

ESTRATEGIA 'CLICK&MORTAR' EN LA LOGÍSTICA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO B2C: UNIENDO LOS CANALES ONLINE Y OFFLINE

El comercio electrónico con el consumidor final (*business-to-customer*, B2C) presenta una serie de características que lo diferencian claramente del tradicional, como la alta dispersión de los clientes y su idiosincrasia peculiar en cuanto al poder adquisitivo, formación o nivel de exigencia, entre otros aspectos. Otros factores clave son la pequeña cuantía económica de la compra media y la alta capilaridad geográfica que presentan los puntos en los que hay que realizar las entregas. En la actualidad, las empresas están inmersas en profundos procesos de digitalización, aplicando de forma intensiva las tecnologías de la información. Sin embargo, existen una serie de productos que no se pueden digitalizar por su marcado carácter físico. Precisamente, en aquellos casos en los que se comercializan mediante B2C productos físicos, el proceso logístico de distribución en su tramo final es especialmente problemático, representa un

elevado coste y su correcta gestión es de suma importancia para conseguir la satisfacción y fidelidad de los clientes. Esta casuística es conocida como “el problema de la última milla (*last mile*)”.

'LAST MILE': UN PROBLEMA LOGÍSTICO

Este problema logístico se caracteriza por la presencia de una serie de factores: primero, la comentada alta capilaridad que presentan los puntos de entrega; segundo, la coincidencia del horario laboral del individuo que realiza el reparto con el del que recibe el producto (generando el efecto conocido como “puerta cerrada”); tercero, la necesidad de incurrir en múltiples intentos de entrega y la activación de un proceso de logística inversa que permita retornar el producto a su punto de origen (en el caso de que no pueda ser entregado).

Las empresas buscan minimizar el impacto negativo de estos factores, y para ello pueden optar por varias estrategias de e-logística. Una de las opciones posibles es la estrategia *click&mortar*. El término, procedente del inglés, une la palabra *click*, indicativa de la presencia y actividad online, con la palabra *mortar* (cemento), indicativa de la presencia física, o canal offline. De este modo, en dicha estrategia destaca la complementariedad existente entre el mundo virtual (canal online) y el mundo físico (canal offline), persiguiendo la hibridación entre ambos canales (online y offline). Así, el consumidor realiza la compra mediante el canal online, y el vendedor utiliza para la distribución y/o devolución de los productos sus propias ubicaciones físicas o las de terceros, con los que llega a acuerdos/contratos de servicios.

UN CASO PRÁCTICO DE 'CLICK&MORTAR'

La empresa Kiala presentó un rápido crecimiento y expansión internacional mediante un modelo de negocio en el que se establecían puntos Kiala de entrega y recogida de mercancías en ciudades de Europa con

un número significativo de habitantes, llegando a acuerdos con comercios ya existentes que dispusieran de un amplio horario de apertura al público y de una buena ubicación con fácil aparcamiento. Kiala desarrolló una potente tecnología que permitía la eficiente coordinación de todo el proceso de entrega y recogida de envíos y ofrecía sus servicios a empresas de B2C, con las que integraba dicha tecnología. Kiala fue adquirida en el año 2012 por el gigante logístico UPS (actualmente ha sido transformada en UPS Access Point). Otros modelos de negocio similares son los de empresas como Celeritas o Collect+, o SEUR, que está estableciendo puntos físicos de entrega (*SEUR Drop pickup*) para que sus clientes puedan aplicar esta estrategia.

OTRO REFERENTE CERCANO

El Corte Inglés, tras la compra online, permite recoger el pedido bien en las instalaciones físicas más cercanas al cliente (servicio *Click&Collect*), bien recibirlo en una dirección concreta, eligiendo la franja horaria de entrega. Esta empresa también ha dispuesto en los *parkings* de sus tiendas físicas zonas reservadas exclusivamente para los compradores online, a las que denomina *Click&Car*, de tal forma que un comprador online puede aparcar su vehículo en una de estas zonas, donde le entregan su pedido sin esperas. Servicios similares también han sido puestos en marcha por hipermercados como Carrefour y Alcampo. En el caso de Carrefour, su servicio *Click&Collect* permite recoger un pedido online en tres horas, tanto en las zonas de atención al cliente como en consignas específicas habilitadas para este servicio, disponibles en algunos de sus centros. Además, tanto El Corte Inglés como Carrefour y Alcampo han puesto recientemente en marcha un servicio de entrega ultrarrápido, que utiliza también la estrategia de *click&mortar*. En dicho servicio, el cliente realiza la compra de determinados productos online (no todos los productos están disponi-

Juan Manuel Maqueira Marín

Profesor del Departamento de Organización de Empresas, Marketing y Sociología de la Universidad de Jaén

Beatriz Minguela Rata

Profesora del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad Complutense de Madrid

Pedro Núñez-Cacho Utrilla

Profesor del Departamento de Organización de Empresas, Marketing y Sociología de la Universidad de Jaén

Actualmente, las empresas están inmersas en profundos procesos de digitalización, aplicando de forma intensiva las tecnologías de la información. Sin embargo, existen productos que, por su carácter físico, no se pueden digitalizar

bles), y esta le es entregada en una determinada dirección en un período de tiempo inferior a dos horas (*Click&Express*). La preparación del pedido, que puede incluir productos perecederos y de consumo en el día, es realizada por la tienda física más cercana al domicilio del cliente. El Corte Inglés dispone de este servicio en más de cincuenta y dos ciudades, y Carrefour y Alcampo lo tienen en todos sus centros. Evidentemente, este servicio no sería posible sin disponer de presencia física y *stock* cerca del cliente que realiza el pedido.

En conclusión, y como ponen de manifiesto los ejemplos anteriores, la estrategia de e-logística *click&mortar* permite conjugar la potencialidad de los canales online y offline enlazando ambos, solucionando de manera eficaz, gracias a la presencia complementaria en ambos canales, el problema logístico de la última milla en las actividades de comercio electrónico B2C. ■

