


05

**CUADERNOS DE
LOGÍSTICA AVANZADA**
FEBRERO 2024





ISSN 2952-4385



Florida Universitària

C/ Rei en Jaume I, n° 2 - 46470 Catarroja
info@florida-uni.es

floridauniversitaria.es

Desafíos y retos del servicio de última milla, en el entorno actual.

Carlos Borredà Parreño

Director General en Grupo HispanoTex y Profesor del Grado en Gestión del Transporte y la Logística, Florida Universitària.

cborreda@florida-uni.es

En el vertiginoso e inestable paisaje del comercio global, en entornos conocidos comúnmente como “VUCA” [Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity] o “BANI” [Brittle Anxious, Non-Linear and Incomprehensible] o “TUNA” [Turbulence Uncertainty News Ambiguity] de Oxford. Con una creciente dependencia del comercio electrónico, la última milla ha emergido como un punto crítico en la cadena de suministro, marcando uno de los elementos diferenciadores entre los “players” del entorno logístico.



Fig. 1. Fuente: <https://www.onpulsion.de/>

DEFINICIÓN Y CONCEPTOS DEL SERVICIO DE LA ÚLTIMA MILLA

Definiéndose la **“última milla”** como el eslabón final en la entrega de bienes y servicios, dicho eslabón ha experimentado de forma continua una transformación significativa en respuesta a las cambiantes expectativas del consumidor, los avances tecnológicos y los desafíos logísticos inherentes[regulatorios, medioambientales,..].

“La evolución en los últimos años del comercio electrónico ha sufrido un gran incremento a nivel mundial, llegando a suponer el 20% de todo el comercio minorista mundial” [Abigail Orús, Comercio electrónico en el mundo - Datos estadísticos, 2023 Statista]. Esto indica que el 20% de todas las compras del mundo, que se hacen en comercio minorista, son a través de una tienda online.

Según los datos de comercio electrónico de [Abigail Orús, Comercio electrónico en el mundo - Datos estadísticos, 2023 Statista], este porcentaje ha ido creciendo sin pausa desde el 7% en 2015 y se espera que llegue hasta el 24% en 2026. Por lo que casi 1 de 4 compras se harán a través de un comercio electrónico.

El 20% del comercio minorista mundial ha movido en torno a 6,3 billones de USD en este 2023. Y se espera que esta cifra alcance los 8 billones en 2028.

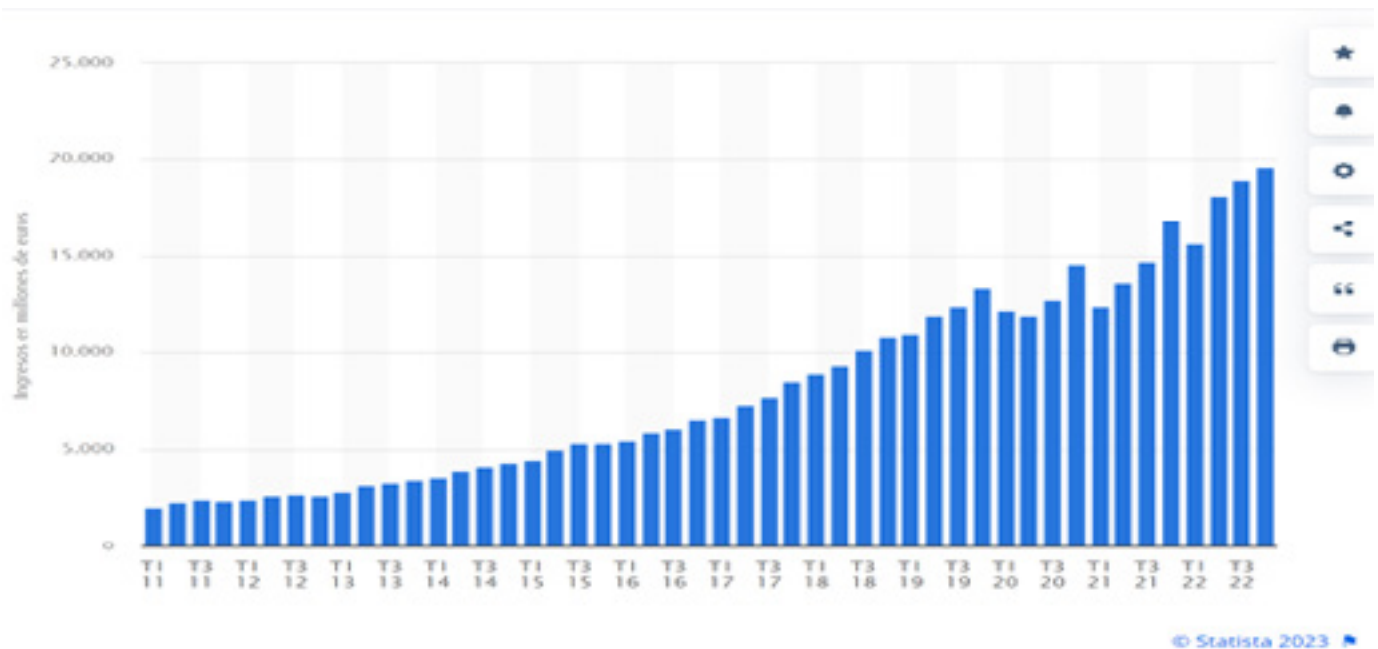
Actualmente casi un tercio de la población mundial realiza algún tipo de compra en Internet.





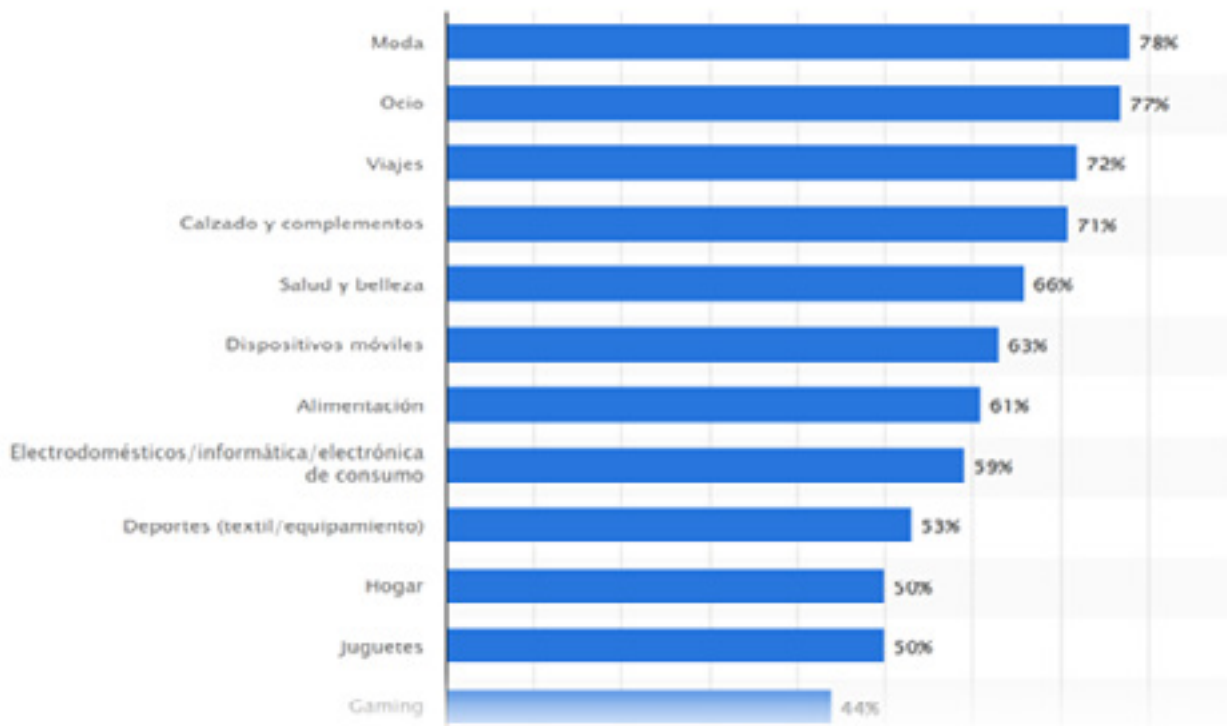
Más de 2.000 millones de personas son las que actualmente realizan algún tipo de compra en Internet. Eso supone casi un tercio de la población mundial [Abigail Orús, Comercio electrónico en el mundo - Datos estadísticos, 2023 Statista].

España ocupa el puesto número 10 con un gasto medio de 1.452 euros al año por cliente.



Volumen total de negocio por comercio electrónico en España desde el tercer trimestre de 2011 al cuarto trimestre de 2022. [Abigail Orús, Comercio electrónico en el mundo - Datos estadísticos, 2023 Statista] Fuente: <https://altamiraweb.net/>





Productos adquiridos a través de Internet por los consumidores online en España durante 2022, por categoría [Abigail Orús, Comercio electrónico en el mundo - Datos estadísticos, 2023 Statista] Fuente: <https://altamiraweb.net/>

Uno de los aspectos más importantes a conocer y entender es la percepción del servicio de última milla por parte de los clientes es un factor importante que determina el éxito de las empresas de logística. Los clientes esperan que las entregas de última milla sean rápidas, eficientes y convenientes. Y las prioridades, criterios y filtros para valorar este servicio han cambiado y están en continua evolución, es deber de las empresas estar en forma de “escucha activa” ante los posibles cambios de parámetros del mercado.

Según un estudio de la consultora McKinsey (Santiago Fernandez & Benjamim Vieira, El estado global de la adopción digital, 2021 Mckensy & Company), los consumidores españoles están satisfechos con el servicio de última milla en general. Sin embargo, hay algunas áreas en las que las empresas pueden mejorar. Entregas más predecibles y con más opciones.

Aspectos que influyen en la percepción del servicio de última milla por parte de los clientes:

- **Tiempo de entrega:** Los clientes esperan que las entregas se realicen dentro del plazo acordado.
- **Eficiencia:** Los clientes esperan que las entregas se realicen sin inconvenientes.
- **Conveniencia:** Los clientes esperan que las entregas se realicen en un momento y lugar convenientes para ellos.
- **Coste:** Los clientes esperan que las entregas sean asequibles.
- **Sostenibilidad:** Los clientes están cada vez más interesados en las soluciones de última milla sostenibles.

Las empresas de logística pueden y deben mejorar la percepción del servicio de última milla por parte de los clientes de varias maneras, incluyendo entre otras:

- **Ofrecer opciones de entrega flexibles:** Las empresas pueden ofrecer a los clientes una variedad de opciones de entrega, como entregas en el mismo día, entregas programadas y entregas en buzones inteligentes.
- **Comunicarse con los clientes de manera efectiva:** Las empresas pueden enviar a los clientes actualizaciones sobre el estado de su entrega.
- **Ofrecer un servicio al cliente de calidad:** Las empresas pueden proporcionar a los clientes un servicio al cliente de calidad si tienen algún problema con su entrega.

Al centrarse en estos factores, las empresas de logística pueden mejorar la satisfacción de los clientes y aumentar sus ventas.

EXPERIENCIAS REALES


Ante una situación como la pandemia del Covid19, que sin ningún lugar a dudas, esta actuó como una palanca de confirmación y de reforzamiento de una tendencia ya afincada en nuestra sociedad a nivel global, como era el comercio electrónico [tal y como hemos visto en los apartados previos de esta reflexión], la cual ha cambiado hábitos en los consumidores y ha venido para quedarse.

Muchas empresas a raíz de la situación de la pandemia y post pandemia nos encontramos con una situación de inactividad comercial y por tanto productiva, con nuestros recursos en la distancia [teletrabajo], sin pedidos de los Clientes y con una parada generalizada de la economía, en la que tan solo ciertos sectores implicados con la pandemia tuvieron un incremento de la actividad, como fueron la alimentación y el sanitario entre otros pocos elegidos.

Con este entorno, casi todas las empresas nos lanzamos al comercio electrónico, ya que así en teoría se podía seguir facturando, cobrando, manteniendo los costes fijos de las empresas que seguían siendo elevados pese a las ayudas públicas de los ERTE's o ERE's [Expediente de Regulación Temporal de Empleo o Expedientes de Regulación de Empleo], que el gobierno estableció ante la situación de emergencia y por otro lado se podía tener acceso a otros mercados que podían estar menos afectados por la pandemia.

La pandemia del Covid19 actuó como una palanca de confirmación y de reforzamiento del comercio electrónico.






En el caso del grupo empresarial al que pertenezco, de capital español del sector textil con más de 75 años de tradición, con 250 trabajadores y con una facturación en 2019 de unos 47M€. Nuestros Clientes son algunas de las mayores cadenas comerciales del mundo, la actividad sufrió una detención radical y el grupo decidió de forma muy urgente implementar el comercio electrónico al igual que lo hicieron muchos de nuestros competidores, unos antes y otros más tarde.

La mayoría de las empresas acometieron este proyecto sin haber tenido ninguna o casi ninguna experiencia en este canal de comercialización, así como tampoco con esta tipología de Clientes ni con los distintos actores que se ven envueltos en este medio de venta.

En este punto del proceso, nuestro grupo prefirió crear la página de comercio electrónico dentro de la corporativa en lugar de usar los Marketplace más conocidos, contratado su mantenimiento y el asesoramiento en el posicionamiento y estrategias para aumentar los impactos y ventas. Añadido a esto, en el sector textil dos de las asociaciones del clúster más importantes en España, que son ATEVAL [Asociación de Empresarios Textiles de la Comunidad Valenciana] y AITEX [Centro Investigación E Innovación Textil Y Cosmética] lanzaron ayudas y servicio de acompa-







ñamiento en la aventura del comercio electrónico al que el grupo se unió para mejorar la implantación.

Una vez se llega a este punto en el que ya se disponía de la plataforma para recibir pedidos, la tarea era ya recibirlos, prepararlos, expedirlos, facturarlos y entregarlos.

Como muchas empresas hicieron, llegados a este punto del proceso se decidió [siguiendo un criterio de menores teóricos costes] externalizar solo el transporte y las demás acciones absorberlas de forma interna por la empresa, al comienzo debido al poco volumen el funcionamiento entraba dentro de unos parámetros aceptables, pero a medida que el negocio fue creciendo, se comenzaron a detectar unas problemáticas o puntos que debían ser analizados en nuestro proceso de mejora continua, de los cuales se obtuvieron las siguientes importantes observaciones o “lecciones aprendidas”:

- Localización de los colaboradores estratégicos adecuados no sólo por su capacidad de ofrecer el servicio deseado sino por encajar en el perfil de empresa que combinase con la del grupo. Muchas posibles o reales colaboraciones entre empresas no han fracasado tan solo por la no realización correcta del servicio sino por incompatibilidad o mala integración de las filosofías de las empresas. No olvidemos que nuestro “partner” pasa a ser una extensión de nuestra empresa ante el consumidor final y lo que transmita al Cliente, es como si lo hubiera hecho nuestra firma. Para la búsqueda y selección de los colaboradores (“partners”) correctos no solo deben ser competitivos y eficientes sino que además deben compartir como la empresa una filosofía afín a nuestra firma.
- Al incorporar nuevos procesos de trabajo [no solo los relativos a logística, sino también los de producción, finanzas, marketing, ventas], los cuales presentan un nivel muy alto de exigencia por ejemplo con el servicio al Cliente, esto supone un cambio radical con los procesos habituales de una empresa como la nuestra que es de tradición fabril con un perfil de Cliente diferente y esto lo que originó fueron unas tensiones y disfunciones en la empresa. Como lección aprendida, antes de acometer un proyecto [y da igual de qué tipología de proyecto




se esté hablando] debemos realizar un análisis de nuestros procesos y estudiar si estamos preparados para enfrentarnos al nuevo funcionamiento y planificar los cambios correctos para que la implementación tenga una mayor probabilidad de éxito y los impactos negativos sean lo menores posibles.

- Otro aspecto a tener en cuenta es que para el punto comentado anteriormente se tuvieron que realizar implantaciones de nuevas tecnologías en ciertos procesos para agilizar tiempos de ciclo y poder dar respuesta a las exigencias de un nuevo perfil de Cliente [los consumidores exigen entregas rápidas, flexibles y gratuitas, lo que aumenta la presión sobre las empresas]. Cumplir con estas expectativas puede ser un gran desafío, esta “transformación digital” no solo supone como sabemos una implantación de herramientas/tecnologías en la empresa sino es un cambio de filosofía y en ocasiones un nuevo perfil de trabajador al actual y esto en definitiva es una evolución de la filosofía de empresa que no es rápida y con resistencias. Antes de la implantación se debe realizar un análisis exhaustivo de los procesos, personas y recursos que van a intervenir en la nueva implementación y planificar un plan de reingeniería de procesos, formación, concienciación y acompañamiento en dicha implementación.
- A tener en cuenta establecer un sistema de comunicación acoplado al perfil [ya no es un negocio tradicional B2B] y necesidades de un nuevo Cliente que puede solicitar información o ayuda las 24 horas del día durante los 7 días de la semana. La experiencia del Cliente debe ser exquisita en cualquier parte del proceso tanto de consulta

El colaborador pasa a ser una extensión de la empresa ante el consumidor final y lo que transmite al Cliente representa el discurso de la firma.





de productos, compra, petición de información, pago, cambios, reclamaciones y devoluciones.

- Un aspecto importante son los elevados costes, la última milla representa hasta el 53% del costo total de envío, debido a la fragmentación de entregas y la necesidad de infraestructura urbana. Los costos fijos, como alquiler de locales y salarios de personal, impactan negativamente en la rentabilidad. Hay que realizar previamente un Cost Break Down(CBD) muy claro de cada paso del proceso y conocer los límites de nuestros márgenes.
- Una solicitud creciente y lógica por parte de los Clientes, es la petición de la información precisa sobre el estado de su pedido o el tiempo de entrega. La falta de comunicación genera incertidumbre y frustración en los consumidores. Se debe plantear un sistema de seguimiento claro y transparente al Cliente.
- Los intentos Fallidos de Entrega son unos de los principales problemas a los que la última milla se enfrenta. La dificultad para encontrar al cliente en su domicilio o la falta de información de entrega precisa generan entregas fallidas. Esto aumenta los costos y la congestión en la cadena logística. Un estudio realizado de PwC (2020): El estudio realizado “El coste de la última milla en el comercio electrónico” estima que el coste de los fallos de entrega en última milla en España es de entre 10 y 20 euros por paquete. Otro informe realizado por AECOC (2022): El informe “La última milla en el comercio electrónico” indica que el coste de los fallos de entrega en última milla en España puede llegar a suponer el 25% del coste total de la entrega. El “partner” elegido debe disponer de un sistema de confirmación de entregas o de aceptación por parte del Cliente de dicha fecha de entrega, otras alternativas son los puntos de convivencia, lockers,..., para dicha entrega.
- La gestión de rutas Ineficientes es uno de los costes críticos en la gestión de la última milla. La planificación manual de rutas puede ser ineficiente, llevando a mayor tiempo de entrega y consumo de combustible. La falta de optimización en las rutas impacta también negativamente en la huella de carbono. Se debe buscar un “partner” que disponga de un sistema de Optimizar las rutas de entrega.

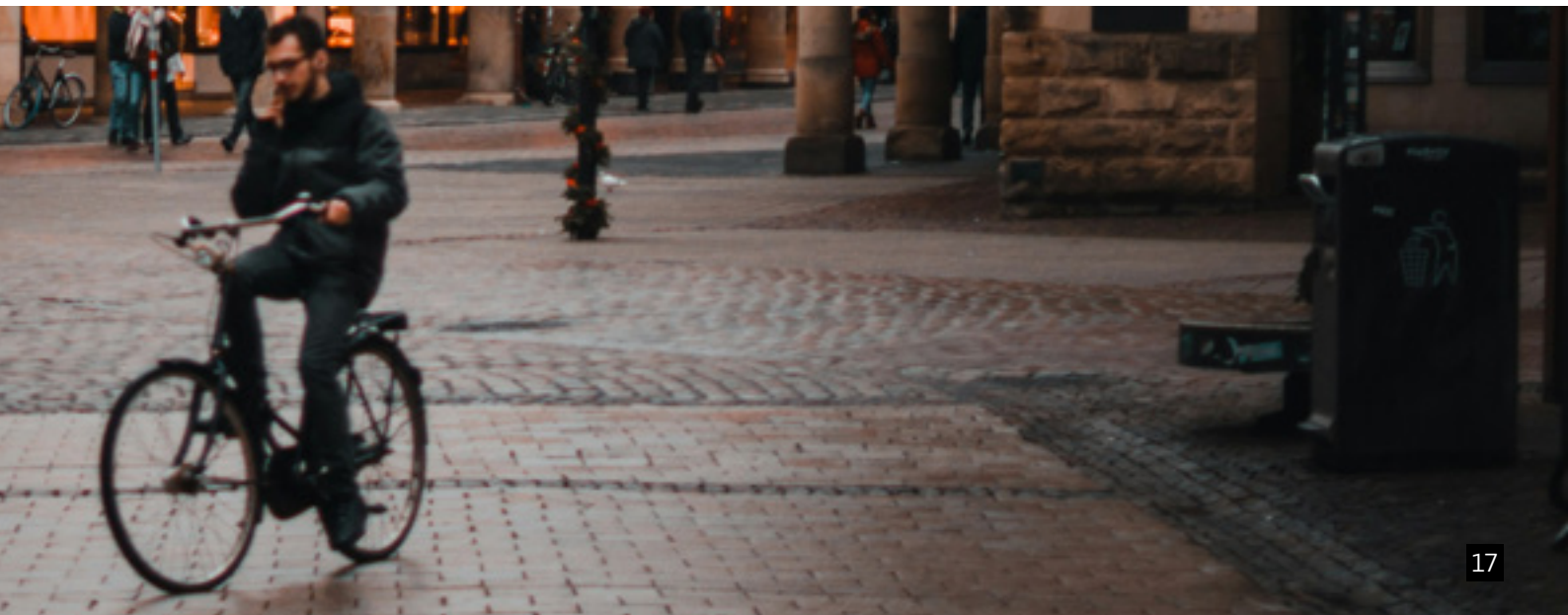



- Dificultad para Escalar: A medida que aumenta el volumen de pedidos, la logística de última milla puede saturarse, dificultando la escalabilidad del negocio. Se requiere una planificación estratégica para asegurar la eficiencia y rentabilidad a largo plazo. Por ello la elección de un “partner” adecuado debe incluir un análisis actual pero también un análisis futuro mediante escenarios de crecimiento, teniendo en cuenta también un análisis interno de nuestra empresa en esos escenarios para confirmar o planificar nuestra necesidad ante el crecimiento especificado en los distintos escenarios propuestos.
- Uno de los importantes aspectos transmitidos por los consumidores y que puede llegar a ser un criterio decisorio para la realización de la compra, es la gestión por parte de la empresa del Impacto Ambiental: La última milla genera emisiones de CO2 y congestión vehicular, especialmente en zonas urbanas. Es necesario implementar soluciones sostenibles para reducir el impacto ambiental. Implementar soluciones sostenibles como vehículos eléctricos, drones o entregas a pie o en bicicleta.
- La seguridad y los robos nos los encontramos a lo largo de este servicio y debemos tenerlos en cuenta, porque ocurren y más de lo que pensamos. La última milla es vulnerable a robos y hurtos,



generando pérdidas para las empresas. Implementar medidas de seguridad para proteger la mercancía y contratar un seguro adecuado es fundamental.

- No solo en la última milla la falta de Mano de Obra Cualificada es un problema acuciante para nuestra empresas. Encontrar conductores, repartidores y personal de almacén con la experiencia y habilidades necesarias es un desafío. La alta rotación de personal también impacta en la eficiencia y los costos. Implementar programas de capacitación para el personal tanto internos como exigirlos a nuestro “partner”.
- Una infraestructura urbana deficiente afecta directamente a la gestión de la última milla. Calles estrechas, zonas de difícil acceso y falta de aparcamiento dificultan la entrega en zonas urbanas. La inversión en infraestructura urbana para mejorar la accesibilidad es necesaria para optimizar la última milla. Colaborar con las autoridades locales para mejorar la infraestructura urbana.
- En cuanto a un tema trascendental son las regulaciones Locales. Las restricciones de tráfico, horarios de entrega y permisos especiales pueden complicar la logística en zonas específicas. Es necesario conocer y cumplir con las regulaciones locales para evitar multas y





retrasos. Mantenerse actualizado sobre las regulaciones locales y obtener los permisos necesarios.

- Uno de los “caballos de batalla” más importantes es la logística inversa o Gestión de Devoluciones. Las devoluciones de productos también forman parte de la última milla y pueden generar costos adicionales. Implementar un proceso eficiente de gestión de devoluciones es clave para minimizar el impacto negativo. Nuestros Clientes de este servicio tienen asumido que no implica gastos para el Cliente y esto está comenzando a cambiar y la experiencia debe ser exquisita, rápida y limpia. Ofrecer opciones flexibles para las devoluciones de productos.

La inversión en infraestructura urbana para mejorar la accesibilidad es necesaria para optimizar la última milla.

Estos puntos comentados no son aspectos negativos, ya que a las empresas al implantar el comercio electrónico entre sus procesos les ha permitido remontar unos tiempos convulsos y con un cambio de paradigma total, esto ha implicado un cambio de formas de trabajar, de filosofías de empresa, de perfil de trabajadores y de directivos...

Sin embargo, el trabajar con Clientes finales consumidores de nuestros productos nos ha permitido disponer de unas ventajas que en la anterior situación no disponíamos como son:

- Mucha más información de los patrones de consumo de nuestro target.
- Accesibilidad a un mercado mucho mayor.
- Cambio a filosofía “agile” en la gestión de los procesos.
- Posibilidad de trabajar de forma inmediata el cross-selling y el up-selling.
- Disponibilidad de la oferta comercial 24 horas 7 días por semana.



CONCLUSIÓN

La implementación de la última milla es un proceso complejo que requiere una planificación estratégica y la consideración de diversos factores. El análisis inicial a fondo tanto de la realidad interna de la empresa como del entorno es necesario para que la implementación de la última milla sea lo menos traumática posible. La inversión en tecnología, una monitorización continua de las tecnologías y de los líderes del mercado, una concienciación medioambiental al igual que los Clientes, planes de formación del personal, la colaboración con partners especializados y la adaptación a las necesidades del cliente son claves para superar los desafíos y ofrecer un servicio de última milla eficiente, sostenible y satisfactorio.

REFERENCIAS

ABIGAIL ORÚS, [2023]. *Comercio electrónico en el mundo - Datos estadísticos*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/534123/e-commerce-share-of-retail-sales-worldwide>

FRANCISCO J. MARTÍNEZ, [2021]. *“La logística de la última milla: claves para el éxito en el comercio electrónico”*

HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW, [2023]. *“El reto de la última milla: problemas y soluciones”*

IDAE, [2022]. *“El futuro de la última milla: tendencias y soluciones para una logística urbana sostenible”*

INBOUND LOGISTICS, [2023]. *“Los desafíos de la logística de última milla en el comercio electrónico”*

JOSÉ MARÍA CILLERO, [2022]. *“Logística urbana: retos y soluciones para la última milla”*

MARC ANDREESSEN, [2020]. *“La última milla: la revolución de la entrega en el comercio electrónico”*

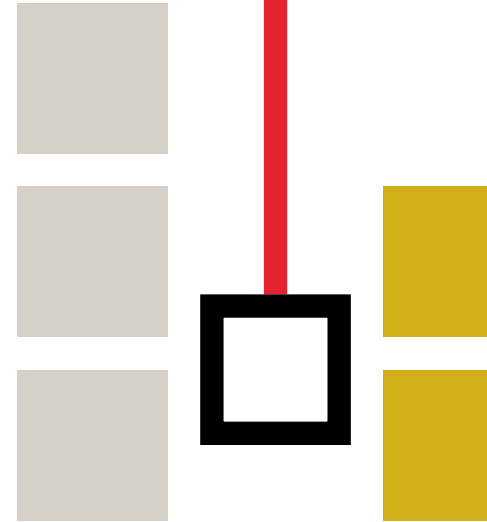
MARKETING DIRECTO, [2023]. *“La última milla: el gran reto del comercio electrónico”*

PWC , [2023]. *“La última milla en logística: Retos y soluciones”*

SANTIAGO FERNÁNDEZ & BENJAMÍN VIEIRA, [2021]. *El estado global de la adopción digital*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/es/our-insights/la-adopcion-digital-en-espana-como-capturar-las-oportunidades-en-un-mundo-cada-vez-m>

UNO LOGÍSTICA, [2023]. *“Estudio sobre la última milla en España 2023”*





06

CUADERNOS DE LOGÍSTICA AVANZADA

JUNIO 2024

“LA INFLUENCIA DE LOS COSTES FINANCIEROS EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR TRANSPORTE”.

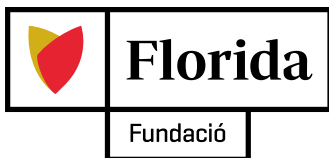
La segunda mitad de 2024, según las previsiones más optimistas, puede traer el final de la incertidumbre económica. Y, si esto es así, podría ser un buen momento para profundizar en un análisis de los costes financieros que conlleva una inversión, necesaria para mantener o aumentar la capacidad operativa de una empresa de transportes; así como el estudio de la financiación del circulante a proveedores y clientes. De todo ello tratará el próximo número de los *Cuadernos de Logística Avanzada*.

David Oliver Borrás

Responsable del sector Transporte y Logística de Caixa Popular
doliver@caixapopular.es

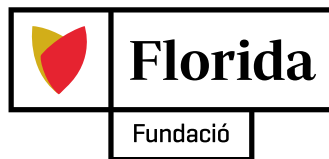
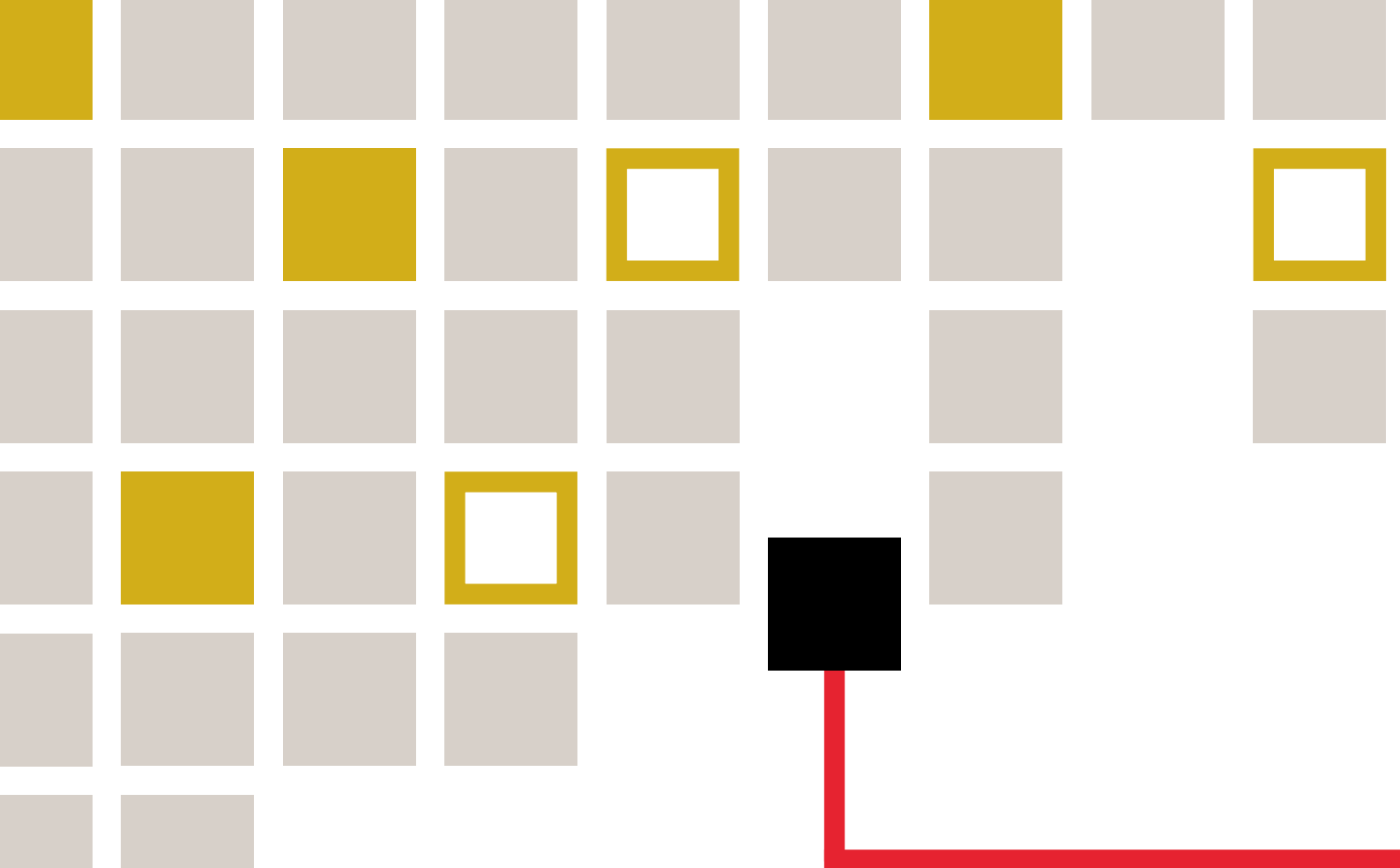


CÁTEDRA CREADA POR FUNDACIÓN FLORIDA Y FLORIDA UNIVERSITÀRIA.





Cátedra de
**Logística Avanzada
para la Última Milla**



COLABORA



PATROCINA

