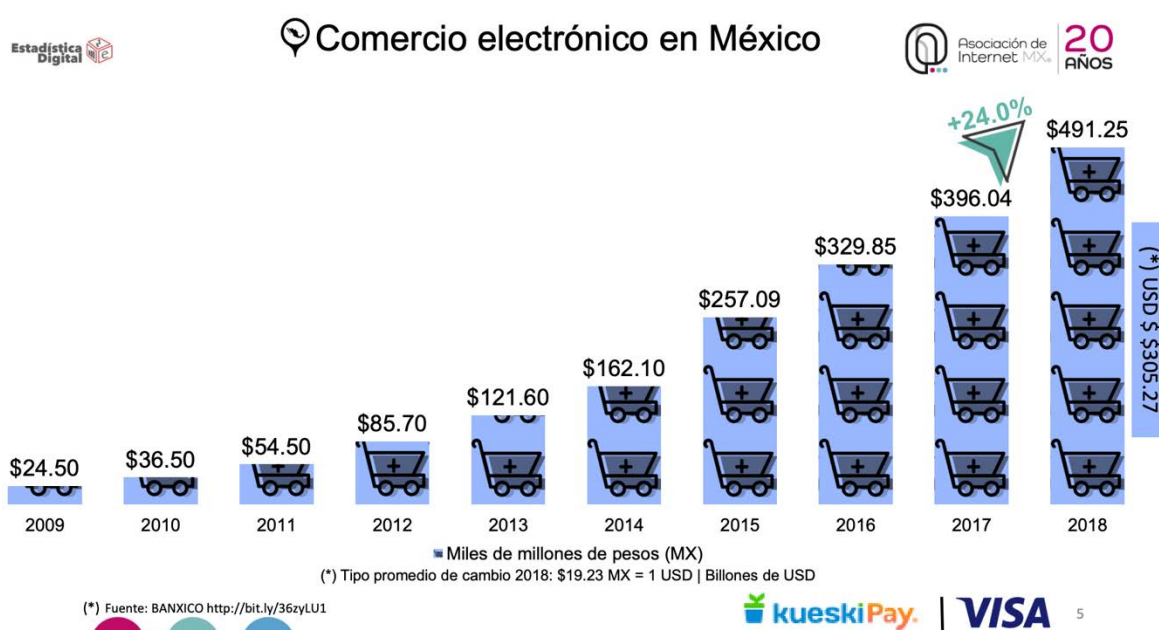


Ilustración 1 Capítulo 3 *Comercio electrónico en México*, por Asociación de Internet MX 2019. Recuperado de <https://www.asociaciondeinternet.mx/estudios/comercio-electronico>

3.2 INTERNET, MARKETING Y COMERCIO ELECTRÓNICO

La aparición y la asimilación del internet por parte de las empresas, llevó a que estas tuvieran que evolucionar conforme pasaran los años, ya que se hizo necesaria la utilización de esta

nueva herramienta para fines comerciales, siendo que los visionarios que llegaron a vislumbrar en lo que se convirtió actualmente el internet para los negocios, tuvieron como tarea principal la adaptación del internet para que las compañías tuvieran la capacidad de aprovechar este nuevo mercado en crecimiento. La adaptación y la remuneración llegaron después de varios años, ya que se debió esperar primero a que el acceso y costo de este nuevo medio de comunicación fuera masificado, para que así, cada vez más posibles consumidores pudieran ser atraídos por los bienes o servicios que las empresas pudiesen tener en sus catálogos. Si bien la masificación del internet fue de gran valor para las empresas que pudieron adaptarse a este nuevo esquema de negocios, también trajo consigo problemas, ya que este acceso generalizado al internet trajo consigo el acceso a grandes cantidades de información, esto, aunado al acceso ilimitado a plataformas electrónicas, como las redes sociales, provocaron un cambio en el consumidor, el cual se volvió más voluble, con una tendencia consumista basada en la necesidad de poseer los últimos y más nuevos artículos expuestos en redes sociales, en campañas que pueden llegar a cambiar minuto a minuto, lo que muestra de manera generalizada las ventajas y desventajas que una compañía debe enfrentar para lograr la adaptación del internet y todos sus aspectos, como valor agregado para el proceso de ventas dentro de la empresa.

Se debe tener en cuenta, que para poder aprovechar los beneficios otorgados por el e-commerce, se debe tener en cuenta la manera en la que se va a ingresar a este mercado, ya sea adaptando un negocio existente a las condiciones requeridas para operar de la manera correcta dentro de plataformas virtuales o creando un negocio nuevo, ajustando cada parte de la concepción de la idea a lo que se puede ofrecer y a la manera en que se va a desarrollar un negocio virtual, teniendo en cuenta, que si bien en aspectos generales la operación de los negocios tiende a ser la misma, existen procesos que son especialmente creados para el comercio electrónico y otros a los que se les debe dar una vuelta completa para que funcionen dentro de internet. La mayoría de los negocios o compañías que escogen la adaptación de sus actividades para plataformas virtuales lo hacen como un complemento a sus actividades o, también, para complementar los mercados en los que se desenvuelven, por lo que se vuelve una búsqueda para encontrar nuevos clientes para acrecentar la base que ya poseen, para lo cual deben preparar nuevas estrategias para captar un nuevo nicho de mercado con el que en

realidad no van a tener un contacto directo, por lo que se hace importante adaptar técnicas existentes de marketing tradicional, para así crear prácticas correctas de marketing digital para apelar al nuevo público al que se quiere atraer.

La adaptación no consiste en considerar el marketing para el comercio electrónico como algo aparte, sino que se debe acoplar lo que se tiene dentro de la empresa al internet, para lograr la migración parcial a esta plataforma y así poder aprovechar todas las bondades que vienen con el internet, por lo tanto se debe observar al marketing dirigido al comercio electrónico como el mismo que se utiliza dentro de la empresa pero con otras especificaciones y nuevas características, todo esto creado a partir del marketing de la empresa. Se puede entender que las estrategias utilizadas en el marketing por internet para el comercio electrónico, son estrategias de marketing de canal, por lo que estas estrategias utilizadas para el comercio electrónico son derivadas de lo que ha sucedido a través de los otros canales como la televisión o la utilización de otros medios más convencionales como los espectaculares.

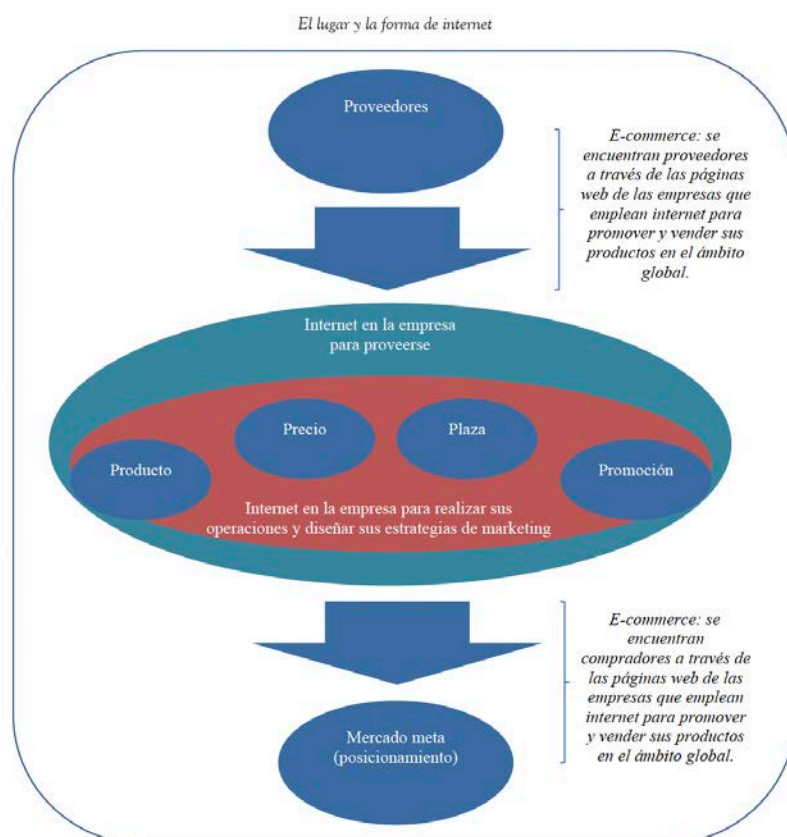


Ilustración 2 Capítulo 3 El lugar y la forma de internet. Recuperado de Revista de Finanzas y Política Económica, Vol. 9 (p. 45), por Barrientos, P.

En la Ilustración 2 capítulo 3 se puede observar de que manera está involucrado el internet en las diferentes etapas del producto y como el marketing en línea también está involucrado con estas etapas, siendo que desde un principio al establecer los posibles proveedores, estos pueden ser encontrados mediante portales en internet, posteriormente se diseñan estrategias a partir de una base de marketing tradicional de la empresa, para de esta manera poder llevar el producto terminado al nicho de mercado seleccionado.

Se debe tener en mente que la importancia del marketing digital se puede observar en el aprovechamiento de los distintos medios por los cuáles las empresas pueden promocionar sus servicios o sus productos, ya que es una estrategia barata para lograr la masificación de los anuncios que se tengan, es por esto que las estrategias son importantes en el momento en el que una empresa decide aprovechar este medio para perseguir nuevos clientes. El canal de marketing digital es de gran ayuda para cualquier empresa, pero sobre todo puede ayudar a las

pequeñas y medianas empresas, tomando en cuenta, que estas compañías, normalmente buscan como canales principales de difusión a las redes sociales, que, de tener una buena estrategia para estas plataformas, puede llevar al éxito de estos negocios, por lo que, de esta manera, se puede observar que el marketing es parte vital de cualquier actividad relacionada con el comercio electrónico.

3.3 EL E- COMMERCE Y LA LOGÍSTICA

Es importante tener en cuenta que la logística, todas sus actividades y procesos evolucionan de acuerdo a la época en la que se utilizan, los servicios que son requeridos y la tecnología disponible en el momento en el que se está utilizando, es por esto que la logística debió adaptarse al internet y a la velocidad que demandan todos los involucrados en los diferentes mercados económicos, ya que con la inclusión y masificación del internet en todas las actividades mundiales, los tiempos y las distancias se vieron reducidas, además de que los clientes cambiaron sus hábitos de compra al volverlos más específicos, aunado a una sensación de urgencia con sus compras a través de tiendas electrónicas, ya que al momento de hacer click a la compra se tiene la expectativa de esperar poco tiempo para tener los artículos seleccionados en sus manos. La logística se vió en la necesidad de evolucionar y adaptarse, por lo que las compañías que se dedican a este giro, vieron en el creciente comercio electrónico una oportunidad de negocio para potenciar a estas empresas en todos los aspectos, creando así una relación en la cual, tanto los negocios o empresas de venta on-line y los operadores logísticos se ven beneficiados

A raíz de la adaptación que los operadores logísticos debieron realizar para poder abarcar la demanda provocada por las tiendas de venta on-line, no solo debieron actualizar sus requerimientos para eficacia y eficiencia, sino que también debieron planear para lograr que la flexibilidad de la compañía pudiera cumplir con la demanda de las tiendas, siendo que debieron modificar varios de sus procesos para así poder lograrlo, además de la implementación de diversos avances para así ayudar a la satisfacción del cliente, uno de estos avances fue la habilidad de poder rastrear el paquete o la mercancía a recibir para que de esta manera, el comprador tenga esa sensación de control sobre su pedido, este avance también

permite a la compañía transparencia total el tiempo que la compañía esta encargada de la mercancía.

3.3.1 Gestión de inventarios

Durante la cadena logística existen varias etapas o procesos que se deben llevar a cabo, dependiendo la forma en que estes utilizando al proveedor logístico o tus propios recursos, una parte importante que existe dentro de todo el proceso logístico es el almacenaje, si bien esta etapa siempre ha sido importante para las compañías, al ser comercio electrónico este tema ha cobrado una importancia aún mayor, todo esto generado por la necesidad de saber exactamente el stock que se tiene de cada producto ofrecido a través de las diferentes plataformas en las que se está vendiendo el producto, siendo que estas plataformas pueden estar realizando estas ventas en diferentes puntos del país o del mundo, lo que lleva a la necesidad de tener una coordinación en tiempo real para saber los valores de inventario de cada producto y las disminuciones que van existiendo en el momento, aunado también a que en muchas ocasiones los almacenes se encuentran en varias ubicaciones, por lo que se debe tener, además de las cantidades en stock, la ubicación real del producto en ese momento.

Algo que también debe ser mencionado sobre el tema de gestión de inventarios, es que este va a influir directamente en el deseo de compra del cliente, ya que esto se ve afectado por la disponibilidad del producto que se desea adquirir, esta disponibilidad de stock es un gran desafío para las tiendas en línea, ya que muchas veces, sobre todo en los últimos tiempos, la demanda es muy volátil, por lo que para los negocios que se dedican a comerciar por medio de internet se vuelve más complicado el predecir los comportamientos del cliente.

La gestión de stock ha cambiado gracias a la integración del internet en los servicios de venta, lo que sucede aquí, ha diferencia de como se realizaba esta gestión anteriormente, es la automatización de la información relacionada con el inventario disponible, provocando el ahorro de los diferentes recursos involucrados en el almacenaje y despacho de mercancías, denjando libres varias tareas que antes debían ser realizadas por trabajadores, para así

reacomodar este recurso humano en actividades que puedan agregar valor dentro de los nuevos esquemas de comercio electrónico.

Es bien sabido que la gestión de inventarios siempre ha sido muy importante, la relevancia de este tema, no radica en que exista comercio electrónico o comercio tradicional, siendo que la mayoría de las ocasiones el inventario es un activo muy caro dentro de las organizaciones, por lo que es imperativo el cuidado de este para no generar problemas dentro de las compañías. Si bien se llegaría a pensar que debido a la creciente velocidad con la que los clientes compran y requieren sus productos, se haga necesario el mantener altos niveles de stock para poder así satisfacer la demanda, esto no sucede así, ya que ocasiona altos costos por su mantenimiento y manejo dentro de los almacenes, por lo que se opta por mantener en el mínimo los niveles de inventarios, tendencia que se observa en la mayor parte de las compañías actuales.

Como parte de la adaptación que los negocios deben llevar a cabo para poder vender sus productos en línea, se encuentra el cambio de la forma en la que se lleva a cabo la gestión de inventarios, siendo que esto se debe alejar de la manera tradicional de realizar esta actividad, dado que, al automatizarse muchos productos existe menos mano de obra disponible para realizar esta actividad, es por esto que las empresas se ven en la necesidad de contratar servicios de ERP para así poder administrar, en primer lugar el almacén, además, esta herramienta ayuda a la automatización completa de la organización, tomando tareas que pueden tomar tiempo y alejar de las tareas que en realidad deben ser cuidadas con detenimiento, otro punto importante a tener en cuenta sobre este tipo de programas de administración es la centralización y fácil acceso a toda la información de la compañía, el tener la información concentrada en un solo sitio facilita la toma de decisiones, para los altos mandos de estos negocios.

Los negocios e-commerce más exitosos, tienen como principal tarea para lograr sus utilidades el concentrarse en vender y en algunas ocasiones almacenar el producto, el centrarse únicamente en esto le permite a los negocios el poder especializar sus actividades y minimizar a la cantidad de personal necesario para el funcionamiento del negocio, esta nueva forma de administración de este tipo de compañías, hace necesaria la utilización de operadores

logísticos que trabajen a la par que estos negocios para poder satisfacer a los clientes, esto también relacionado con los gastos de envío que son cobrados a los compradores de los productos, el utilizar operadores logísticos evita la necesidad de embalaje, manipulación y retorno de los productos y lo deja en manos de compañías especializadas en estas actividades. Al momento de buscar el operador logístico ideal para la compañía, es necesario buscar aquella compañía que tenga la capacidad de manejo de los productos a lo largo de la cadena de suministro, cumpliendo con aprovisionamiento, almacenaje, preparación de pedidos y transporte, entre otros. El hacer este outsourcing de producto, permite una mayor flexibilidad al negocio en línea, ya que las tareas solo se ven centradas en aquellos aspectos relacionados con la venta del producto y la negociación para el aprovisionamiento, otro punto que se ve beneficiado por la utilización de operadores logísticos, es la capacidad de estas compañías para soportar los picos actividad, en las ocasiones que la demanda crece, como es el caso actual de la pandemia.

CAPÍTULO 4: PANDEMIA COVID- 19

A principios del año 2020 la vida como se conocía se vio afectada por la llegada de una pandemia mundial ocasionada por el virus COVID- 19, esta situación ocasiono que a mediados de Marzo del 2020 se ordenara el confinamiento preventivo de la población a nivel mundial, para de esta manera intentar luchar contra la propagación del virus y salvar vidas humanas, dado que, la tasa de mortalidad comenzaba a aumentar y la comunidad científica no sabía como tratar esta enfermedad debido a la falta de información acerca de este nuevo virus.

Esta pandemia no solo cambio la vida individual de cada persona a nivel mundial, sino que también la forma en que se realizaban los negocios y la manera en que las empresas se dirigen hacia sus clientes, aunado a los cambios en los métodos de compra de los clientes a nivel mundial, llevando en su mayoría a optar por cambiar sus hábitos de compra, principalmente enfocado en la forma en que se realizaba esta compra, siendo que las actividades presenciales se redujeron únicamente a los bienes esenciales, como lo son los insumos médicos e insumos alimenticios, para las demás actividades, al estar cerrados los establecimientos, se tuvo que optar por el comercio electrónico, lo que ocasiono un auge importante durante el año 2020

sobre todo en las fechas que estuvo activo el confinamiento de la población. Esta reducción de actividades conjuntado con el miedo que la población mundial sentía ante la situación, llevó a muchos cambios en diferentes niveles, lo que propicio el cierre de muchos negocios, de acuerdo con datos del INEGI, se estima que de los 4.86 millones de negocios micro, pequeños y medianos censados en 2019, solo sobrevivieron 3.85 millones, además se reporta la apertura de 619 mil negocios según datos registrados hasta marzo del 2021, estos números nos muestran las grandes dificultades que se han generado por la pandemia, ya que algunos negocios cerraron por no poder adaptarse a la nueva forma de hacer negocio y por la crisis que se vive actualmente.



Ilustración 1 Capítulo 4 *Las ventas en línea en México han crecido 37% en lo que va de 2020*, por El Economista, 2020, El Economista (<https://www.eleconomista.com.mx/opinion/La-pandemia-cambio-el-comercio-electronico-para-siempre-20201109-0057.html>).

Según lo que se puede observar en el gráfico anterior (vease Ilustración 1 Capítulo 4) el aumento de ventas en línea tan solo en México, se incremento de forma importante subiendo un 37% hasta Agosto del 2020, es aquí en donde se puede notar el impacto que ha tenido la pandemia para el comercio mundial en general. Si bien se espera que en un futuro el comercio electrónico cobrara fuerza como una de las principales formas de llevar acabo la actividad de compra-venta, este crecimiento se veía aún lejano, pero la llegada de la pandemia ha provocado (sobre todo en México) que el consumidor depositara su confianza en este canal digital de ventas, cabe recalcar, que esta confianza también provocó que muchas otras actividades fueran realizadas por su canal digital, como lo son la banca y los medios de pago. Es importante mencionar que este cambio, se vio reflejado de manera generacional, ya que, al existir una generación que temía las compras en línea y las evitaba por miedo a fraudes o simplemente por no estar familiarizados con este tipo de movimientos, tuvieron que utilizar los canales digitales debido al confinamiento. El cambio no solo se observa del lado de las personas que buscan la compra de algún producto o servicio, sino que también los dueños de negocios que no vendían por internet, se vieron en la obligación de adaptarse y utilizar este canal para sobrevivir.

De acuerdo con BUSSINESS INSIDER, en el caso de España durante el año 2020 también se dio un incremento en el e- commerce, siendo que se experimentó un auge de ventas del 41% por este medio, esto nos demuestra el gran impacto que tuvo la pandemia a nivel mundial, siendo que no solo en México se vió la presencia de este fenómeno de aumento de utilización de medios electrónicos para actividades de compra- venta, teniendo en España otro claro ejemplo de la importancia que el e- commerce cobró durante la pandemia. Si bien este fenómeno del auge del comercio electrónico se vió impulsado por la crisis mundial que se presentó a principios del año 2020, la utilización de los medios digitales como parte del comercio internacional llegó para quedarse, si bien no en las mismas cifras, en un porcentaje mayor comparado con su utilización en el año 2019.

4.1 RETOS DE LA LOGÍSTICA DURANTE LA PANDEMIA DE COVID-19

Debido al confinamiento mundial tras la declaratorio de pandemia por la OMS, ocasionando que se implementaran medidas de restricción social en todos los países, provocando a su vez que los hábitos de consumo sufrieran alteraciones importantes y que la demanda de diferentes economías también sufriera cambios, por lo que la sociedad entro en crisis. En la mayor parte del mundo se pudo notar un fenómeno de compras de pánico, los bienes afectados por fueron diferentes y en algunos casos fueron artículos que en realidad no parecían de primera necesidad, pero este fenómeno tuvo un gran impacto.

Conforme incrementaban el número de contagios y de muertes por COVID- 19, aunado a las imposiciones de confinamientos por parte de los gobiernos del mundo, se fueron generando momentos de pánico por parte de la población en general, lo que provocó compras de pánico, situación que generó un desajuste de cadenas logísticas, de acuerdo con Alberto Modiano, Vicepresidente de Cadena de Suministro de Nestlé, en el momento que las mercancías se vuelven urgentes y se pierden los flujos en las cadenas de suministro, toda la cadena de distribución se ve afectada, ya que por volverse una emergencia, los tiempos de reabastecimiento se ven afectados, provocando una reducción en estos tiempos, situación para lo que ninguna empresa había realizado ningún tipo de planeación para un escenario similar a lo que provocó la pandemia.

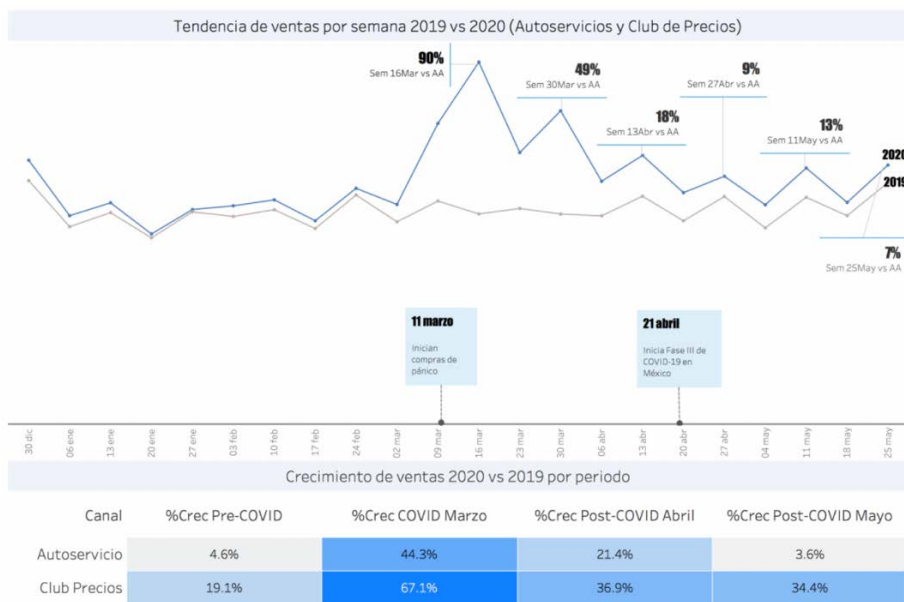


Ilustración 2 Capítulo 4 *Tendencia de ventas por semana 2019 vs 2020 (Autoservicios y Club de Precios)*, por PABiS Retail, (2020), PABIS Retal (<https://www.pabisretail.com/ventas-del-sector-retail-durante-covid-19-de-un-crecimiento-inicial-del-90-a-un-7-al-cierre-de-mayo/>)

En la gráfica anterior (vease Ilustración Capítulo 4), realizada por Pabis Retail, se puede observar el comportamiento de las compras en el año 2019 en comparación con lo que sucedió con las compras en el año 2020, es notorio que durante los primeros meses, anteriores a que se ordenara el confinamiento obligatorio y cese de actividades no esenciales, el comportamiento prácticamente era similar, pero para marzo, ya con las restricciones implementadas, se presenta un aumento considerable en el comportamiento de las compras, llegando a su pico máximo de un 90% de aumento para el 16 de marzo, tiempo en el que se presentaron en mayor medida las compras de pánico.

Esta situación ocasiono que los inventarios en cadenas de autoservicio sufrieran una caída promedio de 65%, situación ocasionada por el aumento de demanda de los compradores, que se preparaban, con compras anticipadas para el distanciamiento social obligatorio. Estas demandas en tiempo de compras de pánico, provocaron que cientos de empresas de retail, se agotaran en poco tiempo, este problema se agravó al no existir la posibilidad de reabastecer los productos que iban agotando existencias, lo que llevó al desabastecimiento de varios productos dentro de los supermercados. Es importante mencionar, que como consecuencia a la

realización de estas compras de pánico y al desabasto generado por la misma, por los diversos productos más demandados, como el gel antibacterial y los cubrebocas, se generaron aumentos de precio en estos artículos. Otro artículo cuyo precio se vio golpeado por la alta demanda y la escasez de producto, ocasionado por las compras de pánico fue el papel higiénico, teniendo aumentos bastante considerables, en comparación con los mismos días antes de que surgieran estos problemas, para el papel higiénico, en España fue en donde se registró el mayor aumento de precio, llegando hasta un 403% por encima del precio base de este artículo. También es importante mencionar que, otro artículo que se vio afectado por el pánico en el consumidor, fue la gasolina, en el caso de Reino Unido, debido a la alta demanda que se sucedió en un corto periodo de tiempo, se provocó que el 90% de las gasolineras no tuvieran combustible para satisfacer al mercado interno. Estas compras de pánico se vieron agravadas por el estado de emergencia y desesperación generalizado entre la población al intentar anticipar escenarios y eventos caóticos provocados por la pandemia.

Los bienes que deberían sufrir altas demandas y provocar problemas dentro de las cadenas de suministro en casos de pandemias son los productos o insumos médicos, pero debido al miedo y ansiedad generalizada, esto no fue así, ya que productos no asociados con actividades médicas fueron los que se agotaron y comenzaron a escasear, esto, provocó a su vez, una crisis en los tiempos de entrega por parte de los proveedores logísticos de las diferentes empresas de autoconsumo locales y nacionales en todo el mundo. Otro punto importante a mencionar, es que no solo los mercados locales se vieron afectados por este problema, sino que también se generaron dificultades en la importación y exportación de diferentes productos, todo esto como consecuencia a las recientes medidas de restricción que muchos países implementaron dentro de sus fronteras para la distribución, transporte y revisión, lo que ocasionó que las cadenas de suministro de diversas empresas de retail, no tuvieran la capacidad de satisfacer las demandas que los nuevos hábitos de consumo ocasionados por la crisis de ansiedad que la sociedad vivió en todos sus niveles.

4.2 AFECTACIONES EN LOS MEDIOS DE DISTRIBUCIÓN

Hasta antes de la pandemia, la logística y distribución de productos, se daba bajo los esquemas “normales” de la globalización, en los que la movilidad de las mercancías, bajo diferentes medios, como transporte aéreo, terrestre y marítimo, en la mayor parte de los casos dentro de los mercados principales, se daba de forma fácil, sin restricciones gracias a los diferentes convenios internacionales que se dan entre países. Las medidas establecidas por cada país con respecto a las reestricciones a la movilidad cambiaron el panorama para el transporte totalmente, provocando que las libertades que se tenían por la globalización se vieran suspendidas, esta situación, ha llevado a las empresas logísticas y de consumo a enfrentar estas nuevas reglas de comercio de diferentes formas, dependiendo de las necesidades de cada organización, en el momento, teniendo que adaptarse a medidas que afectaron el libre tránsito, volumen de carga, número de tripulantes o conductores dentro de los transportes, horarios para trayectos, rutas cerradas por horarios e inseguridad. Para cada una de estas medidas, se tuvo que llevar a cabo una planeación enfocada a las necesidades de cada empresa y a los recursos con los que se contaban en el momento, aunado a detención de procesos de importación o exportación principalmente por las variaciones en los tiempos de envío.

En el libro *Reflexiones desconfiadas para la era posCOVID- 19*, se habla de que lo “global se volvió local” para referirse al proceso de cambio que enfrentaron las empresas en sus actividades logísticas, de como estas empresas buscaron soluciones de acuerdo con sus recursos y sus distintos sectores de mercado. Esta frase que dice que lo global se volvió local, tiene como principal objetivo el dar a entender la manera en que las organizaciones abordaron las restricciones, que los gobiernos impusieron para el tránsito y las tareas logísticas, en muchos de los casos, las empresas buscaron proveedores de distribución locales, estas siendo en algunas ocasiones pequeñas empresas de las regiones en las que se tenían programadas entregas, teniendo en cuenta diferentes aspectos, costo, el aspecto geográfico y el estratégico, poniendo a prueba las capacidades de las organizaciones para adaptarse a la nueva realidad del mundo.

La multicanalidad de los proveedores logísticos sufrió un golpe muy grande ocasionado por las medidas de reestricción y de movilidad social que se impusieron por todo el globo, la multicanalidad se refiere a los diferentes medios de transporte que se utilizan para que los

productos recorran todo la cadena de suministro. En el caso de los transportadores marítimos se observó una disminución de viajes de carga, cargas más ligeras y viajes con distancias más largas, con la finalidad de llegar a puertos sin sobre población, buscando de esta manera la mitigación de contagios, menos tripulantes, dando como resultado menos producto que maniobrar. Los viajes aéreos de carga también se vieron disminuidos por regulaciones con la finalidad de evitar en la medida de lo posible viajes con cargas pesadas, tripulaciones numerosas y para evitar zonas de carga y descarga congestionadas, una de las alternativas encontrada para este problema fue gracias a que algunas aerolíneas ofrecieron dentro de sus vuelos comerciales, servicios de carga de bienes de primera necesidad, para así poder combatir el desabasto. Es importante mencionar que las unidades de transporte terrestre también sufrieron disminución en su circulación, siendo la reducción de la cantidad de personal a bordo de estas unidades uno de las principales medidas para contrarrestar la propagación de contagios, provocando también que se disminuyera el número de transportes activos para cubrir la demanda, cosa que afectó el volumen de envíos y entregas de mercancías a consumidores finales, se implementaron diversas medidas, como el aumento de zonas de descanso para ser capaces de cumplir con el aumento de recorridos por transporte derivado de la disminución de unidades en servicio, en muchos países se observó como un problema añadido, el aumento de robos y saqueos de los transportes. La rotación de personal fue fundamental para lograr que las actividades logísticas para satisfacer las demandas de bienes esenciales no se vieran afectadas, esta rotación fue la que logró evitar sobre poblaciones, haciendo que en cada turno estuviera el personal mínimo para llevar a cabo las actividades del día, logrando la reducción de contagios.

El “regionalizar” las actividades de la cadena de suministro, es un método que puede ser de ayuda en momentos en los que se presenten condiciones o eventos similares a la pandemia actual, siempre que no exista una evolución por parte de empresas grandes para adaptarse a estas nuevas condiciones, teniendo como resultado el crecimiento de pequeñas empresas de envíos. Este esquema de “regionalización” fue una realidad durante la pandemia de COVID-19, este esquema fue consecuencia de las diferentes medidas de restricción impuestas por los gobiernos de diversos países, siendo que si no se veía como una necesidad la implementación de este método, las empresas iban a tener mayores dificultades para poder cumplir con las

órdenes de los clientes finales, llevando a estos servicios de pequeñas empresas con transportes de carga a encargarse de la última milla de la cadena de suministro, permitiendo que insumos de primera necesidad pudieran ser entregados a hospitales, tiendas de autoservicio y domicilios particulares.

La última milla es un tema muy importante para el proceso de la cadena de suministro, este proceso ha cobrado gran importancia conforme se fue necesitando este nuevo nivel de atención con los clientes y los tiempos de entrega se han hecho cada vez más cortos, al igual que muchas otras actividades dentro de la cadena de suministro, la última milla se vio potenciada durante la pandemia, en esta última parte de la cadena es en donde se puede observar la necesidad mencionada de la “regionalización”, en donde los esfuerzos llevaron a la creación de diversas metodologías para cumplir con la entrega de productos. En principio la última milla tenía un aspecto experimental (hasta antes de la pandemia) siendo que este proceso requiere de la tecnología, situación que cobro una dimensión aún mayor debido a la necesidad de repuesta inmediata por la crisis presentada, este proceso tiene como herramientas de automatización la utilización de drones y de lockers, que sirven como complemento para entregas, otro método muy importante que debió ser utilizado y optimizado fue el de la utilización de flotillas locales, las cuales también se vieron afectadas por el cierre de establecimientos como talleres, desabasto de combustible y de autopartes para reparaciones, por lo que la innovación, planeación y control de estos medios para la última milla, sufrió una adaptación en la cual se tomó en cuenta la crisis sanitaria como una variante importante a tener en consideración.

4.CASO DE ESTUDIO

AMAZON

Actualmente, el hablar de comercio electrónico o E-commerce te lleva a pensar en las miles de tiendas que existen en Internet y los aún más numerosos productos que estas manejan, ya sea que existan como páginas propias o en los Market Place de redes sociales como Facebook o Instagram, todas estas empresas en muchas de las ocasiones compiten por segmentos

pequeños de mercado que alcanzan para tener grandes ganancias, a consecuencia de la pandemia, las empresas que tuvieron como principal objetivo sobrevivir, debieron adaptarse al nuevo tipo de comercio, por lo que llegaron al comercio electrónico através de diferentes plataformas, realizando esto teniendo en cuenta los recursos que tenían a disposición, el tipo de atención que deseaban brindar a sus clientes y el alcance que deseen tener, con miras a los planes que tengan para la expansión de sus negocios. Existen algunas empresas o plataformas de comercio digital que han cobrado gran importancia con el paso del tiempo y aún más con el impulso del comercio electrónico ocasionado por la pandemia, una de estas empresas es Amazon, esta plataforma, actúa como un intermediario entre vendedores y usuarios (cliente), por lo que en muchos casos ayudan a que los vendedores no se preocupen en formar un canal de venta puesto que la plataforma hace esto por ellos. Una de las ventajas que ofrecen Amazon y otras plataformas de venta por internet, es la oportunidad de comerciar una gran cantidad de artículos de diferente índole, estos pueden ir desde aparatos tecnológicos hasta comida.

Estas dos compañías pueden ser denominadas como e- tailers, derivado de la combinación de electronic y retailer, lo cual las deja como una variante de los retailers convencionales, siendo que tiene un tipo de funcionamiento similar a lo que se realiza en las cadenas de autoservicio como Walmart o Chedraui, dado que en sus sitios de internet se ofrecen productos ofertados por minoristas, básicamente tiene una estructura similar a los supermercados que dan espacios a diferentes marcas para poder vender sus productos, solo que en este caso toda la transacción de compra y venta se realiza de forma electrónica. Este esquema de venta minorista por internet ofrecido por Amazon tiene algunas ventajas que ayudan a los consumidores y productores, en primer lugar, un aspecto bueno es la gran variedad de productos que se ofrecen en los portales de internet de las dos tiendas en línea, siendo que la variedad y cantidad de artículos no se ve limitada por el espacio físico que puede llegar a ser una restricción en el caso de tiendas físicas, otra ventaja es el poder acceder a productos menos industrializados, como lo pueden ser productos artesanales vendidos por pequeñas empresas, también se puede observar que existen precios menores a los que se cobran en los grandes almacenes o supermercados, debido a que para el caso de las empresas e- tailers, no se debe pagar por mantener puntos de venta, además de que no existen restricciones de horarios ni limitaciones físicas para la compra dentro de estas plataformas, dando como resultado la

capacidad de comprar a productores de todos lados dentro del país las 24 horas del día los 7 días de la semana.

Se debe tener en cuenta que actualmente, Amazon y Mercado Libre se han convertido en rivales dentro de las ventas en línea en México y America Latina, esta competencia se dio por la incursión de la empresa estadounidense en diversos mercados alrededor del mundo, lo cual los ha llevado a desarrollar diferentes estrategias para mantener consumidores y para ganar nuevos, estas estrategias llevaban algunos años siendo implementadas, como parte de los planes de las dos compañías para crecer sus negocios, si bien esto llevaba sucediendo desde tiempo antes, el agregar la dimensión de la crisis sanitaria, significo que debido a esto se crearan, cambiaran e implementaran estrategias para poder adaptarse a la situación actual y también para poder continuar con esta competencia por la que Amazon espera entrar a nuevos mercados. El escenario presentado por el COVID- 19, las medidas de distanciamiento social y movilidad, llevaron a Amazon a alcanzar una dimensión diferente, siendo que provocó crecimiento para la empresa, que al ser parte del comercio electrónico se tenía previsto que iba a suceder en algún futuro, pero dadas las nuevas condiciones presentadas por el año 2020 sucedió antes de lo pronosticado, haciendo que Amazon se convirtiera en un referente para las compras y ventas en línea.

Amazón inició operaciones en 1995, fundada por Jeff Bezos, esta compañía experta en e-commerce y reconocida como uno de los pioneros e-tailers que existen, fue concebida desde un pequeño garaje de los Estados Unidos en el que inició oficialmente sus actividades, actualmente su fundador, es considerado una de las personas más ricas del planeta. El crecimiento que ha tenido esta empresa le ha permitido el incursionar en distintos rubros, no solo en el e-commerce. Amazon originalmente inició como un pequeño negocio de venta de libros por internet en Seattle, con solo US\$ 10,000 como capital inicial.

Un mes después de que Amazon se hiciera pública en internet, la compañía ya vendía libros en cada rincón de Estados Unidos y otros países. Para 1996 la página de la compañía ya contaba con una suma mayor a las 2,000 visitas diarias, para después de un año tener un aumento sustancial a 50,000 visitas diarias. Dos años después de su fundación, la compañía se hizo

pública en la bolsa de valores estadounidense, por 18 dólares, tomando este nuevo punto de éxito como la oportunidad de abrir un centro de distribución nuevo.

Es reconocible que Amazon es una de las empresas de e-commerce más importantes actualmente, además de que es una de las más famosas, es importante mencionar que para que se lograra este éxito que se puede observar hoy en día de la compañía, la organización debió adoptar una estrategia en la que se tuviera la capacidad de adaptarse y evolucionar conforme se fueran observando cambios en la sociedad y la tecnología, para así poder sumarse a las tendencias que se iban observando conforme pasaba el tiempo, manteniéndose vigentes e interesantes para los consumidores. Otra estrategia utilizada para ayudar al crecimiento de la compañía, fue la profundidad del catálogo de productos ofertados dentro de la plataforma, si bien en un principio se comerciaban únicamente libros, dado que estos ofrecen un bajo costo de mantenimiento aunado a una demanda universal, los líderes de la organización se vieron en la necesidad de buscar otros artículos que cumplieran con estos requisitos, para posteriormente ir sumando productos de diferentes categorías y de esta manera llegar a diferentes mercados.

Amazon y la crisis sanitaria por COVID-19

Amazon ya venía experimentando un rápido crecimiento en sus ventas y operaciones a lo largo de estos últimos años, algo que se venía pronosticando para todos los negocios que se dedican al e-commerce en general, en el caso de Amazon, ya existían preparaciones para poder realizar una rápida expansión antes de lo sucedido con la crisis sanitaria, aprovechando la posición dominante en la que se encontraban en el momento como una potencia para el comercio electrónico y servicios web, con el objetivo de convertirse en parte de la vida de las personas en los diferentes mercados en los que se encuentran, se tienen datos de que Amazon, antes de la pandemia, ya controlaba el 50% del mercado en su segmento de Estados Unidos, algo que creció un 20% debido a la crisis sanitaria, teniendo un beneficio para la distribución de comestibles a domicilio, siendo que esta se disparó hasta el 90% cuando las tiendas tradicionales cerraron temporalmente alrededor del mundo. Amazon también se vio beneficiado por los confinamientos impuestos en los países en los que tiene presencia, siendo que muchas de estas tiendas minoristas tradicionales, no tienen la capacidad para aguantar un

cierre de varios meses, por lo que se veían obligados a terminar operaciones, algo que beneficio a Amazon dado que los mercados se iban haciendo cada vez más reducidos debido a la falta de competencia.

Al principio de la pandemia no solo los vendedores tradicionales se vieron afectados por el encierro y detención temporal de actividades no esenciales, debido a que también dentro de la plataforma existieron algunas afectaciones para los vendedores que utilizan la plataforma como medio para sus actividades, esto fue ocasionado también, por la detención de actividades no esenciales, algo que Amazon tuvo que acatar por algunos meses, en gran medida esta restricción se aplicó a los vendedores, algo que la plataforma también aprovecho para poder seguir enviando sus productos no esenciales. Esta medida hacia los productos no esenciales perjudicó a dos millones de vendedores autorizados. Para los vendedores que tenían otros medios o canales de venta para sus productos y la infraestructura para poder mantener el almacenamiento de sus bienes, fueron capaces de realizar sus actividades fuera de la plataforma, con lo que se pudieron reducir algunos de los problemas ocasionados por estas medidas.

El creciente panorama de incertidumbre provocado por la pandemia de COVID-19 presentó varios desafíos para Amazon a principios del año 2020, uno de los principales desafíos fue la falta de espacio de almacenamiento para los productos que se quedaron estancados ante las restricciones de algunos lugares y el flujo de nuevos productos conforme iban creciendo el catálogo y la demanda de los mercados, esta situación llevó a la organización a acelerar una estrategia de expansión masiva que ya se tenía planeada, pero que se convirtió en una necesidad para el nuevo contexto mundial, entre 2018 y 2019 Amazon aumentó su presencia logística global en un 15%, de esta manera haciendo crecer su capacidad de almacenamiento en nuevos centros de distribución y de entrega como una estrategia para ganar terreno a sus rivales, pero de acuerdo con lo expresado por el director financiero de la empresa Brian Olsavsky, durante el año 2020 Amazon se vió obligado a agregar más del 50% de su capacidad para hacer frente a lo nuevos flujos de producto y al alza en las compras a nivel mundial, todo esto para poder mantener la posición de proveedor esencial durante el tiempo de confinamiento de la población, impulsado por sus políticas de entregas garantizadas en uno o

dos días. Para la época decembrina Amazon enfrentó uno de sus más grandes desafíos al tener que prepararse para su venta anual Prime Day, lo que constituyó una prueba para la sostenibilidad de la compañía, momento en el cual se esperaba poder observar la efectividad de las inversiones y estrategias implementadas por la organización, dado que por la fecha en que se realiza esta venta anual, Amazon debe asegurarse de que las personas reciban los regalos para Navidad a tiempo durante la pandemia.

La empresa multinacional estadounidense Amazon reportó que, entre enero y marzo del 2020, obtuvo beneficios por 2,535 millones de dólares, lo que representa un 29% menos que el primer trimestre del año 2019, además de alertar que las ganancias de abril, mayo y junio tengan como destino los gastos que está generando la pandemia. Estos datos nos muestran, que si bien se observó un aumento en las ventas en línea, algo que nos señala que la compañía esta teniendo un beneficio en cuanto a ingreso neto debido a la pandemia, esta situación también tuvo repercusiones en sus costes. El beneficio de ingreso que se observó fue de 75,452 millones de dólares, un 26% mayor a lo que vendió en 2019 durante el mismo periodo del año. Este comportamiento se debió a que a pesar de registrar entradas de dinero mayores, las condiciones y restricciones provocadas por la pandemia han tenido un impacto significativo en los costos operativos, principalmente en los rubros de ventas, almacenamiento, tecnología y marketing. Una situación que ha sumado para el aumento de estos costes ha sido la necesidad de la compañía de empleados, para poder manejar el flujo creciente de paquetes a lo largo de la cadena de suministro de Amazon, la compañía ha tenido que contratar 175,000 empleados nuevos sólo en Estados Unidos, además de hacer aumentos en el salario mínimo de todos sus trabajadores, estas medidas han provocado que Amazon, tan solo en lo concerniente en personal, aumentara sus costos en alrededor 500 millones de dolares. Este escenario y sus medidas fueron necesarias para lograr que la compañía se pudiera enfrentar al nuevo panorama que la pandemia le presentó y de esta manera lograr que el ejercicio de la organización se estabilizara y pasara por la adaptación necesaria para poder sobrevivir, algo que Amazon ha comprobado que puede hacer a lo largo de su historia.

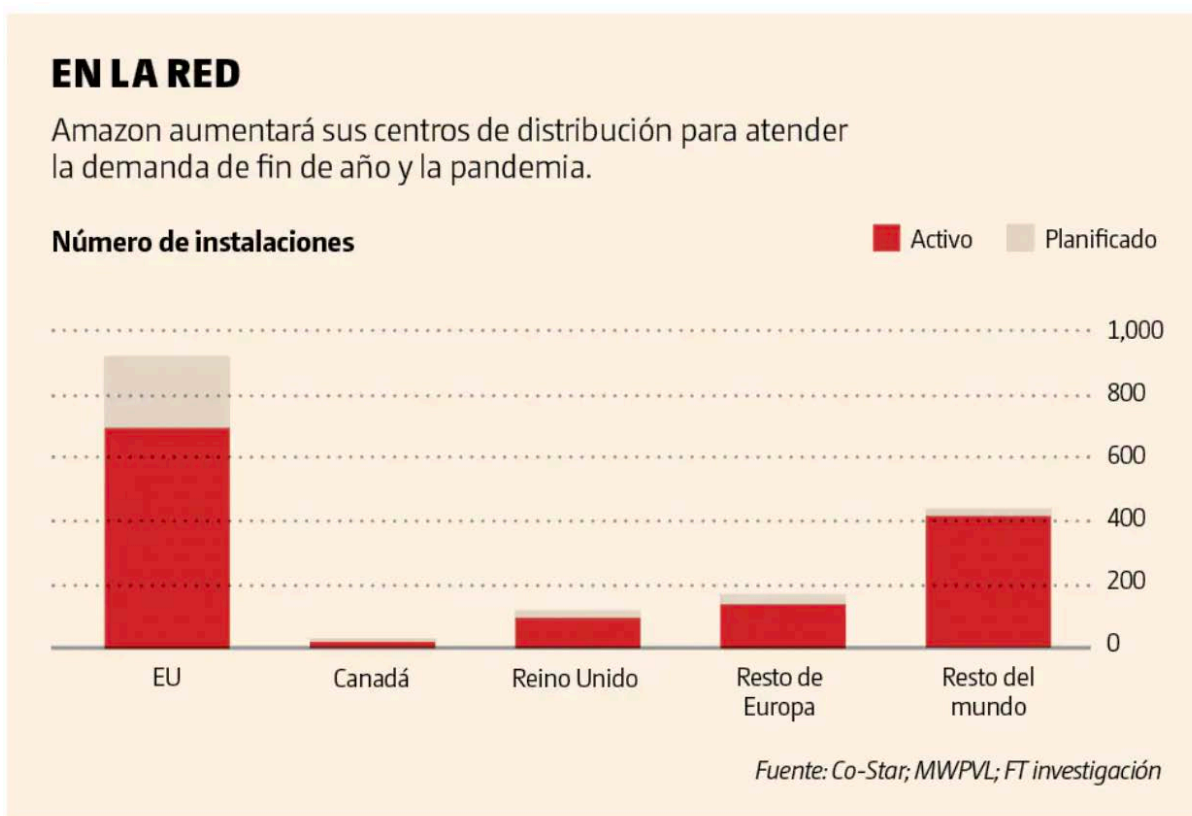


Ilustración 1 Capítulo 5 *Amazon aumentará sus centros de distribución para atender la demanda de fin de año y la pandemia*, por Milenio, (2020), Milenio (<https://www.milenio.com/negocios/financial-times/amazon-enfrenta-retos-debido-a-la-pandemia>)

En la gráfica anterior (vease Ilustración 1 Capítulo 5) se puede observar, el número de centros de distribución que Amazon debió aumentar para poder satisfacer la demanda de paquetes que fue escalando a lo largo del año 2020, también es notorio, que la mayor parte de su operación se encuentra en Estados Unidos, si bien la suma de todos los centros de distribución representados en la gráfica da números elevados, esto demostraría no ser suficiente ante el escenario presentado por la pandemia.

Es importante considerar que las grandes inversiones de Amazon durante los primeros meses de la pandemia tuvieron como objetivo la continuidad de la operación en un contexto en el que la pandemia de COVID-19 está presente y probablemente se vuelva parte de nuestra normalidad por un tiempo prolongado, es por esto que a invertir más de 4 mil millones de dólares durante el segundo trimestre del año 2020, logró alcanzar un crecimiento record no

solo en ventas, sino que también en ganancias, excediendo de esta forma las estimaciones que se habían realizado sobre la empresa. El cierre de los retailers tradicionales y el cambio de trabajo presencial a trabajo en casa, fueron motores que ayudaron a Amazon para considerar las ganancias records, dado que la gente no solo compraba comestibles y artículos de primera necesidad, ahora también adquirían electrónicos y artículos para el hogar para poder acondicionar sus casas de acuerdo con el nuevo esquema de trabajo al que la pandemia obligo a los trabajadores y empresas a recurrir para adaptarse a esta nueva normalidad presentada durante este año.

Estrategias de Amazon para enfrentar la pandemia

Teniendo en cuenta todo el panorama y difícil contexto que la pandemia por COVID- 19 presentó durante el año 2020, muchas de las empresas tuvieron que adaptar sus negocios a las nuevas dificultades, para así poder controlar los problemas que se presentaron y lograr que la empresa pueda enfrentar el panorama de incertidumbre que se presentó a causa de la crisis sanitaria a nivel mundial, además de que muchas empresas tuvieron que adelantar algunas de las estrategias de expansión que ya tenían planeadas para poder así contrarrestar los efectos de la pandemia, por lo que se observaron desembolsos importantes de dinero para poder llevar a cabo las medidas necesarias para cada organización.

Una de las medidas para contrarrestar los riesgos de contagios en Amazon México, dentro de sus almacenes y centros de distribución fue la implementación de medidas y protocolos de seguridad en contra de la enfermedad, de acuerdo con datos proporcionados por Diego Méndez de la Luz, Director de Operaciones, Fulfillment y Supply Chain de Amazon México, se han invertido más de 11.6 mil millones de dólares en medidas de seguridad relacionadas con el COVID- 19, algunas de estas medidas tienen que ver con el uso de cubrebocas, controles de temperaturas, equipos y mejoras en la limpieza y desinfección de las zonas de trabajo. Otro punto sobre la seguridad dentro de los centros de trabajo es la implementación de cambios en procesos para mantener seguro al personal, estos protocolos de seguridad tiene su origen desde 2019, año en el que se implemento el programa de seguridad, salud y bienestar

Workingwell en Estados Unidos y Europa, este plan de seguridad laboral tuvo que pasar por algunas adecuaciones para poder mantenerse vigente ante la crisis sanitaria.

Otra estrategia fue la expansión de la compañía en diferentes partes de la República, para de esta manera poder procesar la creciente cantidad de paquetes, además de la necesidad de ofrecer entregas al día siguiente, en diferentes ciudades a lo largo de México, algunos de los nuevos centros de distribución que vienen como consecuencia de esta estrategia de expansión logística, son el centro de distribución en Tijuana, Tepotzotlán, Edo. De México, Umán, Yucatán y el de Hermosillo, Sonora, los cuales se suman a los centros existentes en CDMX, Guadalajara, Monterrey, etc., que van poco a poco solidificando la posición de la organización en el país.

Además de la concentración de recursos para estos nuevos centros de distribución, en el caso de México, la compañía centro su atención en mejorar la eficiencia de la última milla, como parte fundamental para contrarrestar la pandemia, teniendo 28 estaciones de entrega a lo largo del país, cada una en puntos estratégicos, otorgando la capacidad de cumplir con las entregas en los 31 estados de la República y en CDMX. Además, existen ocho centros de envío destinados en los estados con mayor masa poblacional, para así tener la capacidad de cumplir con los envíos. Para poder cumplir con las entregas de productos, Amazon, implementa como una estrategia la subcontratación de pequeñas y medianas empresas de logística, para poder cubrir esa última parte para la entrega de productos, esta subcontratación de servicios se hace con empresas regionales cercanas a cada punto de entrega. Estos centros de distribución y estaciones de entrega son las que han hecho que Amazon tenga la capacidad de cumplir con sus entregas, ya que puede agrupar su inventario en diferentes localizaciones para satisfacer la demanda en grandes regiones, ya sea en México o en cualquier otro país.

La contratación de mayor personal a nivel mundial fue también, parte de las estrategias de Amazon para enfrentar a la pandemia, todo esto por la necesidad de controlar la red en expansión de centros de distribución y de almacenes a nivel mundial, en cuanto a su fuerza laboral permanente, en el año 2020 iba en camino de aumentar en más de un 25%, a casi un millón de colaboradores. La falta de trabajadores les llevó a tener grandes cuellos de botella en

sus centros de distribución, lo cual tenía como consecuencia la imposibilidad de cumplir con las entregas en los tiempos que tenían estipulados dentro de la plataforma, por lo que el aumento de la fuerza laboral se convirtió, rápidamente, en una de las prioridades para la compañía.

Además de este crecimiento de fuerza laboral y expansión de almacenaje, Amazon se vio obligada a adelantar sus planes para reducir su dependencia a servicios de terceros para llevar los productos a los clientes. Para lograr este objetivo, como elemento central de ese objetivo se encuentra la expansión de su línea aérea, Amazon Air, que durante la pandemia, registro un incremento de un 30% en el número de vuelos. La empresa, para octubre de 2020, contaba con más de 70 aviones, esto sin contar con las 11 unidades que planeaban adquirir, esta situación ha llevado a estimar que con su nueva flota de aeronaves, Amazon, superará los 200 vuelos por día a finales del año 2021, esta estrategia se ve fortalecida por la apertura de un megacentro de distribución en Cincinnati de 1,500 millones de dólares para agilizar el movimiento de inventarios entre los centros de distribución regionales en tierra. Esto se ve apuntalado por la gran flota de camionetas van que Amazon posee en tierra, en específico 20,000 unidades que fueron adquiridas en 2018, además, en pleno apogeo de la pandemia, la empresa adquirió más de 2,000 Utilimaster walk-in Vans, las cuáles son transportes tradicionalmente utilizados por UPS y FedEx. También, como parte de sus promesas para lograr la neutralidad de carbono a pesar de la situación provocada por la crisis sanitaria, Amazon, adquirió 100,000 camionetas eléctricas Rivian para ser incorporadas en 2022.

5.CONCLUSIONES

En primera instancia se debe tener en consideración la importancia que ha tenido la logística a lo largo de su historia y desarrollo, que a pesar de haber sido creada para el ámbito militar, ha tenido un gran impacto en todos los aspectos de la vida humana y que ha logrado adecuarse dependiendo la actividad para la que se esté utilizando. Además de esto es de reconocer que a lo largo de la historia de la logística, se ha logrado adaptar dependiendo de las actividades para las que se ha utilizado, cambiando las tareas que comprenden a su funcionamiento, además de que la logística se ha ido complementando y modificando con la ayuda de la tecnología existente en las diferentes épocas de la historia de la humanidad. Si bien la actividad logística

se ha conocido principalmente, sobre todo en los últimos tiempos, como una actividad exclusiva al sector empresarial o comercial, es importante recordar el origen de la misma, siendo que la logística ha sido de gran ayuda durante tiempos de crisis a lo largo de la historia de la humanidad, por lo que esta actividad tiene una capacidad de ayuda para el ser humano dependiendo de como es que se dirija.

La logística fue parte esencial de la globalización de los mercados, algo que demuestra la adaptabilidad que puede llegar a tener esta actividad para poder asistir a los seres humanos en diversas instancias, el incremento del alcance de la logística a lo largo del tiempo se vió asistido primero por la creación de los diferentes medios de transporte, desde los transportes terrestres como los trenes y camiones, los cuales acortaron las distancias entre ciudades y posteriormente países para así agilizar el desplazamiento de personas y productos de diferentes orígenes, además de que con esto se acortaron también, los tiempos de desplazamiento necesarios para llegar a diferentes partes dentro de territorios conectados por tierra. La globalización y la creación de nuevos medios de transporte como el avión, la utilización y actualización de un medio que ha acompañado a la humanidad durante casi toda su historia, como lo es el barco, proporcionaron la capacidad de tener un alcance mayor llegando a conectar diferentes continentes, ofreciendo la oportunidad de que los mercados fueran aprovechados por diferentes empresas alrededor del mundo. Lo que llevó a la revolución total de la logística y de las demás actividades económicas del mundo fue un medio de comunicación, ya que, con la adopción del internet en los mercados y la creación del comercio electrónico esta industria tuvo un crecimiento considerable, ya que no solo las empresas físicas estaban disponibles para la obtención de bienes, sino que también, tiendas virtuales se pusieron a disposición del consumidor para la obtención de diversos productos, si bien el internet llegó para generar mayor captación de recursos, también obligó a la logística en general a adaptar estos servicios y evolucionar a una actividad centrada en la flexibilidad y la agilidad, siendo que, los tiempos de espera por la entrega de productos se empezó a reducir de manera considerable, para convertirse en algo prácticamente inmediato en el deseo del cliente.

Es importante reconocer que Amazon desde sus inicios se ha caracterizado por tener una alta adaptabilidad a las condiciones y contextos en los que se encuentra, así como también ha sido

sabió en la utilización de los recursos para la mejora de sus procesos y el crecimiento de la misma empresa. Amazon al ser una empresa creada específicamente para el comercio electrónico ha tenido la capacidad de ir adecuando todas sus actividades a las necesidades cambiantes del comercio electrónico, siendo que al ser este su principal medio para su actividad económica, se ha visto en la necesidad de reconocer y adaptarse a las tendencias creadas en los medios electrónicos, es por eso que su modelo ha sido lo suficientemente robusto para sobrevivir a diferentes dificultades, siendo la más reciente la pandemia de COVID-19, para la cual ha tenido estrategias que le han ayudado a no solo disminuir las consecuencias presentadas por la situación mundial, sino que también le han permitido crecer de forma impresionante, dado que a pesar de todos estos problemas, tiene la capacidad de cumplir con los envíos de productos en el tiempo especificado y la satisfacción de sus clientes, es por esto que se puede decir que aún teniendo que enfrentar este periodo tan difícil de la historia humana, Amazon, ha podido cambiar de acuerdo al contexto y las tendencias, de tal forma que sigue conservando la capacidad de lograr sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

6.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Burns, M. (2016). Introduction. En *Logistics and Transportation Security: A Strategic, Tactical, and Operational Guide to Resilience* (pp. 25-40). Estados Unidos: CRC Press.

Nevárez, J. (2014). *E-commerce*. México: UNID Editorial Digital.

David, S. (2010, septiembre). Concepto y evolución de la función logística. *INNOVAR* , Vol. 20, pp. 217-234.

Gómez, A., García, N., Puente, J. & Mitre, M.. (2004, Enero). Importancia del comercio electrónico y su incidencia en la logística de aprovisionamientos. *Industrial*, Vol. 25, pp. 47-53.

Anteportamlatinam, J. (2014). *Relevancia del E-Commerce para la empresa actual* [Tesis de Grado, Universidad de Valladolid]. Recuperado a partir de: <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/5942>

Barrientos, P. (2017, junio 1). Marketing + internet = e-commerce: oportunidades y desafíos. *Revista Finanzas y Política Económica*, Vol. 9, pp. 41-56.

Barzola , L., Jara , J., & Aviles , P. (2019). Importancia del Marketing Digital en el Comercio Electrónico. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 1(3), 24-33. Recuperado a partir de <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/14>

Megassini, M. (2014). La importancia de la logística en el e-Commerce [Trabajo Final de Grado, Instituto Universitario Aeronáutico]. Recuperado a partir de: <https://rdu.iua.edu.ar/handle/123456789/557>

Contreras, N. (2020). Los otros héroes con capa: profesionales de logística y distribución. En Vásquez Atochero, A. y Cambero, S. (Primera edición), *Reflexiones desconfiadas para la era posCOVID-19*. (pp. 29-44), AntropiQa 2.0.

Anónimo. (2020). *Amazon y la Crisis de Covid-19: Fundamentalmente Irresponsable*. España: Uni Global Union.

Servera, D. (2010). *Concepto y evolución de la función logística*. Mayo 5, 2021, de Universidad Católica de Valencia Sitio web: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/22403/34728>

Téllez, C. (2021). *Cierran 1 millón de negocios por pandemia*. Octubre 3, 2021, de El Financiero Sitio web: <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/mas-de-un-millon-de-establecimientos-cerraron-a-causa-del-covid-19-en-2020-inegi/>

Galindo, J. (2020). *La pandemia cambió el comercio electrónico para siempre*. Octubre 10, 2021, de El Economista Sitio web: <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/La-pandemia-cambio-el-comercio-electronico-para-siempre-20201109-0057.html>

Godoy, M. (2021). *La pandemia convierte a España en el país que mejor ha sabido capitalizar el auge del 'e-commerce': auge de las ventas del 41% en 2020 y una clara intención de consolidarse*. Octubre 5, 2021, de Business Insider Sitio web: <https://www.businessinsider.es/espana-convierte-pais-crece-commerce-2020-884303>

Graham, L. (2020). *Ventas del sector Retail durante COVID-19: De un crecimiento inicial del 90% a un 7% al cierre de mayo*. Octubre 5, 2021, de Pabis Retail Sitio web: <https://pabisretail.com/ventas-del-sector-retail-durante-covid-19-de-un-crecimiento-inicial-del-90-a-un-7-al-cierre-de-mayo/>

Anónimo. (2021). *Compras de pánico vacían 90% de gasolineras en ciudades británicas*. Octubre 10, 2021, de Forbes México Sitio web: <https://www.forbes.com.mx/compras-de-panico-vacian-90-de-gasolineras-en-ciudades-britanicas/>

Anónimo. (2020). *Precios del papel higiénico y gel antibacterial en el mundo aumentan por compras de pánico*. Octubre 10, 2021, de Forbes México Sitio web: <https://www.forbes.com.mx/economia-precios-papel-higienico-gel-antibacteria-compras-panico/>

Anónimo. (2020). *Coronavirus en México | Suben precios de cubrebocas y gel por compras de pánico*. Octubre 12, 2021, de Forbes México Sitio web: <https://www.forbes.com.mx/coronavirus-en-mexico-suben-precios-de-cubrebocas-y-gel-por-compras-de-panico/>

Anónimo. (2021). *‘Efecto secundario de pandemia’: nuevas compras de pánico (ahora de las empresas) agotan la economía mundial*. Octubre 10, 2021, de El Financiero Sitio web:

<https://www.elfinanciero.com.mx/bloomberg/2021/05/18/efecto-secundario-de-pandemia-nuevas-compras-de-panico-ahora-de-las-empresas-agotan-la-economia-mundial/>

Cerón, M. (2020). *Compras de pánico, ¿se acerca una nueva ola?*. Octubre 8, 2021, de Revista Transportes y Turismo Sitio web: <https://www.tyt.com.mx/nota/compras-de-panico-se-acerca-una-nueva-ola>

Suchim, S. (2021). *Logística de Amazon México: Recuento de sus estrategias en pandemia*. Octubre 23, 2021, de The Logistics World Sitio web: <https://thelogisticsworld.com/logistica-y-distribucion/logistica-de-amazon-mexico-recuento-de-sus-estrategias-en-pandemia/>

Huchim, S. (2021). *Así implementará Amazon en México su nuevo programa de seguridad WorkingWell*. Octubre 21, 2021, de The Logistics World Sitio web: <https://thelogisticsworld.com/talento-humano/asi-implementara-amazon-en-mexico-su-nuevo-programa-de-seguridad-workingwell/>

Dai, T. & Tang, C.. (2020). *What vaccine distribution planners can learn from Amazon and Walmart*. Octubre 20, 2021, de The Conversation Sitio web: <https://theconversation.com/what-vaccine-distribution-planners-can-learn-from-amazon-and-walmart-151893>

Lee, D. (2020). *Amazon enfrenta retos debido a la pandemia*. Octubre 23, 2021, de Milenio Sitio web: <https://www.milenio.com/negocios/financial-times/amazon-enfrenta-retos-debido-a-la-pandemia>

Kim, E. (2020). *El comercio electrónico está experimentando un gran crecimiento en medio del COVID-19 y Amazon está a punto de decirnos exactamente cuánto*. Octubre 21, 2021, de Business Insider Sitio web: <https://www.businessinsider.es/coronavirus-amazon-nos-dira-cuanto-ha-crecido-comercio-electronico-632219>

Anónimo. (2020). *Las ventas de Amazon se disparan con el COVID-19, pero también los costes*. Octubre 21, 2020, de Agencia EFE Sitio web: <https://www.efe.com/efe/america/economia/las-ventas-de-amazon-se-disparan-con-el-covid-19-pero-tambien-los-costes/20000011-4235715>

Soper, S. (2020). *COVID-19 deja ventas y ganancias récord a Amazon*. Octubre 21, 2021, de El Financiero Sitio web: <https://www.elfinanciero.com.mx/tech/covid-19-deja-ventas-y-ganancias-record-a-amazon/>

Torres, J. (2021). *Amazon vs Mercado Libre: ¿cuál es mejor para comprar en México?*. Octubre 19, 2021, de La Compra Ideal Sitio web: <https://lacompraideal.com.mx/blog/amazon-vs-mercado-libre-cual-es-mejor/>

Anónimo. (s.f.). *Distribution Channels*. Octubre 20, 2021, de BBC Sitio web: <https://www.bbc.co.uk/bitesize/guides/z7cq6f/revision/1>

Mesa Editorial Merca 2.0. (2016). *¿Qué son los e-tailers?*. Octubre 21, 2021, de Merca 2.0 Sitio web: <https://www.merca20.com/los-e-tailers/>

Anónimo. (2021). *La historia de Amazon, una compañía multimillonaria que inició en un garaje*. Octubre 17, 2021, de Mercado Sitio web: <https://www.revistamercado.do/negocios/la-historia-de-amazon-una-compania-multimillonaria-que-inicio-en-un-garaje>

Alfaro, Y. (2021). *Amazon se iba a llamar Cadabra y otros datos que no conocías de esta empresa*. Octubre 17, 2021, de Milenio Sitio web: <https://www.milenio.com/negocios/historia-amazon-datos-curiosos-jeff-bezos>

Anónimo. (s.f.). *¿Cómo Amazon se convirtió en el rey del e-commerce?*. Octubre 17, 2021, de NextU Sitio web: <https://www.nextu.com/blog/historia-de-amazon/>

