

# Distribución comercial: la transformación digital y los nuevos retos logísticos



**Edgar Sabina**

Doctor en Derecho, Sociedad y Turismo por la Universidad de La Laguna.  
Técnico de Marketing en Gestión del Medio Rural de Canarias.  
Profesor de Marketing en la Universidad Europea de Canarias.

## LA REVOLUCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

La distribución comercial ha experimentado una transformación sin precedentes en los últimos años, impulsada principalmente por la digitalización, la globalización y el cambio radical en los hábitos de consumo. Este sector, tradicionalmente caracterizado por su estabilidad y procesos lineales, se ha visto sacudido por la irrupción de nuevas tecnologías, cambios en la demanda y una competencia más intensa que nunca. La irrupción del comercio electrónico, el auge de las compras a través de dispositivos móviles y la necesidad de satisfacer a un consumidor cada vez más informado y exigente han obligado a las empresas a replantear sus estrategias de distribución para adaptarse a esta nueva realidad.

Anteriormente, la distribución se consideraba un proceso mayormente logístico y operacional. Se centraba en hacer llegar el producto desde el fabricante hasta el punto de venta, asegurando disponibilidad y eficiencia. Sin embargo, en la actualidad, la distribución se ha convertido en una parte integral de la experiencia del consumidor. El cambio se ha producido a medida que los consumidores no solo buscan adquirir productos, sino vivir una experiencia de compra fluida y sin fricciones. Las expectativas de entrega se han elevado enormemente, con los consumidores exigiendo entregas más rápidas, opciones flexibles y la posibilidad de seguir el pedido en tiempo real. Además, el auge de las plataformas digitales ha roto las barreras geográficas, permitiendo a las empresas alcanzar mercados a nivel global con relativa

facilidad. Como resultado, la distribución ya no es un factor secundario en la estrategia de una empresa, sino que se ha convertido en un diferenciador competitivo clave.

La irrupción de gigantes tecnológicos como Amazon y Alibaba, que han redefinido el panorama de la distribución, ha añadido aún más presión a las empresas para adaptarse. Amazon, por ejemplo, no solo ha establecido un nuevo estándar en términos de rapidez de entrega y seguimiento, sino que también ha transformado la percepción del consumidor sobre lo que es una "buena" experiencia de compra. Los consumidores ahora esperan la misma velocidad y conveniencia de cualquier empresa, ya sea grande o pequeña. La inmediatez y la capacidad de respuesta se han convertido

en las nuevas monedas de cambio. Además, la competencia no solo proviene de estos gigantes globales, sino también de pequeños emprendedores y *startups* que utilizan modelos disruptivos y tecnología avanzada para ofrecer experiencias de compra más personalizadas.

## EL AUGE DEL E-COMMERCE Y LA TRANSFORMACIÓN DE LA LOGÍSTICA

El comercio electrónico ha revolucionado la forma en que las empresas venden y distribuyen sus productos, y su crecimiento ha sido exponencial en los últimos años. Más aún, tras la pandemia de COVID-19, que obligó a millones de consumidores a adoptar nuevas formas de compra debido a las restricciones de movilidad y al cierre temporal de tiendas físicas. El *e-commerce*, que en muchos mercados ya representaba un porcentaje significativo de las ventas totales, se ha convertido en un pilar fundamental de las estrategias comerciales de muchas empresas, transformando industrias que antes se consideraban tradicionales, como la moda, la alimentación y hasta el sector inmobiliario.

Los consumidores ya no solo compran productos en línea, sino que esperan tener un control total sobre el proceso: seguimiento del envío en tiempo real, opciones de entrega flexibles y la posibilidad de realizar devoluciones sin complicaciones. Esto ha llevado a las empresas a explorar nuevas soluciones para mejorar la eficiencia de sus operaciones logísticas y optimizar cada paso del proceso. Conceptos como centros de *fulfillment* (centros de distribución diseñados específicamente para el procesamiento de pedidos en línea) y *dark stores* (almacenes que funcionan como puntos de distribución para comercio electrónico, sin atención directa al público) han ganado popularidad. Estos centros permiten que las empresas gestionen sus pedidos de manera más eficiente y

La irrupción del comercio electrónico, el auge de las compras a través de dispositivos móviles y la necesidad de satisfacer a un consumidor cada vez más informado y exigente han obligado a las empresas a replantear sus estrategias de distribución para adaptarse a esta nueva realidad.

reduzcan el tiempo de preparación y entrega de los productos. En España, por ejemplo, grandes distribuidores como El Corte Inglés y Mercadona han comenzado a implementar *dark stores* para agilizar sus entregas de última milla y responder a la creciente demanda de sus plataformas online.

Además, la logística urbana ha emergido como un desafío y una oportunidad clave. La alta concentración de población y la creciente demanda de entregas en el mismo día o incluso en pocas horas han obligado a las empresas a repensar sus estrategias logísticas en las ciudades. Con la proliferación de pedidos para entrega en el mismo día o incluso en pocas horas, las empresas se han visto obligadas a invertir en tecnología de optimización de rutas, así como en alternativas de entrega sostenibles. El uso de inteligencia artificial y *big data* para predecir la demanda y planificar las entregas es esencial para evitar cuellos de botella y garantizar que el producto llegue al cliente en el menor tiempo posible.

**En el ámbito logístico, la eficiencia ya no es suficiente: se espera rapidez, precisión y sostenibilidad.** De ahí que conceptos como el de la última milla hayan adquirido tanta relevancia. La última milla se refiere al trayecto final de la entrega, que va desde el centro de distribución hasta el consumidor, y se considera el paso más costoso y complejo de la cadena de suministro. Este proceso es especialmente difícil de gestionar en áreas urbanas congestionadas, donde la densidad de población y el tráfico pueden causar retrasos e incrementar los costes opera-

tivos. Empresas como SEUR y MRW están experimentando con nuevos métodos de entrega, como vehículos eléctricos, puntos de recogida alternativos y hasta el uso de drones en zonas rurales para mejorar la eficiencia y reducir el impacto ambiental.

El desafío de la última milla no es solo logístico, sino también ambiental. La entrega puerta a puerta en entornos urbanos genera un alto nivel de emisiones y congestión, por lo que las empresas están buscando formas de hacer que este proceso sea más sostenible. La implementación de bicicletas eléctricas, vehículos autónomos y puntos de entrega automatizados son solo algunas de las medidas que las empresas están considerando para abordar este problema. Por ejemplo, DHL ha comenzado a utilizar vehículos eléctricos para sus entregas en centros urbanos, mientras que Amazon está experimentando con el uso de drones y robots de entrega autónomos para reducir su huella de carbono.

## DE LA MULTICANALIDAD A LA OMNICANALIDAD: UN CAMBIO DE PARADIGMA

La multicanalidad, que permite a los clientes interactuar con la marca a través de diversos canales (tienda física, online, móvil, etc.), ha dado paso a la omnicanalidad, un concepto más avanzado que se centra en integrar todos los puntos de contacto para ofrecer una experiencia de compra unificada y sin fricciones. Este cambio de paradigma no se trata solo de añadir más puntos de acceso, sino de crear un ecosistema cohesionado en el que cada canal interactúa con el

consumidor de manera fluida y coordinada, independientemente de dónde inicie y termine la transacción. En un entorno multicanal tradicional, los diferentes canales a menudo funcionan de forma independiente, con objetivos y estrategias aisladas. Esto puede llevar a experiencias inconsistentes, inventarios descoordinados y, en última instancia, a clientes frustrados. La omnicanalidad, en cambio, rompe estas barreras y busca alinear cada canal para crear un recorrido del cliente sin interrupciones.

La transición a un enfoque omnicanal requiere una reestructuración significativa de los sistemas y procesos de una empresa. Es esencial que las empresas integren todos sus sistemas para proporcionar un servicio continuo y coherente. Esto implica contar con bases de datos interconectadas que permitan la actualización en tiempo real del inventario, la integración de canales de comunicación (*email*, redes sociales, *chatbots*, entre otros) y la capacidad de rastrear la actividad del consumidor en cada punto de contacto. Por ejemplo, un cliente podría comprar un producto online, pero decidir devolverlo en la tienda física, y luego recibir ofertas personalizadas basadas en su historial de compras en ambos entornos. La información debe fluir sin interrupciones, eliminando las barreras entre los mundos digital y físico para garantizar que cada punto de contacto complemente al anterior.

Las estrategias omnicanal no solo mejoran la experiencia del consumidor, sino que también ofrecen beneficios operacionales importantes. Al integrar inventarios y procesos logísticos en todos los canales, las empresas pueden optimizar la gestión

de su stock, reducir costos y minimizar las pérdidas por productos no vendidos. Un ejemplo claro de esto es la creciente adopción de modalidades como *Click & Collect* y *Buy Online Pick Up In Store* (BOPIS). Estas modalidades permiten a los clientes comprar en línea y recoger en la tienda, lo cual combina la conveniencia del comercio electrónico con la inmediatez de la tienda física. Según un estudio de Deloitte, las ventas a través de BOPIS se incrementaron en un 40% durante el último año, y el 67% de los consumidores afirma que prefiere esta opción por su rapidez y flexibilidad.

En la práctica, implementar una estrategia omnicanal eficaz implica más que la simple integración de sistemas; requiere un cambio de mentalidad a nivel organizacional. Para muchas empresas, esto ha significado reorganizar sus estructuras internas y crear equipos dedicados a la gestión de la experiencia del cliente en múltiples canales. Marcas como Zara y El Corte Inglés han sido pioneras en este ámbito, implementando sistemas que permiten a los consumidores verificar la disponibilidad del inventario en tiempo real y cambiar entre canales sin problemas. Esta integración ha permitido que estas marcas no solo mejoren la experiencia de compra, sino que también optimicen su cadena de suministro para reducir tiempos de entrega y costes logísticos.

Un ejemplo especialmente innovador de integración omnicanal es el caso de Sephora, que ha utilizado la tecnología para fusionar el mundo físico y digital de manera muy efectiva. Sephora permite a sus clientes usar una app móvil dentro de la tienda física para escanear productos, leer reseñas y acceder a tutoriales de

maquillaje. Además, la app se conecta con la cuenta personal de cada usuario, permitiendo a la marca personalizar recomendaciones basadas en compras anteriores tanto online como offline. Este tipo de integración crea una experiencia de compra inmersiva que va más allá de lo que una tienda física o una plataforma online podrían lograr por separado.

### FRICCIONES EN LOS CANALES: BARRERAS Y SOLUCIONES

A pesar del progreso, las fricciones en los canales de distribución persisten, y eliminar estas barreras sigue siendo un desafío complejo para las empresas. **Una de las principales barreras es la falta de integración tecnológica entre los distintos puntos de contacto.** Muchas empresas aún operan con sistemas de gestión de inventario y datos desconectados, lo que genera inconsistencias en la disponibilidad de productos, así como dificultades para proporcionar información actualizada a los consumidores. Esta falta de visibilidad y coordinación no solo reduce la eficiencia operativa, sino que también perjudica la experiencia del cliente. Por ejemplo, un consumidor podría ver un producto disponible en línea y desplazarse a la tienda física para descubrir que está agotado, generando una experiencia frustrante que puede llevar a la pérdida de la venta.

**Otra de las principales fricciones se encuentra en el coste de la distribución.** Aunque los consumidores exigen rapidez y gratuidad en los envíos, la realidad es que estos servicios tienen un coste significativo para las empresas. Para resolver esta tensión, algunas marcas han empezado a ofrecer opciones de envío con descuentos para clientes que elijan recoger en puntos específicos o que estén dispuestos a esperar un poco más por sus entregas.

En la práctica, implementar una estrategia omnicanal eficaz implica más que la simple integración de sistemas; requiere un cambio de mentalidad a nivel organizacional.

La flexibilidad en las opciones de envío es clave para reducir estos costes y satisfacer a los consumidores sin sacrificar márgenes de beneficio.

Un área donde las fricciones son especialmente evidentes es en la gestión de las devoluciones. El aumento de las compras en línea ha generado una mayor tasa de devoluciones, lo que afecta la rentabilidad y la experiencia del cliente. Según un estudio de Statista, el 30% de los productos comprados online se devuelven, en comparación con solo el 8% de las compras en tienda física.

Las devoluciones no solo representan un coste adicional en términos de logística inversa, sino que también pueden afectar la percepción de marca si el proceso es

A nivel de experiencia de cliente, la realidad aumentada se está utilizando para integrar lo físico y lo digital, permitiendo a los consumidores probar productos virtualmente o visualizar cómo quedarían en sus hogares antes de realizar la compra.

engorroso o poco claro. Para abordar este problema, algunas empresas están implementando políticas de devolución más flexibles y utilizando tecnología avanzada para gestionar estos procesos de manera eficiente. Algunas compañías han comenzado a experimentar con sistemas de reembolso instantáneo, que permiten a los consumidores recibir su dinero antes de que el producto devuelto llegue a los almacenes, mejorando la satisfacción del cliente y acelerando el flujo de caja.

A nivel de experiencia de cliente, la realidad aumentada se está utilizando para integrar lo físico y lo digital, permitiendo a los consumidores probar productos virtualmente o visualizar cómo quedarían en sus hogares antes de realizar la compra. Por ejemplo, IKEA ha desarrollado aplicaciones que permiten a los clientes ver cómo se vería un mueble en su casa utilizando la cámara de su móvil, reduciendo así las devoluciones y mejorando la satisfacción del cliente.



**economistas**

escuela de conocimiento eficiente

