

# V Estudio de la logística del e-commerce 2025

Desafíos y soluciones en la logística del e-commerce





## Ramón García

Director General del Centro Español de Logística

La logística inversa, tradicionalmente vista como un dolor de cabeza para las empresas, se ha convertido en el gran caso de éxito del e-commerce en España. Lo que antes suponía un sobre coste inevitable, hoy es una palanca de optimización que está transformando el cómo entendíamos las devoluciones. En solo un año, los costes asociados a estas se han reducido casi un 18%, liberando más de 150 millones de euros para las compañías. Y este avance no es casual: detrás hay tecnología, hay profesionales formados, nuevos modelos de colaboración y una visión cada vez más estratégica de la cadena de suministro.

Este es uno de los grandes hallazgos de la quinta edición del informe sobre la logística del e-commerce, elaborado junto a NTT DATA, que vuelve a arrojar datos únicos en su segmento y posicionarse como la gran referencia para entender cómo evoluciona la cadena de compras online. Más allá de cifras, lo que nos muestra es un cambio de mentalidad: las devoluciones ya no son un lastre, sino un espacio de eficiencia y de mejora de la experiencia del cliente.

El crecimiento de los lockers y puntos de conveniencia, el uso de inteligencia artificial en el proceso de compra, la profesionalización de operadores especializados o la optimización en embalajes y rutas han sido determinantes para llegar hasta aquí. Todas estas palancas han permitido a las empresas contener el incremento de los costes logísticos en la última milla y mantener su rentabilidad incluso en un contexto de alta presión.

El e-commerce sigue creciendo con fuerza en España y a nivel global, pero lo más interesante no está solo en el volumen, sino en cómo las compañías han aprendido a gestionar mejor su complejidad. Esta edición del estudio refleja una gestión más madura, más consciente de la importancia de la eficiencia y con una apuesta clara por las tecnologías y la sostenibilidad como ventajas competitivas.

La logística inversa ha dejado de ser el eslabón débil de la cadena para convertirse en un motor de transformación. Y lo que hace un par de años parecía un desafío insalvable, hoy se presenta como una oportunidad que marca el futuro del e-commerce. Una vez más, desde el CEL constatamos esta realidad y nos ponemos a la vanguardia al sacar a la luz las nuevas tendencias



## Jordi Vilardaga

Supply Chain Director en NTT DATA EMEAL

Nos complace presentar la quinta edición del Estudio sobre la logística del e-commerce 2025, elaborado por el equipo de NTT DATA junto al Centro Español de Logística (CEL).

Este informe es el resultado del esfuerzo conjunto que, año tras año, permite a las empresas y profesionales del sector obtener una perspectiva muy valiosa sobre cómo está evolucionando la logística del comercio electrónico.

En este documento, se examinan las maneras en que las empresas están respondiendo a los desafíos y oportunidades derivados del auge del comercio electrónico y se destacan los avances más importantes sobre el estado actual del sector, las tendencias más significativas y los principales retos a los que se enfrenta; todo ello partiendo de un análisis detallado y riguroso basado en encuestas y sesiones de grupo con expertos del sector.

Este estudio busca ser una herramienta útil para prepararse ante los cambios del mercado, mejorar la competitividad mediante las soluciones logísticas más ágiles, anticipar escenarios, impulsar la innovación de forma sostenible y fortalecer la colaboración entre los diferentes participantes de la cadena logística.

Estamos convencidos de que esta nueva edición será clave para entender los desafíos y oportunidades que surgen en el contexto actual y que contribuirá al avance de una logística cada vez más ágil, eficiente, conectada y respetuosa con el entorno para prepararse ante los cambios.



# Equipo de trabajo

## Dirección técnica

---



**Gisèle Muñoz Alsina**

Directora de Innovación y Desarrollo  
Centro Español de Logística



**Paula Peña Lázaro**

Supply Chain Manager  
NTT DATA Spain

## Equipo de trabajo

---



**Sonia Ramudo González**

Responsable de Proyectos  
Centro Español de Logística



**Anna Fernandez Isern**

Supply Chain Project Manager  
NTT DATA Spain



**Inés Grande Real**

Supply Chain Sector Consultant  
NTT DATA Spain



**Max Serra Martínez**

Supply Chain Sector Consultant  
NTT DATA Spain



**Cristian Moscoso Villodres**

Supply Chain Sector Consultant  
NTT DATA Spain

## Comunicación

---



**Marina Cisneros Hernández**

Responsable de Comunicación  
Centro Español de Logística



**Aina Gatnau Marsol**

Brand & Communication  
NTT DATA Spain



**Raquel Moreno García**

Brand & Communication  
NTT DATA Spain

# Índice

<b>01</b>	<b>Introducción</b>	<b>5</b>
<b>02</b>	<b>Situación actual y evolución del comercio electrónico</b>	<b>6</b>
2.1	E-commerce en el mundo	7
2.2	E-commerce en España	13
<b>03</b>	<b>Tendencias de la logística del e-commerce</b>	<b>25</b>
3.1	Transporte para el e-commerce	28
3.2	Externalización	34
3.3	Soluciones colaborativas	37
3.4	Sostenibilidad	44
3.5	Innovaciones tecnológicas	47
3.6	Logística inversa	51
<b>04</b>	<b>Campañas</b>	<b>58</b>
4.1	Volumen de actividad y beneficios	61
4.2	Problemas más usuales en épocas de campaña	64
<b>05</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>68</b>
<b>06</b>	<b>Anexo. Perfil de la muestra y metodología</b>	<b>71</b>



# 01 Introducción

**En el entorno del comercio electrónico, la logística ha vivido una gran transformación y un crecimiento sostenido en los últimos años, tanto en España como a nivel mundial. La rápida digitalización junto con el cambio de los hábitos de consumo en línea ha generado un aumento en la demanda de servicios logísticos que sean eficientes, flexibles y sostenibles.**

En 2025, el e-commerce global continúa expandiéndose y actualmente es uno de los pilares clave de la economía digital. Las ventas en línea han registrado **máximos históricos**, con un crecimiento del **6,87 %** respecto a 2024, impulsadas por la mayor accesibilidad a internet, el auge de las plataformas digitales y los cambios en los hábitos de consumo, sobre todo entre las generaciones más jóvenes.

En la misma línea, en España el comercio electrónico continúa creciendo, impulsado por la integración del comercio en redes sociales y aplicaciones móviles, que ofrecen una experiencia de compra más directa y personalizada. Entre las categorías más populares destacan **alimentación, moda y tecnología**.

El crecimiento sostenido de las ventas online en España ha **impactado directamente en la logística, con un incremento respecto al período anterior del 17% de transacciones en línea que conllevan entrega física**, lo que ha incidido en la búsqueda de soluciones tecnológicas por parte de las empresas como **el uso de inteligencia artificial y algoritmos predictivos** para optimizar las rutas de entrega, gestionar el stock con mayor precisión y mejorar la planificación.

Entre las tendencias más destacables de la logística del e-commerce se encuentran el uso creciente de los **lockers y puntos de conveniencia como alternativa de la entrega a domicilio**, el uso de **vehículos eléctricos y sostenibles** para reducir la huella de carbono, y el desarrollo de **redes logísticas urbanas** más ágiles. La **sostenibilidad**, en particular, ha pasado de ser un valor añadido a convertirse en una prioridad, aplicando prácticas responsables en todas las etapas de la cadena de suministro.

A pesar de los avances, el sector aún afronta grandes retos como optimizar la **última milla**, equilibrar **rapidez y sostenibilidad en las entregas**, gestionar la **logística inversa**, presente hoy en día en más del **79% de las empresas**, y poder **atraer y retener talento**, que se ha convertido en uno de los desafíos más importantes destacado por las empresas españolas.

El objetivo de este estudio es ofrecer una **visión actualizada sobre la evolución del comercio electrónico, poniendo foco en el mercado español**. Se analizan las principales tendencias del mercado y su impacto en la cadena de suministro, resaltando cómo estos cambios han hecho que las empresas se replanteen sus estrategias y procesos logísticos para adaptarse al consumidor digital.

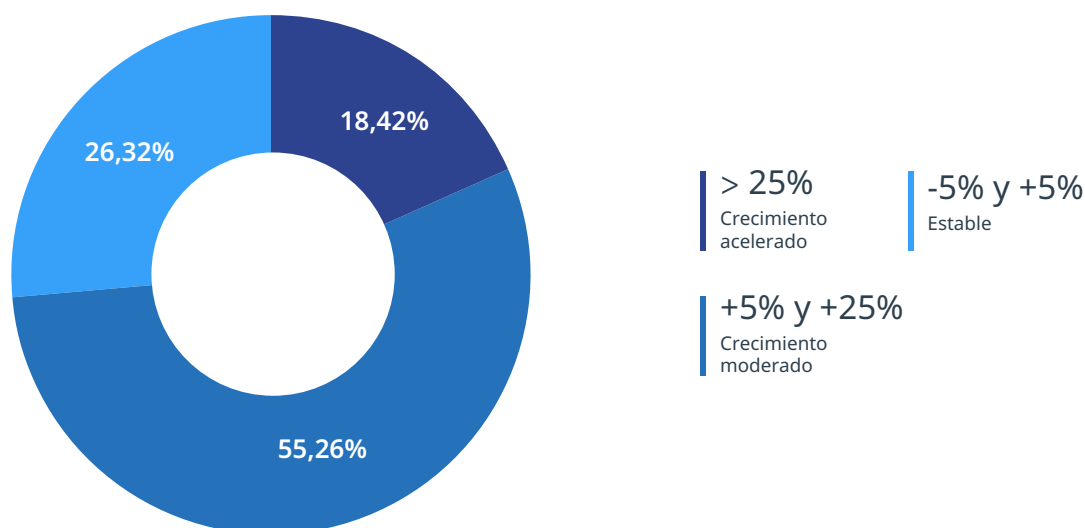
“ El e-commerce se ve impulsado por una logística más conectada, eficiente y sostenible; el éxito en 2025 dependerá de la capacidad de adaptación, digitalización y compromiso con el medioambiente por parte de las empresas logísticas

## 02 Situación actual y evolución del comercio electrónico

En este capítulo se ofrece una visión actualizada del panorama global del comercio electrónico en el último año, enfocándose en la evolución de los ingresos, los factores que impulsan su crecimiento y las principales tendencias que están moldeando el futuro del sector a corto y medio plazo.

Para empezar, es revelador analizar el comportamiento de las ventas de las empresas respecto al año anterior.

¿Cómo fue la situación del 2024 en número de ventas de e-commerce?



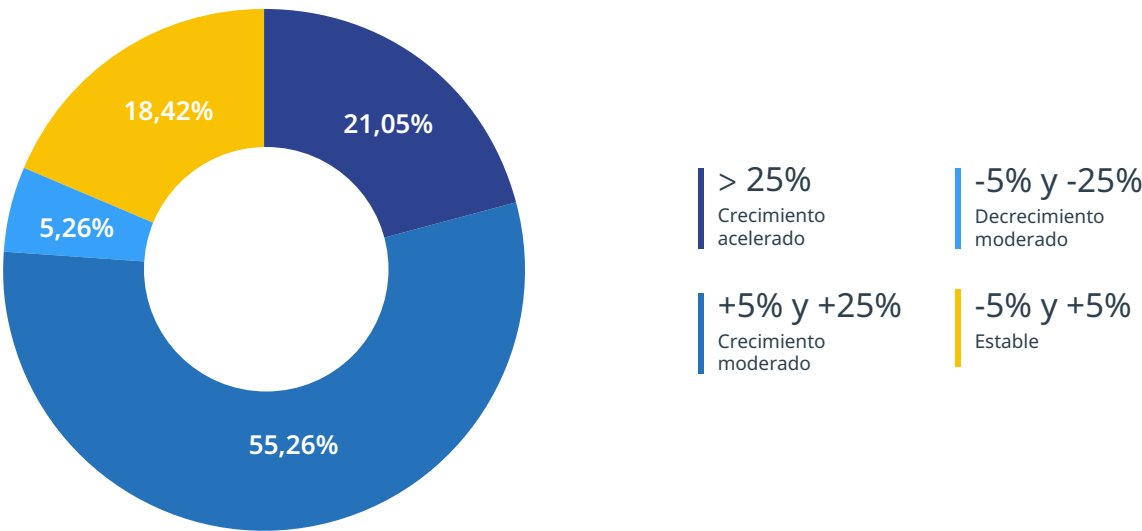
Gráfica 6: Evolución de las ventas respecto al año anterior.  
Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025



En 2024, un 55,26% de las empresas ha vivido un **crecimiento moderado en sus ventas online**, un 26,32% ha mantenido cifras estables y sólo un 18,42% ha experimentado un **despege acelerado**. La lectura es

clara: el e-commerce sigue avanzando de forma sostenida, convirtiéndose en un canal de ventas estratégico para muchas empresas. Esta tendencia positiva se refleja también en las **proyecciones** a futuro.

¿Qué evolución espera del e-commerce en los próximos 2 años?



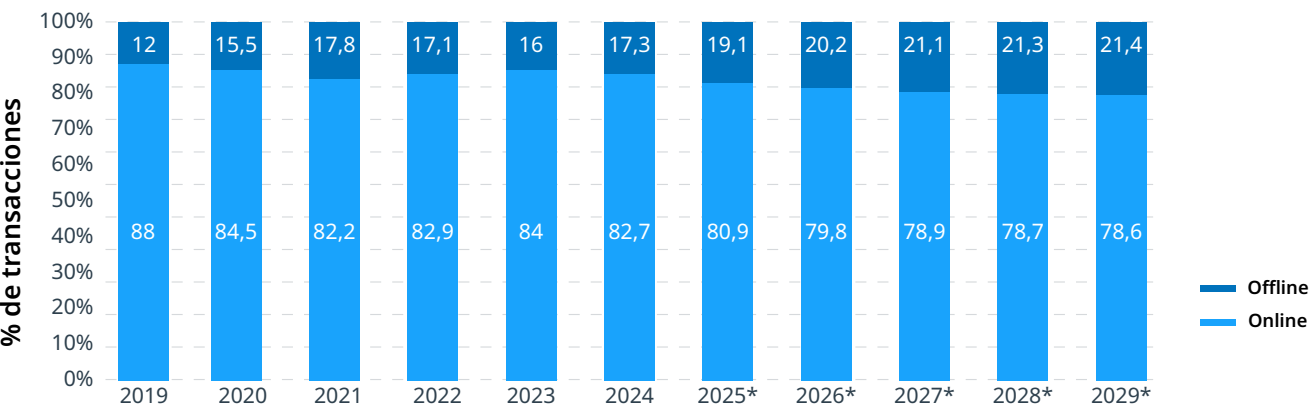
Gráfica 7: Evolución esperada de las ventas durante los próximos dos año. Fuente: Encuesta CEL 2025  
Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.

El 55,26% de las empresas encuestadas espera un **crecimiento moderado** del e-commerce en los próximos dos años, mientras que un 21,05% prevé un **crecimiento acelerado**. Solo un 5,26% anticipa una **disminución**, lo que refleja una visión **optimista** generalizada sobre la evolución futura del canal online.

2.1 E-commerce en el mundo

El comercio electrónico continúa ganando terreno frente al comercio físico, y su peso en el total de las transacciones globales no ha dejado de crecer en los últimos años. La evolución del porcentaje de operaciones online desde 2019, junto con las proyecciones hasta 2029, ilustra una clara tendencia de consolidación y madurez del e-commerce.

Transacciones en línea vs comercio físico



Gráfica 8: Transacciones en línea VS. Transacciones en comercio físico en todo el mundo 2019-2029.  
Elaboración propia. Fuente: Statista.



En 2024 las **transacciones en línea han crecido un 1,3% respecto al año anterior** y se prevé que, para 2027, se sitúen en torno al 21% del total, lo que implicará una reducción proporcional de las compras físicas. Estos datos sugieren una **estabilización y madurez del e-commerce**; no obstante, el comercio físico continuará dominando el mercado y el comercio electrónico, a pesar de ser una tendencia al alza, no logrará sustituir al comercio tradicional, al menos a corto plazo.

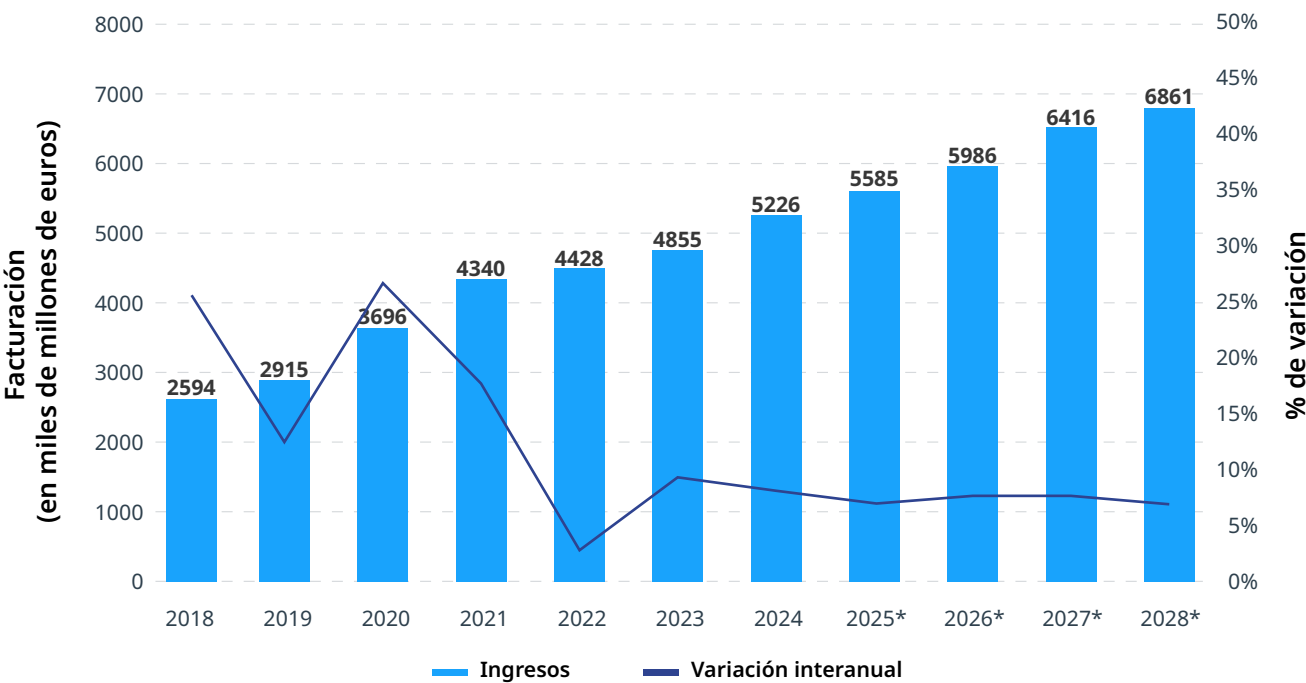
2.1.1 Facturación e-commerce a nivel mundial

Más allá del volumen de transacciones, la facturación del e-commerce a nivel mundial muestra una trayectoria de crecimiento aún más llamativa, aunque con señales de estabilización en la velocidad de crecimiento, propias de un sector cada vez más consolidado y maduro.

“

El comercio electrónico continúa ganando terreno, impulsado por la tecnología y el cambio en los hábitos de consumo, pero el comercio tradicional mantiene su relevancia estructural. En lugar de un reemplazo, se prevé un **escenario de equilibrio y colaboración** entre ambos modelos

Evolución de los ingresos del comercio electrónico global 2018-2028



Gráfica 9: Evolución de los ingresos del comercio electrónico global 2014-2028.

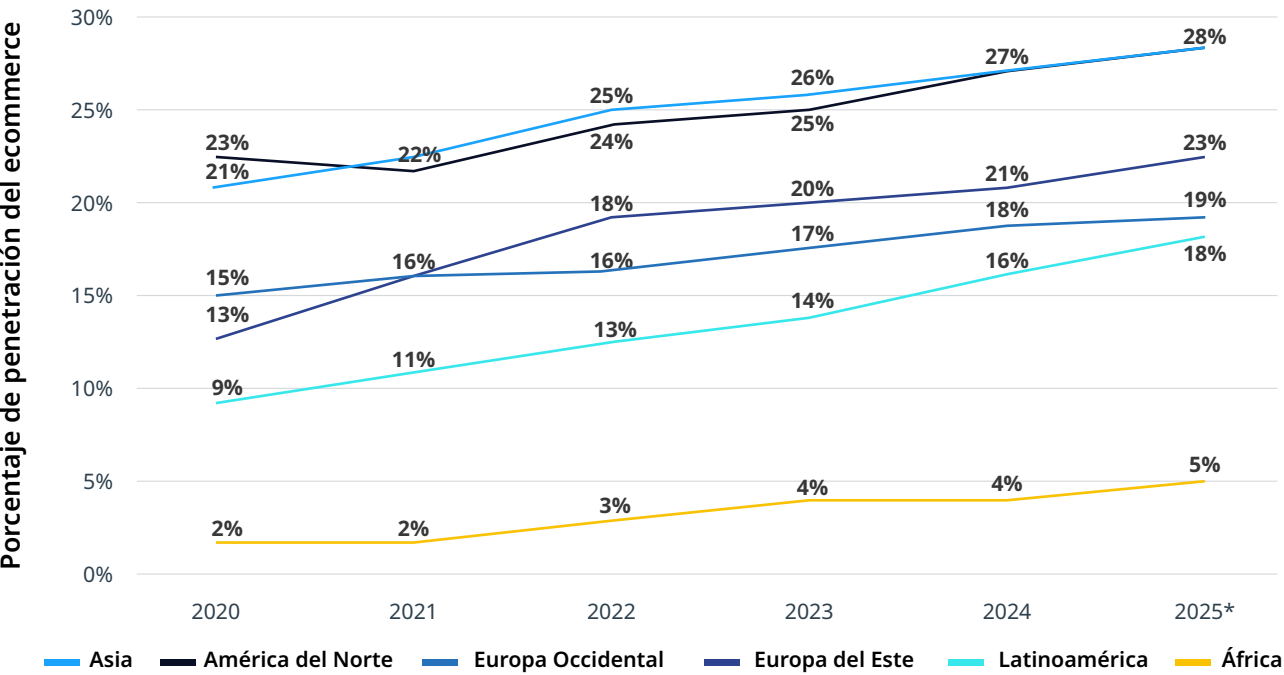
Elaboración propia. Fuente: Statista.

En 2018, el comercio electrónico mundial apenas superaba los **2,59 billones de euros**. En ese momento, era un canal en crecimiento disruptivo, impulsado por el auge de los dispositivos móviles, mientras que actualmente este canal sigue creciendo de una forma más sostenida año a año. Seis años después, en 2024, la facturación global ha alcanzado los **5,22 billones**, y las proyecciones apuntan a más de **6,86 billones en 2028**. Si se mantiene esta tendencia, el sector habrá **multiplicado prácticamente por tres su volumen** en solo 10 años.

El crecimiento no solo continúa, sino que se consolida: se espera que en **2025** se superen los **5,5 billones**. Todo ello sostenido por una mayor penetración digital, mejoras

logísticas e infraestructuras de pagos más eficientes. Sin embargo, mientras los ingresos siguen aumentando, la **tasa de crecimiento interanual** ha entrado en una fase de **estabilización**. Después de picos cercanos al **25 %** en los años de mayor expansión, desde **2023** se mantiene en torno al **7,6 % de crecimiento interanual**. Esta desaceleración no implica una pérdida, sino que refleja una **madurez creciente** del sector, propia de industrias que ya han alcanzado un alto nivel de consolidación global. El ritmo de crecimiento no ha sido uniforme, existiendo variaciones significativas en la expansión del comercio electrónico según la zona geográfica.

Penetración del comercio electrónico sobre el total de ventas minoristas a nivel mundial entre 2020 y 2025, por región



Gráfica 10: Crecimiento por región del comercio electrónico como porcentaje del total de ventas minoristas a nivel mundial entre 2020 y 2025.

Elaboración propia. Fuente: Statista.

Podemos ver cómo **Asia** se mantiene como la **región con mayor ritmo de penetración del e-commerce sobre las ventas minoristas totales**, lo que la hace líder mundial gracias a economías como China, Corea del Sur o Japón, que cuentan con sistemas digitales muy consolidados.

**América del Norte** también muestra una evolución positiva, desde 2020, año en el que supera el 20% y se mantiene así hasta 2025 gracias a **EE.UU. y Canadá**, donde el consumo online se ha expandido en varias categorías, desde **moda hasta alimentación**.

En el caso de **Europa Occidental** se observa la madurez del mercado online: se mantiene en torno al 15%-19% a lo largo del periodo. Aquí destacan **Alemania, Francia, Reino Unido o España**, donde el comercio electrónico ya está integrado en los hábitos de consumo.

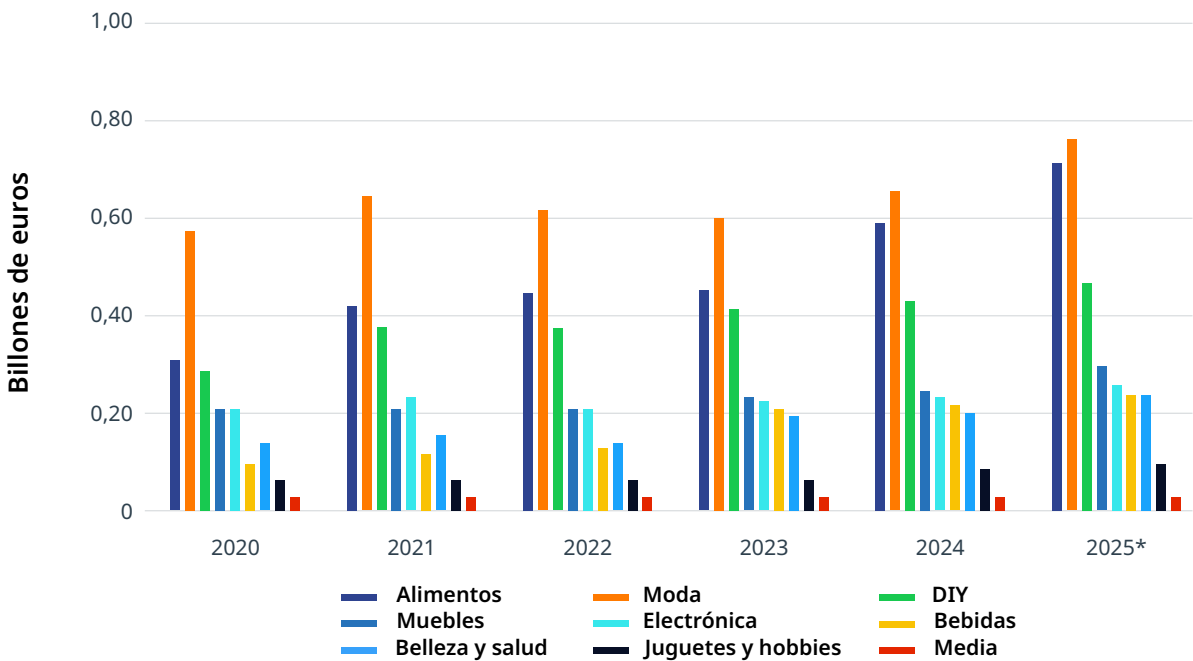
Por otra parte, **Europa del Este y América Latina** muestran trayectorias similares: las dos regiones inician con tasas más bajas, pero reflejan incrementos. América Latina, por ejemplo, pasa de un 9% en 2020 a un 16% en 2024, gracias a una mayor adopción de plataformas digitales en mercados como **Brasil o México**.

Finalmente, **África**, aunque parte de cifras flojas, presenta un crecimiento constante durante el periodo, alcanzando un 4% en 2024. Este avance es lento, pero refleja un proceso de digitalización que puede acelerarse en los próximos años.

2.1.2 Principales sectores del e-commerce y Marketplace

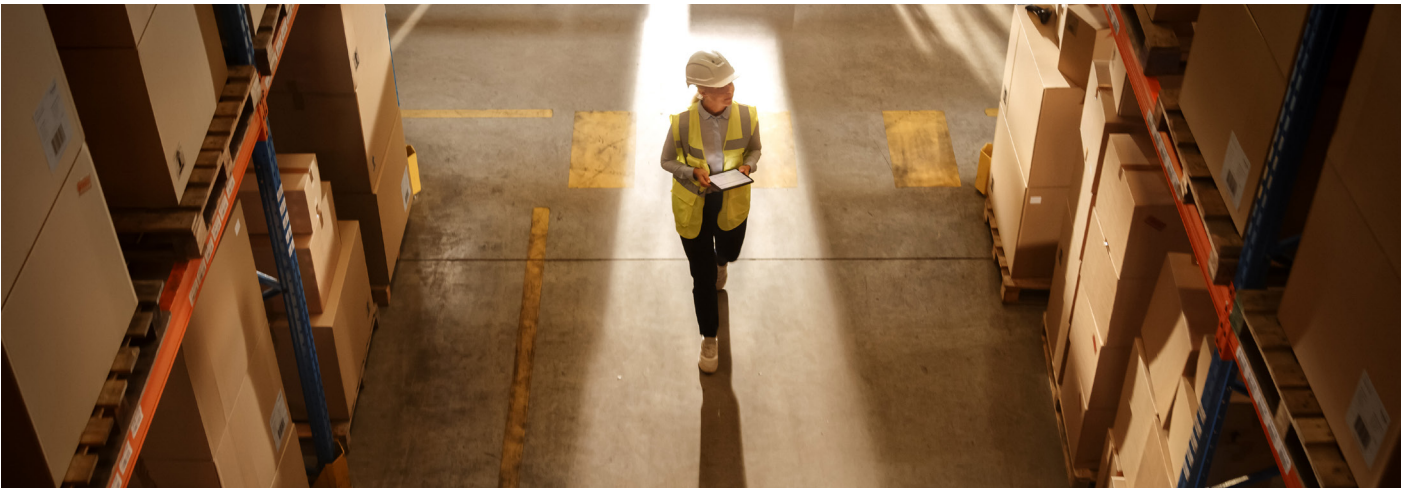
El comercio electrónico no solo continúa expandiéndose en volumen, sino que también lo hace en **variedad de productos y sectores** en los que actúa.

Ventas por sector en los diferentes marketplaces (en billones de euros)



Gráfica 11: Crecimiento por región del comercio electrónico como porcentaje del total de ventas minoristas a nivel mundial entre 2020 y 2025.

Elaboración propia. Fuente: Statista.





Los sectores de **moda y alimentación** continúan liderando, con ventas en 2024 de **660 y 590 mil millones** de euros, respectivamente. Entre ambos, el sector alimentario destaca por su dinamismo, habiendo registrado un crecimiento interanual medio del **20%** en los últimos años.

El sector del **bricolaje (DIY)** también muestra un fuerte impulso, con ventas que superan los **420 mil millones** de euros en 2024 y un crecimiento histórico medio del **12%**.

Las **bebidas** han superado los **200 mil millones** de euros y, aunque sus cifras son menores que las de los sectores líderes, presentan un crecimiento interanual medio del **19%**. Otros sectores, como **muebles y belleza**, se sitúan en rangos similares al de las bebidas, pero con incrementos más moderados a lo largo del tiempo.

“

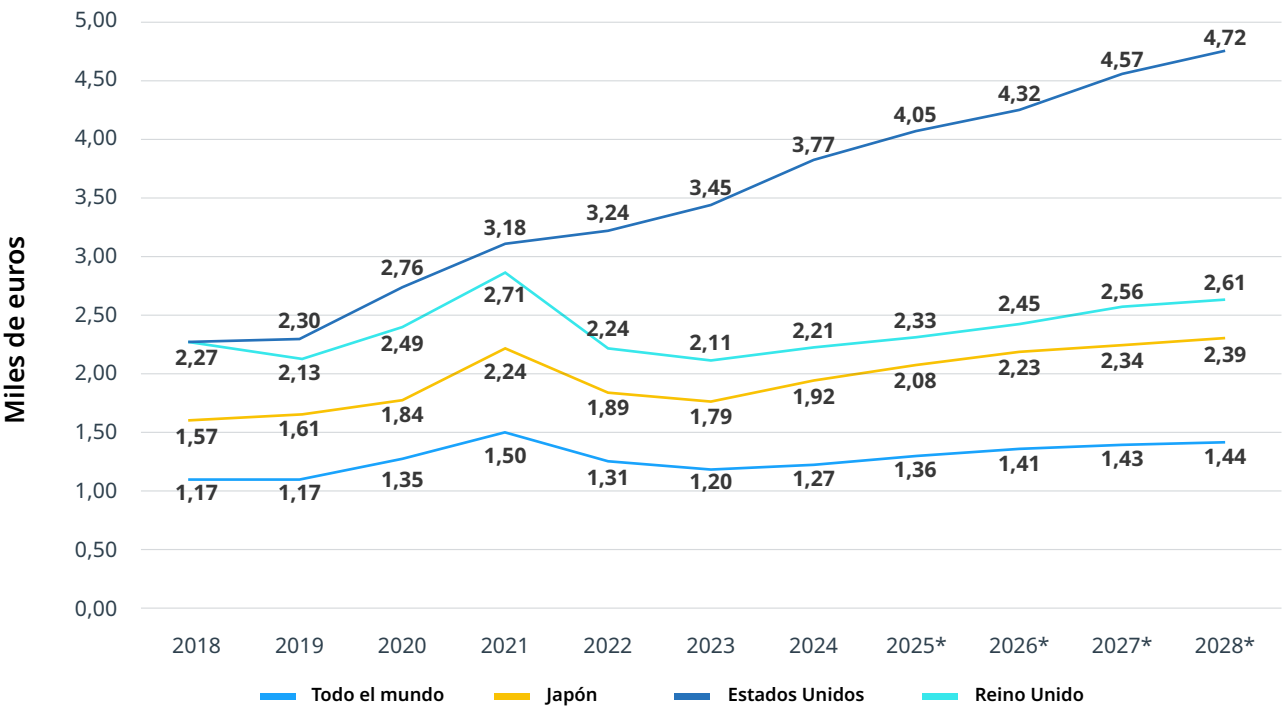
Los sectores históricamente ligados al canal físico se están beneficiando de mejoras en la experiencia de usuario y confianza del consumidor, reflejando un cambio cultural y de hábitos de consumo, que responden a una mejora en las operaciones logísticas del sector. Los consumidores son cada vez más **digitales, exigentes y abiertos** a nuevas formas de comprar



2.1.3 Agentes líderes en gastos

Como hemos podido observar, los ingresos del e-commerce varían notablemente entre distintos países, no solo a nivel de digitalización y madurez del mercado, sino a nivel de gasto promedio. Este consumo, revela grandes diferencias en países clave del comercio electrónico.

Gasto promedio por consumidor y por región



Gráfica 12: Ingreso online medio por comprador de bienes de consumo. Nota: El ARPU en e-commerce refleja cuanto gasta, en promedio, cada usuario.  
Elaboración propia. Fuente: Statista.

En 2024, el gasto promedio por consumidor a **nivel mundial** ha alcanzado los **1.270 euros**, lo que representa un leve aumento respecto al año anterior, cuando la cifra fue de **1.200 euros**. Se mantiene la tendencia al alza que ha marcado los últimos años. Desde 2017, el gasto promedio global ha subido casi 200 euros, lo que indica una transformación progresiva en los hábitos de consumo digital a nivel mundial.

**Estados Unidos** encabeza el ranking con un consumo promedio de **3.770 euros** por consumidor en 2024, una cifra que **casi triplica el gasto promedio mundial**. Este número, considerablemente superior al del año anterior (**3.450 euros**), muestra que el mercado estadounidense sigue fortaleciéndose, apoyado por una infraestructura avanzada y una cultura de consumo digital bien establecida.

En segundo lugar, se encuentra el **Reino Unido**, con un gasto de **2.210 euros**, también por encima del promedio

global y ligeramente superior al registrado en 2023 (**2.110 euros**). Aunque la distancia con Estados Unidos es considerable, el mercado británico muestra signos de madurez, con consumidores activos y un entorno favorable para las compras en línea.

**Japón**, por su parte, presenta un gasto medio de **1.920 euros**, un **7,3%** mayor que el año anterior. Mantiene una trayectoria positiva, que refleja un mercado estable donde el consumo online está arraigado, aunque muy focalizado en ciertas categorías específicas como la electrónica.

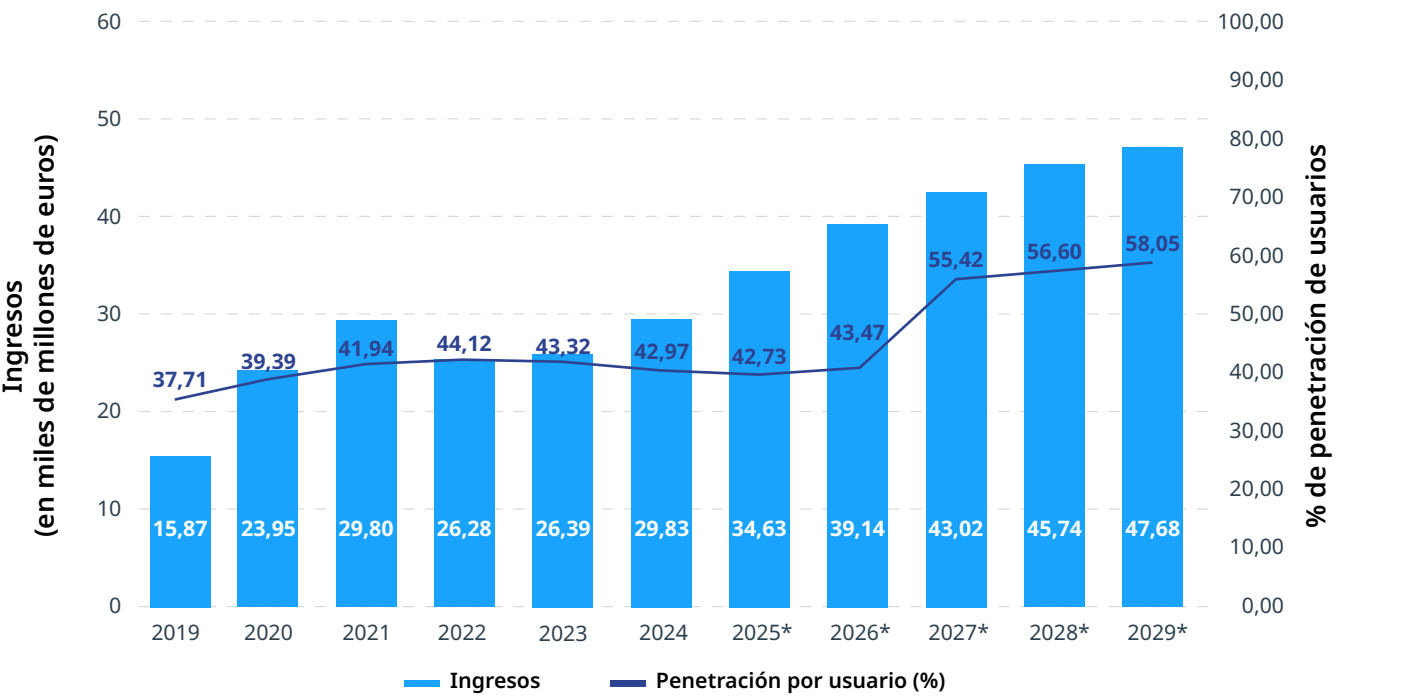
A partir de 2025, las cifras del gráfico corresponden a proyecciones, y todo apunta a que esta tendencia ascendente se mantendrá, aunque a un ritmo más contenido. **Las economías líderes continuarán ampliando la distancia respecto al promedio mundial**, mientras que el crecimiento global podría estabilizarse conforme el mercado digital se consolide en más regiones.

2.2 E-commerce en España

2.2.1 Situación del e-commerce en España

España ya se encontraba en una fase de **madurez** del comercio electrónico, y actualmente el mercado está en una etapa de **estabilización**, con un **crecimiento moderado pero sostenido**.

Ingresos en España y penetración por usuario



Gráfica 13: Evolución de los ingresos y la penetración de usuarios del comercio electrónico en España 2019-2029. Elaboración propia. Fuente: Statista.





Se espera que las ventas de comercio electrónico en España alcancen los **34,6 mil millones de euros en 2025**, lo que representa un incremento del **16 % respecto a 2024**, año que ha cerrado con **29,8 mil millones de euros** en ingresos. Este crecimiento sitúa a España por encima del promedio global, que ha sufrido un aumento de apenas un **5,77 %** para ese mismo periodo, lo que refuerza al país como uno de los motores del e-commerce en Europa.

Las previsiones para los próximos años son optimistas: en **2029**, las ventas online podrían alcanzar los **47,7 mil millones de euros**; este crecimiento va de la mano de una creciente digitalización del consumidor español y del aumento de la **penetración del canal digital**.

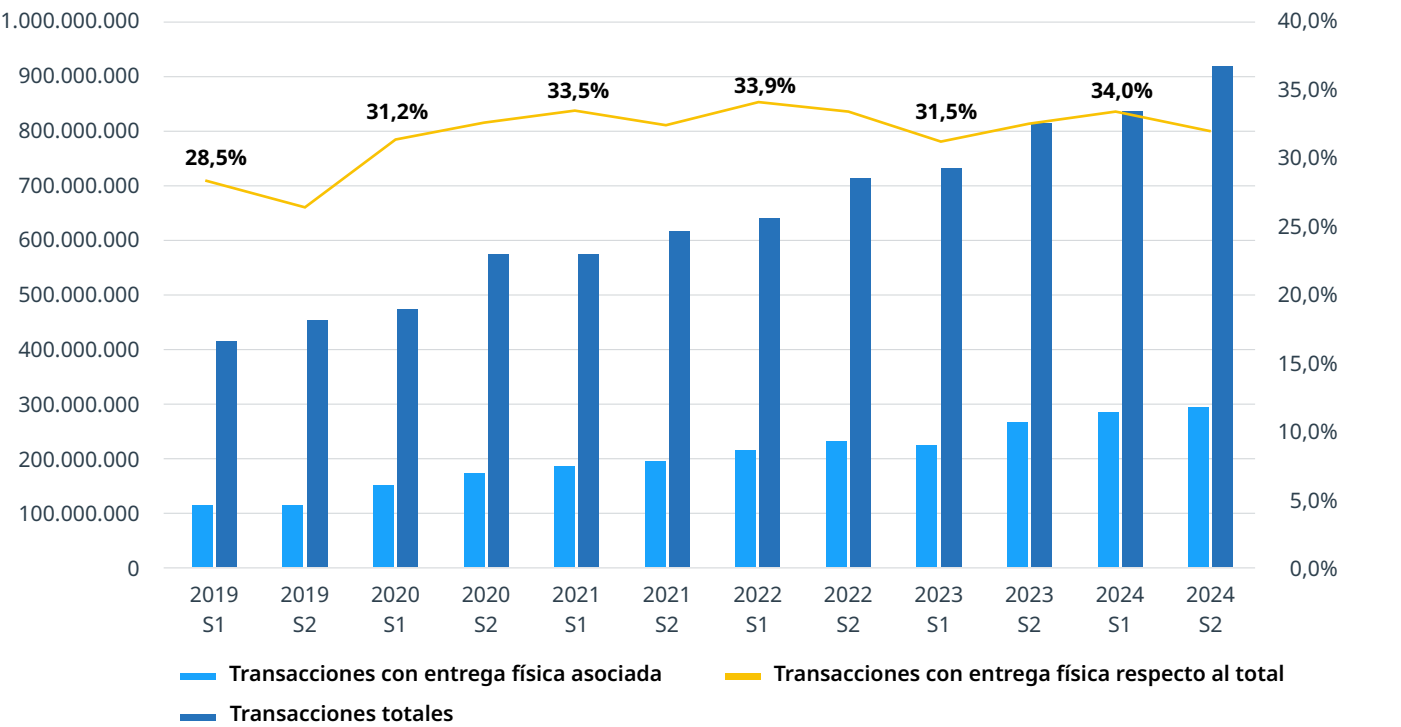
Tras varios años de crecimiento más moderado, la **penetración por usuario** (porcentaje de la población que

realiza compras online) se estima que pasará del **43 % en 2025** a un estimado del **58 % en 2029**, lo que supone un aumento de más del 14% en tan solo cuatro años. Es evidente que nos enfrentamos a una adopción masiva del canal online.

En conjunto, estos datos reflejan un cambio estructural y sostenido en el comportamiento del consumidor español, cada vez más conectado, exigente y dispuesto a integrar el e-commerce como parte fundamental de su vida cotidiana.

Por otro lado, es importante destacar que **no todas las transacciones digitales implican un envío físico**. Para visualizar esta evolución, es clave analizar el crecimiento del número de transacciones online y su relación con una entrega física asociada.

Gasto promedio por consumidor y por región



Gráfica 14: Transacciones totales del comercio electrónico VS transacciones con entrega física asociada.  
Elaboración propia. Fuente: CNMC.

Al mismo tiempo, las **transacciones con entrega física también han aumentado**, aunque el porcentaje sobre el total ha sido más irregular. En **2019 solo el 28,5%** de las transacciones incluyeron entrega física, mientras que **en 2024 se ha alcanzado el 34%**. Sin embargo, en el segundo semestre de 2024, ese porcentaje **ha vuelto a caer**.

Este comportamiento refleja que, aunque **aumenta el número de productos enviados físicamente**, también **crecen las transacciones digitales** que no requieren logística de entrega como las suscripciones o productos digitales, lo que permite que la relación entre ambas se mantenga **estable**.

**En algunas empresas, no se ha observado una gran variación interanual, manteniendo niveles de desempeño y resultados similares a los del año anterior, lo que sugiere una estabilidad en sus operaciones y en las condiciones del mercado en el que participan.**

(Fuente: Focus Group CEL 2025)

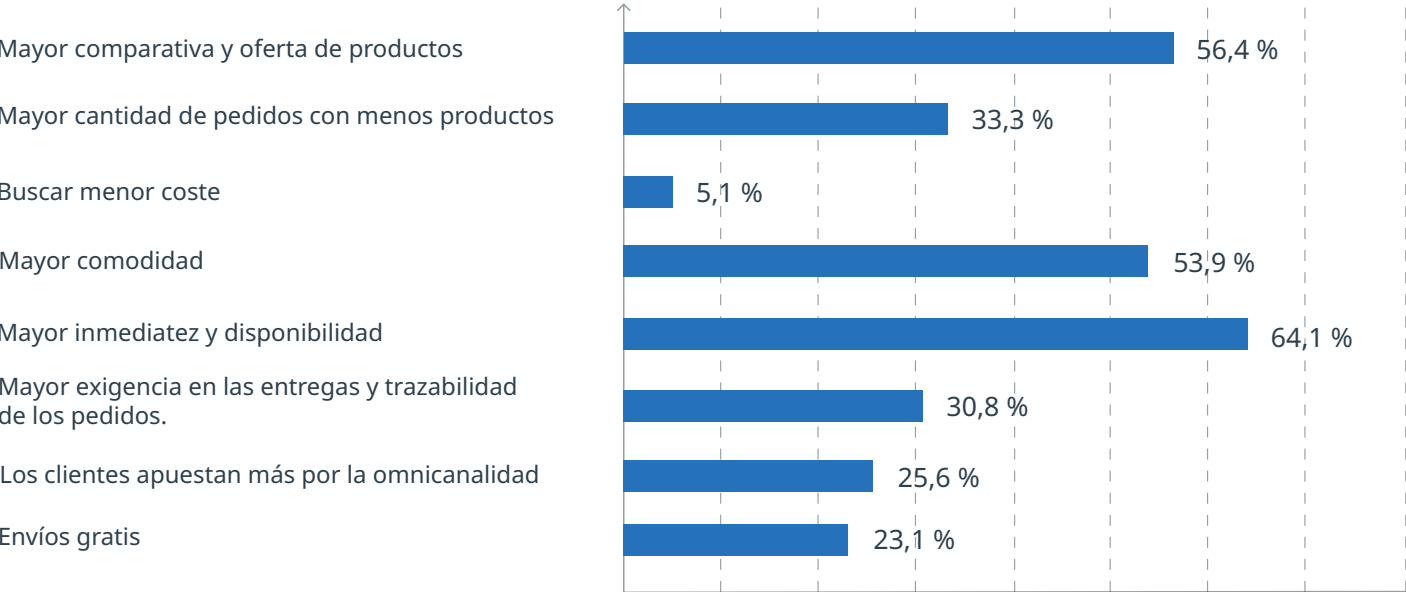
### 2.2.2 Consumidores

El perfil del consumidor en España ha experimentado un cambio notable. Hoy en día, los usuarios son más **exigentes**, están mejor **informados** y son más **conscientes** de lo que quieren. Factores como la **edad**, **el uso del móvil** y **las preferencias** juegan un papel crucial en sus decisiones de compra. Por eso, las empresas se esfuerzan por entender estos comportamientos, buscando así diferenciarse y ganar la lealtad de sus clientes.

En este entorno, los consumidores valoran especialmente la **inmediatez** y la **disponibilidad**: así lo indica el 64,1% de las respuestas. Le siguen muy de cerca la posibilidad **de comparar una amplia oferta de productos y comodidad**, dejando claro que el e-commerce ya no compite solo en precio, sino en experiencia. El cliente actual quiere rapidez, opciones y facilidad, todo al alcance de un clic.



¿Cuáles cree que son los aspectos más relevantes para el consumidor a la hora de realizar compras online?



Gráfica 15: Aspectos más relevantes para el consumidor en compras online.  
Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.

Dado que la **edad** es un factor clave para entender las preferencias y hábitos de compra, es revelador observar cómo se distribuye la adopción del comercio electrónico entre los distintos grupos etarios.

El grupo de edad comprendido entre los **16 y los 24 años** presenta el mayor porcentaje de usuarios que utilizan el comercio electrónico, con un **85,4 % de su población**, lo que equivale a 3,71 millones de personas.

Le sigue el segmento de **25 a 34 años**, con una adopción cercana al **85 %**, y el grupo de **35 a 44 años** con un **83,9 %**, que representa 5,51 millones de usuarios.

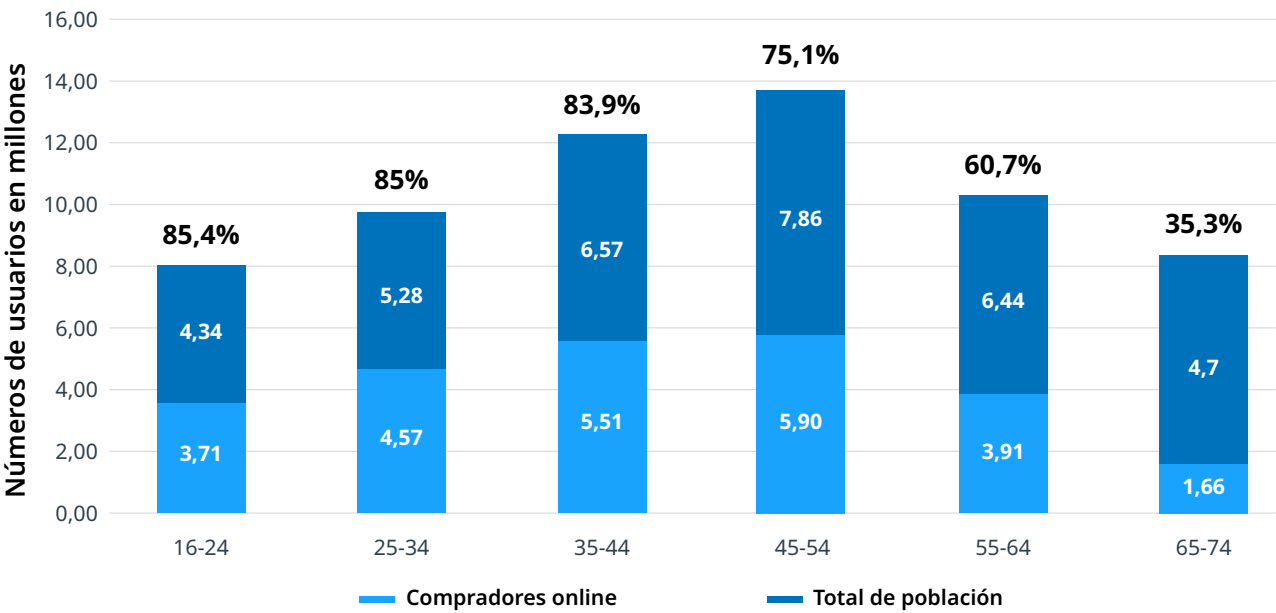
El grupo de **45 a 54 años** también muestra una alta penetración digital, con un **75,1 %** de usuarios online, alcanzando los 5,90 millones, siendo el segundo en volumen absoluto de compradores. En cuarto lugar, el grupo de **55 a 64 años** registra un **60,7 % de adopción**, equivalente a 3,91 millones de personas, lo que evidencia una notable adaptación tecnológica en generaciones tradicionalmente menos digitales.

Finalmente, el grupo de **65 a 74 años** presenta una menor participación, con un **35,3 % de usuarios** (1,66 millones), lo que refleja la existencia de barreras significativas para la inclusión digital en este segmento etario.





Compradores online por edad



Gráfica 16: Número de compradores online por franja de edad.

Elaboración propia. Fuente: Statista e INE.

Las cifras de población total por grupo de edad, utilizadas para calcular estos porcentajes, provienen del Instituto Nacional de Estadística (INE)

2.2.3 Influencia del e-commerce en la inmologística

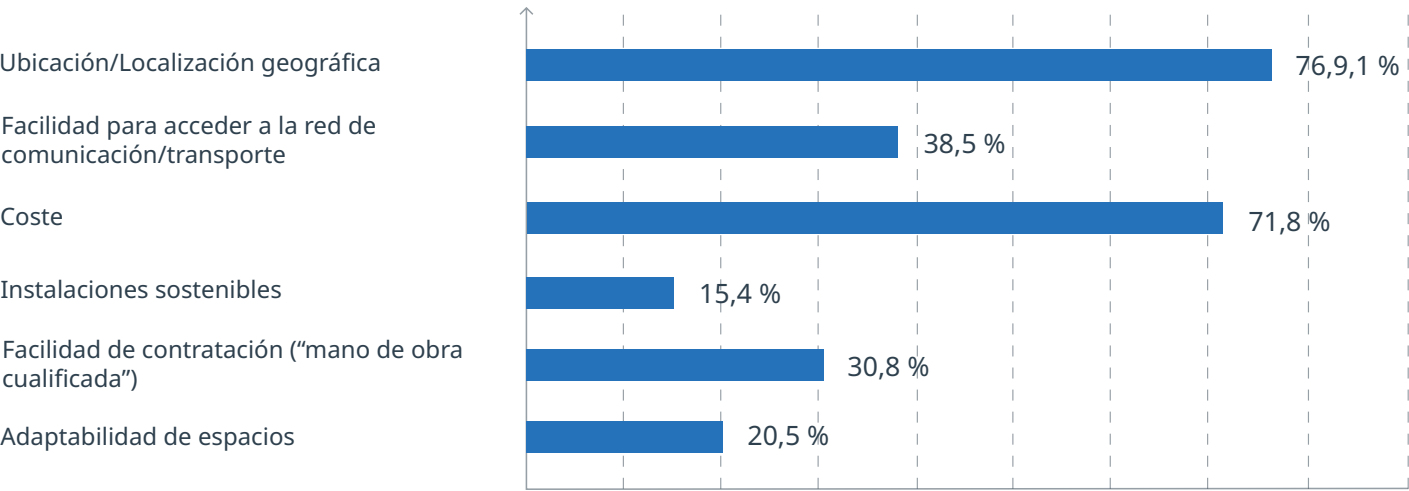
El crecimiento del comercio electrónico está transformando profundamente las necesidades logísticas, así como la distribución y configuración del espacio industrial. Según un informe de Prologis, “el boom del comercio electrónico no ha terminado”. En este contexto, se estima que la penetración del e-commerce en España generará una **demanda adicional de entre 1,4 y 1,9 millones de metros cuadrados** de superficie logística en el próximo año, lo que representa aproximadamente entre un **4 % y un 5,3 %** de la superficie logística total del país (que ronda los 35,7 millones de metros cuadrados construidos y alquilables).

Empresas como **Shein, AliExpress y Temu** están detrás de este crecimiento reciente en la demanda de suelo logístico en el **mercado español**, ya que concentran el 34% de los pedidos online, creando así una necesidad de centros logísticos cercanos a núcleos urbanos destinados a que las entregas sean más inmediatas.

Cuando se trata de elegir dónde ubicar una nave o almacén, las empresas no lo dejan al azar. **Estar bien conectado con clientes, proveedores y centros de transporte marca la diferencia.** En esta decisión son clave varios elementos, entre los que destacan el coste, la ubicación geográfica y la facilidad para acceder a la red de comunicación o transporte.



¿Cuáles son los factores más relevantes a la hora de invertir al alquiler o compra de una nave o almacén ?



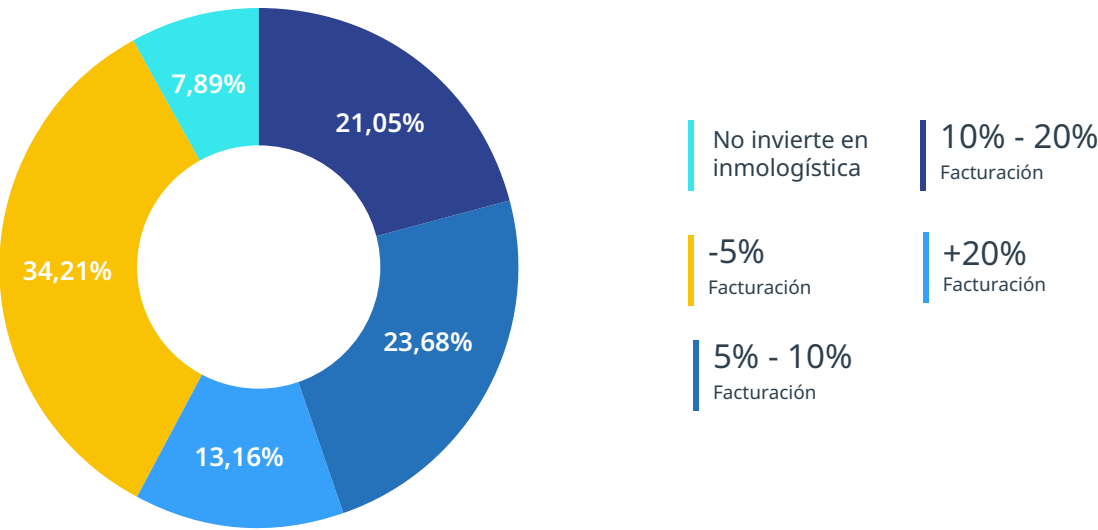
Gráfica 17: Aspectos más relevantes a la hora de invertir en el alquiler o compra de un almacén.  
Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.

Cuando las empresas consideran invertir en infraestructuras logísticas, hay una prioridad que destaca claramente: la **ubicación**, con un **31,25%** de las respuestas, es imprescindible estar bien conectado, ya sea cerca del cliente o de los puntos de transporte; le sigue de cerca el **coste** con un **28,13%**, lo que refleja un equilibrio entre la eficiencia operativa y el control del gasto.

Otros aspectos que son relevantes para la selección de las naves logísticas son la facilidad de **acceso a la red de transporte** con un **14,6%** y con un **12,5%** la **facilidad de contratación** que exista en el lugar.

En cuanto a costes, es relevante analizar el esfuerzo económico que las empresas están dispuestas a asumir a la hora de invertir en superficie logística.

¿Qué porcentaje de la facturación destina su empresa (o sus clientes) al alquiler o compra de naves o almacenes?

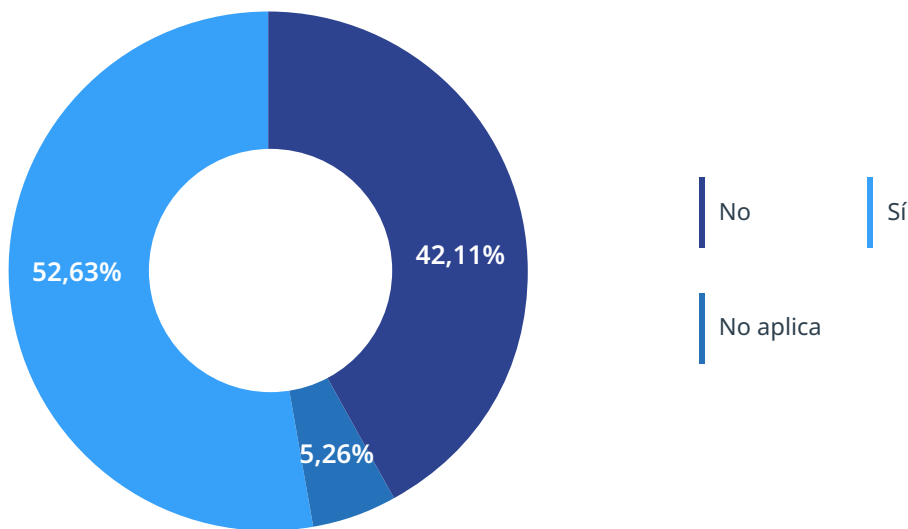


Gráfica 18: Porcentaje de la facturación que destinan las empresas o los clientes en el alquiler o compra de naves o almacenes.  
Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.

El **gasto en inmologística** sigue siendo **moderado** en muchas empresas: un **23,68 %** destina entre el **5 % y el 10 %** de su facturación, y un **21,05 %** sube hasta el **10 %-20 %**. Aun así, un **34,21 %** gasta **menos del 5 %**. Si lo comparamos

con el **promedio del mercado**, que ronda el **6,5 %** de la facturación, vemos que la mayoría se mantiene **por debajo o en línea**, lo que confirma una estrategia de **contención y control de costes**.

### ¿Está pensando su empresa en realizar una inversión enfocada a la apertura de una nueva nave?



Gráfica 19: Intencionalidad sobre la inversión enfocada a la apertura de una nueva nave.  
Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.

**Más de la mitad** de las empresas contempla destinar un porcentaje de su inversión a este ámbito, lo que refleja el creciente **interés por mejorar sus operaciones logísticas**. Este interés se debe a que muchas compañías consideran que el espacio logístico les aporta una **ventaja competitiva** clave en su sector.

En España, los principales núcleos logísticos se concentran en tres ciudades clave: **Madrid**, reconocida como el principal “hub” logístico del país; **Valencia**, destacada por su puerto comercial y por el notable crecimiento del stock logístico registrado en los últimos años; y **Barcelona**, que alberga el puerto con mayor tráfico de contenedores del territorio nacional.

**Existe una escasez crítica de suelo en grandes ciudades, donde los precios son elevados (7-9 €/m²), y en Barcelona los clientes muestran resistencia a asumir estos costes. Además, las naves se encuentran en malas condiciones, lo que desincentiva a las empresas a utilizarlas y provoca que permanezcan vacías, reduciendo la demanda de personal. En contraste, en localidades más pequeñas hay mayor disponibilidad de suelo, aunque con menor capacidad operativa.**

(Fuente: Focus Group CEL 2025)



Stock logístico



Gráfica 20: Stock logístico en millones de metros cuadrados en España.  
Elaboración propia. Fuente: Colliers.

Tasa de disponibilidad



Gráfica 21: Porcentaje de disponibilidad del suelo logístico español.  
Elaboración propia. Fuente: Colliers.

En **Madrid**, se añadieron cerca de 1 millón de m<sup>2</sup> al stock logístico el último año, lo que elevó la tasa de disponibilidad hasta un máximo del 10,1% en el tercer trimestre. Sin embargo, gracias a una buena actividad de contratación en el último trimestre, esta bajó al 9,6%.

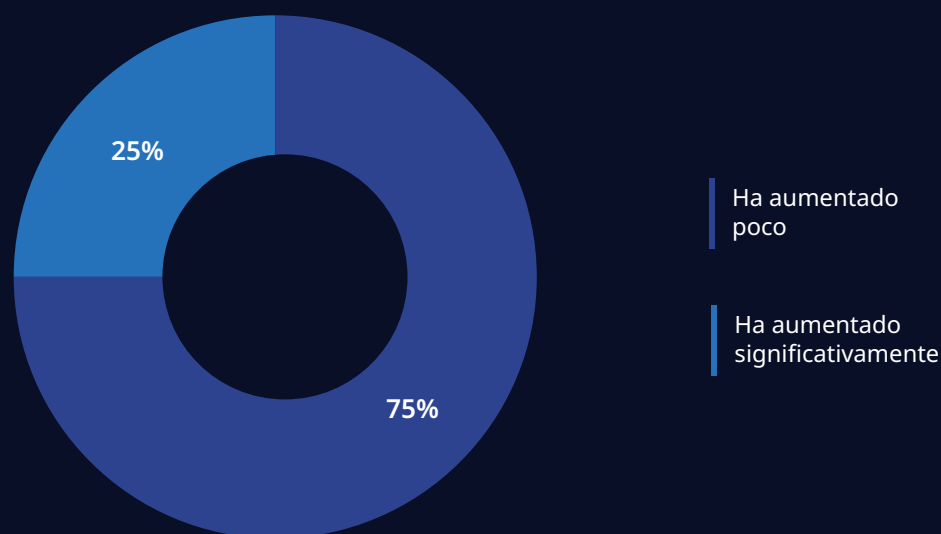
En **Valencia**, el stock logístico creció en casi 300.000 m<sup>2</sup> durante 2024 debido a la entrega de nuevos proyectos y a la fuerte actividad promotora. Respecto a la tasa de disponibilidad, el efecto de la catástrofe de la DANA ha reducido enormemente el número de naves, alcanzando cifras históricamente bajas (0,4%).

En **Barcelona**, la tasa de disponibilidad ha disminuido casi un 1% respecto a 2023, mientras que el stock se mantiene estable, con solo un ligero incremento.

En conjunto, las tres principales fuerzas logísticas españolas tienen dinámicas diferentes entre ellas, pero complementarias: mientras **Madrid destaca por su alta oferta**, **Valencia, muestra una rápida expansión de stock**, y **Barcelona, en cambio, muestra un equilibrio entre su disponibilidad y la demanda**. Este comportamiento hace de España un sector maduro que se adapta a las exigencias del e-commerce.

La percepción de este crecimiento de superficie logística por parte de las empresas encuestadas es clave para entender cómo evoluciona el sector. Esto plantea la cuestión de si el sector está ante una expansión real o simplemente una sensación de avance lento.

## ¿Ha aumentado la superficie logística en España en el último año?



Gráfica 22: Aumento de la superficie logística española durante el último año.

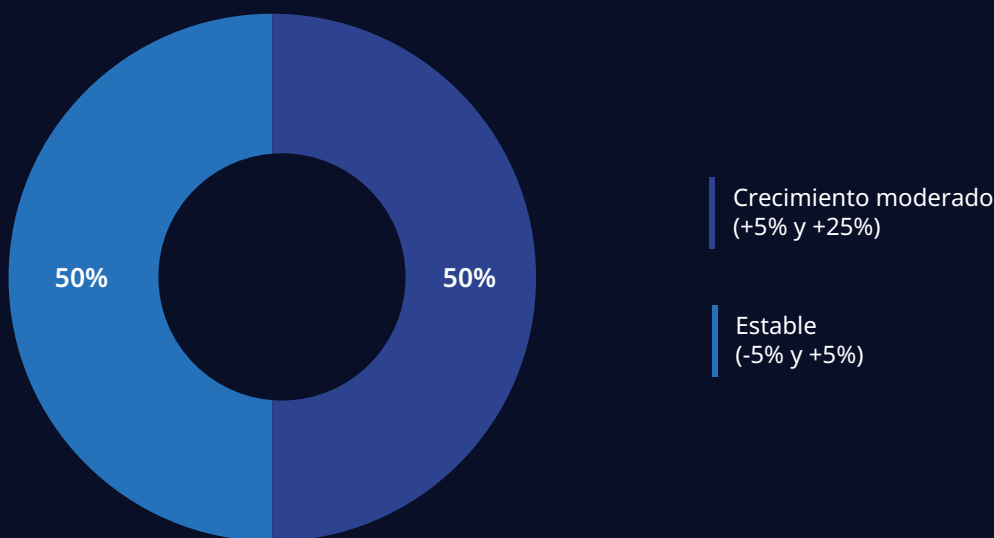
Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.



Aunque el sector sigue creciendo, un **75% de las empresas** perciben que la **superficie logística ha aumentado poco**, frente a un **25%** que cree que lo ha hecho **significativamente**. Esto refleja una expansión moderada, limitada por la falta de suelo disponible y los costes asociados.

El interés por el suelo logístico es un factor que ayuda a medir el crecimiento real del e-commerce y a determinar si el mercado está verdaderamente en movimiento.

## ¿Cómo fue la situación en número de ventas del suelo inmologístico?



Gráfica 23: Situación en número de ventas del suelo inmologístico dedicado al e-commerce respecto al año anterior.

Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.

El mercado de suelo inmologístico muestra una tendencia contenida. Un 50% de las respuestas indican que las ventas se han mantenido estables, mientras que la otra mitad percibe un crecimiento moderado. Esta división refleja un contexto donde el interés por el suelo logístico sigue presente, pero sin un incremento destacable.

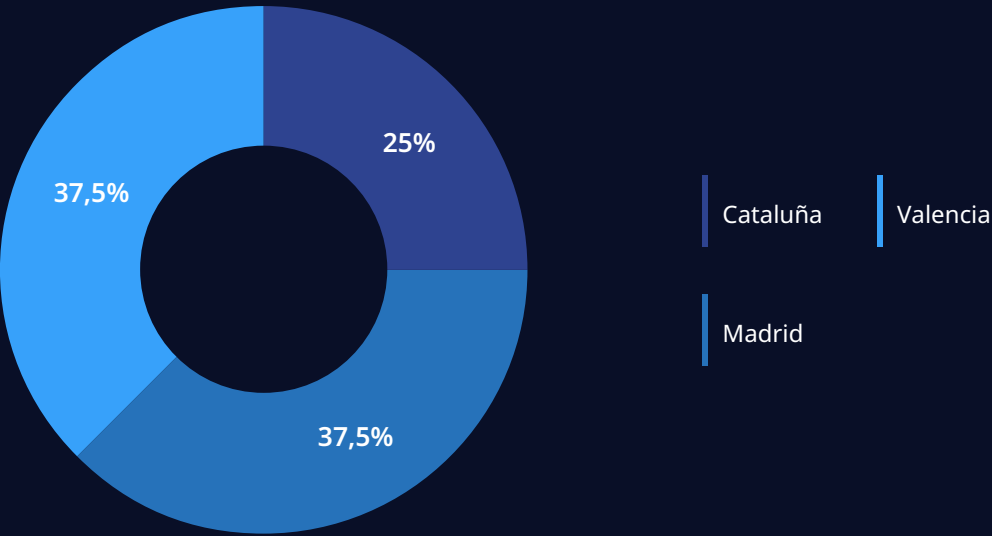
**En España, uno de los principales retos para el desarrollo logístico de la última milla radica en la falta de impulso por parte de la administración pública en materia de gestión del cambio. Su papel debería centrarse en promover la estandarización y la regulación de normativas, así como en difundir los beneficios que estas iniciativas pueden aportar a los entornos urbanos, como la rehabilitación de brownfields y la creación de nuevos espacios.**

(Fuente: Focus Group CEL 2025)

La concentración de las inversiones permite entender mejor cómo se está redistribuyendo el peso logístico del país. Según la opinión de los encuestados, la mayor inversión inmologística se ha concentrado en **Madrid** y **Valencia**, con un **37,5%** de respuestas cada una.

**Cataluña** queda en segundo plano con un **25%**. Esta percepción refleja un reparto relativamente equilibrado entre estas 3 comunidades y muestra claramente porqué se mantienen como los principales núcleos logísticos del país.

¿Dónde se ha realizado la mayor inversión inmologística en España?

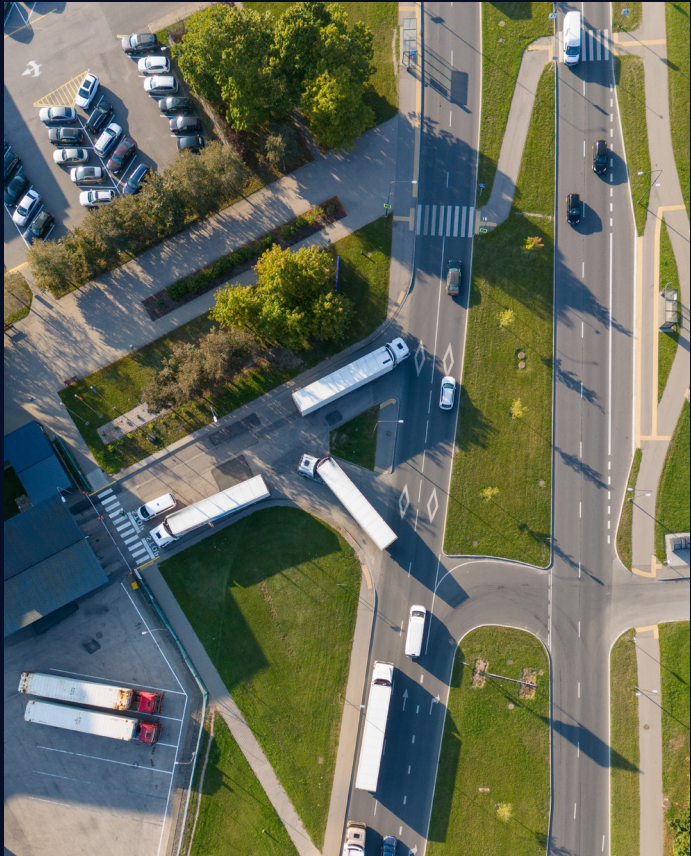


Gráfica 24: Distribución geográfica de la inversión inmologística en España durante el último año.  
Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.

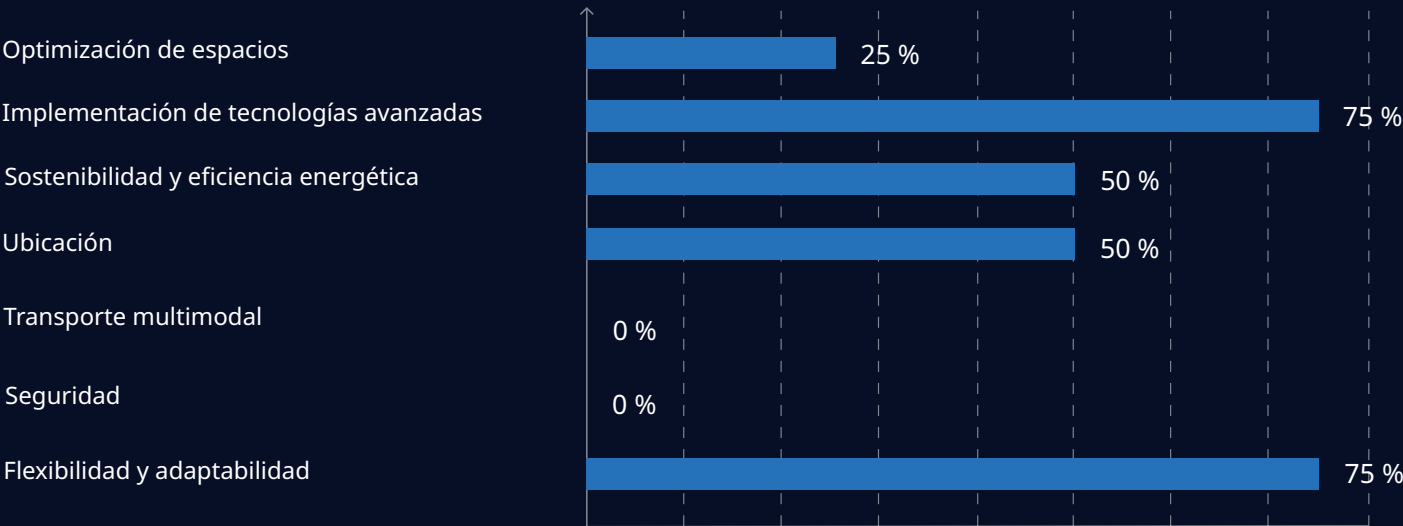




Por otro lado, más allá de la ubicación geográfica, para la gran mayoría de las empresas dedicadas a la inmologística existen factores que se deben tener en cuenta a la hora de tomar decisiones estratégicas, pero las prioridades están cambiando. Según los encuestados, los aspectos clave a tener en cuenta durante 2025 han sido la **flexibilidad y adaptabilidad** (75%), junto con la **implementación de tecnologías avanzadas** (75%). También destacan como relevantes la **sostenibilidad** y la **ubicación**, ambas con un 50%. Estos resultados reflejan un enfoque diverso, donde la capacidad de adaptación al entorno y la apuesta por la innovación tecnológica marcan la pauta.



¿En qué aspectos se están centrando más las empresas de inmologística este año?



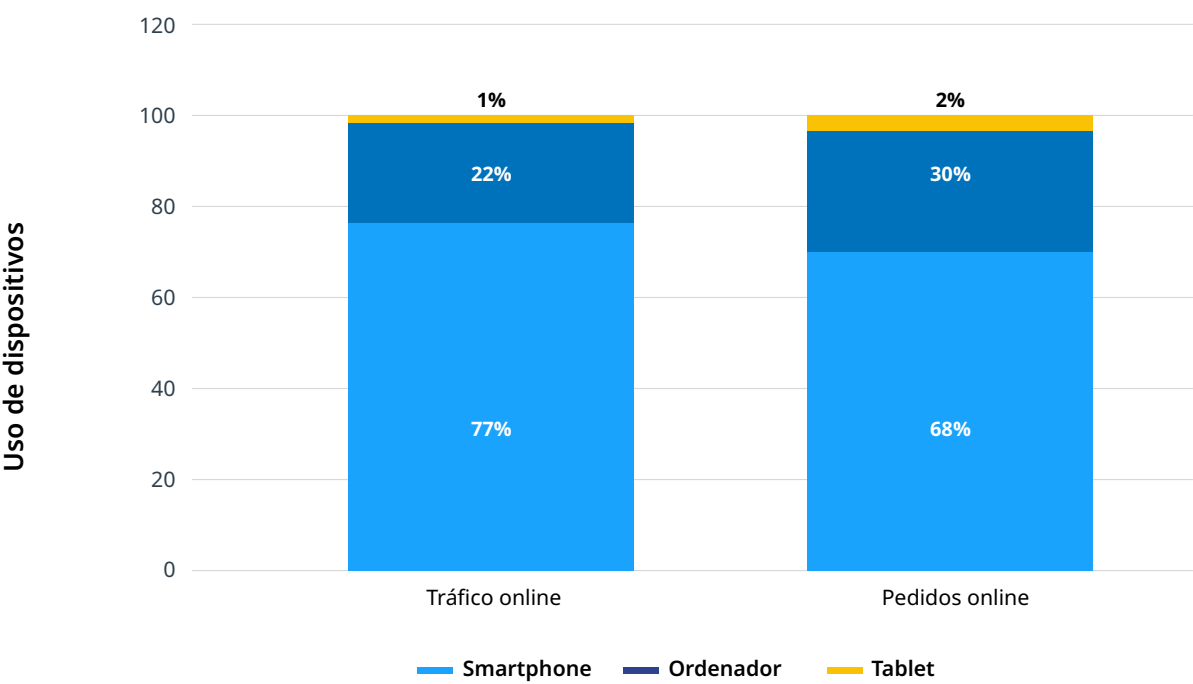
Gráfica 25: Aspectos más relevantes para las empresas de inmologística.  
Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.

# 03 Tendencias de la logística del e-commerce

Este apartado se centra en las principales tendencias que están dando forma al sector, se tratan temas clave como el transporte en el e-commerce, donde la última milla y la distribución urbana requieren agilidad y flexibilidad; la externalización de procesos logísticos, motivada por la necesidad de escalabilidad y especialización; las soluciones colaborativas, que proponen modelos de reparto compartidos; los avances en sostenibilidad y las innovaciones tecnológicas más significativas. Por último, se abordará el reto de la logística inversa, que sigue generando complejidades y costes adicionales.

Para empezar, es fundamental analizar cómo los distintos tipos de dispositivos digitales protagonizan la experiencia de compra online.

## Tendencia del uso de dispositivos



Gráfica 26: Experiencia multicanal: tendencia del uso de dispositivos digitales para realizar las compras online.

Elaboración propia. Fuente: Statista.

En cuanto a la tendencia en el uso de dispositivos, el **smartphone** se ha convertido en el rey de los pedidos online, debido a la facilidad de acceso inmediato a las plataformas de comercio electrónico en cualquier lugar. Representa el **77% del tráfico web y el 68% de los pedidos online**. Es fácil de usar y siempre está disponible, lo que hace que la compra sea rápida y personalizada.

Sin embargo, los **ordenadores** siguen siendo interesantes para realizar ventas, sobre todo cuando se trata de compras más costosas o que requieren una investigación previa de detalles técnicos del producto por parte del consumidor. Aunque solo suponen el **22% del tráfico, y concentran el 30% de los pedidos**.

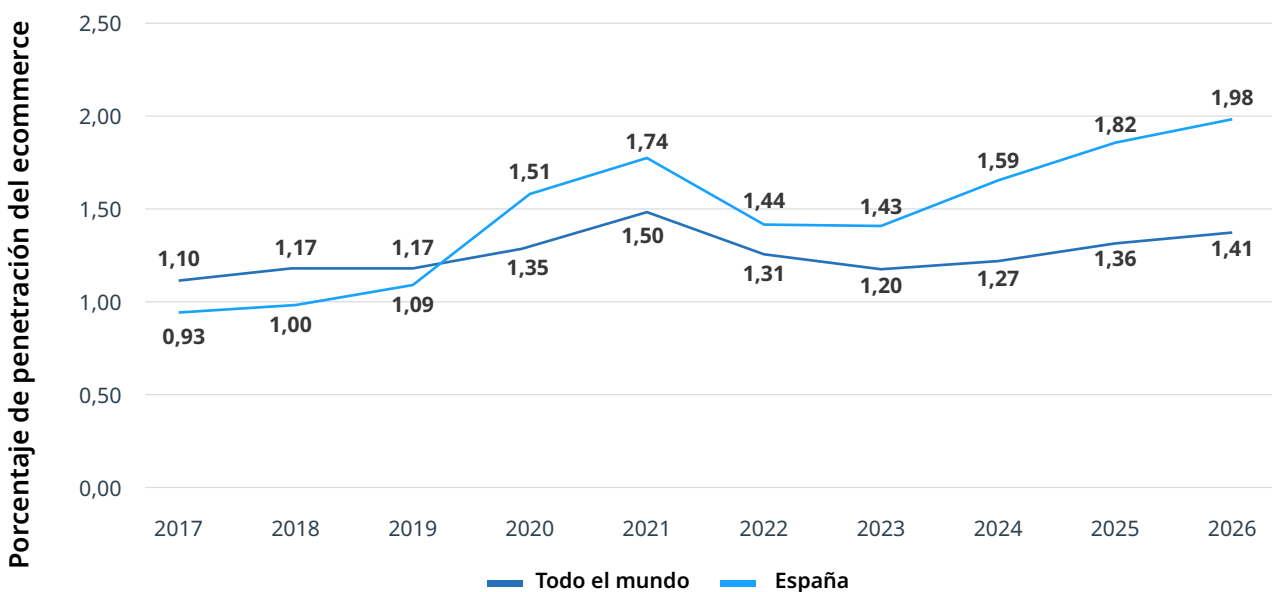
Por último, aunque el uso de **tablets** es el menos común en general, hay un pequeño grupo de usuarios que

prefiere esta experiencia intermedia entre el móvil y el ordenador. Sin embargo, muchas páginas web aún no están completamente adaptadas a estos dispositivos.

En los tres dispositivos se debe tener en cuenta la **inmediatez**, la **velocidad** de carga, la **facilidad** de navegación y la **simplificación** de los procesos de compra y pago. En este mercado cada vez más competitivo, ofrecer una experiencia fluida y adaptada a cada tipo de dispositivo es clave para destacar.

En este contexto de creciente exigencia digital por parte del consumidor, resulta relevante observar también la evolución del **consumo promedio** en comercio electrónico en **España** respecto al global:

## Gasto promedio por consumidor y por región



Gráfica 27: Ingreso online medio por comprador de bienes de consumo (ARPU) en España y a nivel mundial entre 2019 y 2029. "Nota: El ARPU en e-commerce refleja cuanto gasta, en promedio, cada usuario".

Elaboración propia. Fuente: Statista.

En 2024, el ingreso promedio por consumidor (ARPU) en **España** se ha situado en aproximadamente **1.590 euros**, una cifra superior al promedio mundial, que ha sido de **1.270 euros**. Este aumento de más de 300 euros refleja

un comportamiento de consumo digital por encima de la media global y refuerza la posición de España como un mercado activo dentro del comercio electrónico.



El gasto promedio por consumidor español ha pasado de **930 euros en 2017** a **1.590 euros en 2024**, con un pico destacado en **2021**, año en el que alcanzó los **1.740 euros**. Aunque hubo un ligero retroceso en 2022 y 2023, la tendencia ha vuelto a ser positiva en 2024, mostrando signos de recuperación y estabilización.

A nivel global, la evolución ha sido más estable y gradual. El ingreso promedio ha pasado de **1.100 euros en 2017** a **1.270 euros en 2024**, con una subida sostenida y un gran repunte en 2021 debido a la pandemia. Esto sugiere que, aunque el comercio electrónico sigue creciendo a escala mundial, lo hace de forma más progresiva que en mercados como el español.

A partir de 2025, las proyecciones apuntan a una cierta estabilización en ambos casos. En España, se espera un repunte importante en 2026 manteniéndose el ingreso promedio por encima del umbral de los **1.900 euros**, mientras que la media global parece asentarse en torno a los **1.400 euros**, sin grandes variaciones previstas.

“

España mantiene una posición más fluctuante respecto al promedio mundial en cuanto a gasto medio online por consumidor. Aunque ha habido altibajos, la evolución general es positiva y se espera que se mantenga por encima de la media global en los próximos años





3.1 Transporte para el e-commerce

El crecimiento de la demanda y la necesidad de cumplir con entregas cada vez más rápidas han convertido al transporte en un pilar fundamental del e-commerce. Para muchas empresas, el principal reto sigue siendo la **última milla**, donde deben equilibrar costes, plazos de entrega y sostenibilidad.

En este contexto, los plazos de entrega se han transformado en un verdadero campo de batalla entre los grandes operadores. **Amazon** ha comenzado a **priorizar precios frente a su histórica promesa de entregas en 24 h**, mientras que plataformas como **Temu** o **Shein** han reducido significativamente sus tiempos, pasando de **15 a solo 5 días**.

Muchas de estas plataformas asiáticas han acelerado su expansión logística en Europa para reducir tiempos de

entrega, trasladando parte de su stock desde Asia a **centros logísticos europeos**.

Según el director del Centro Español de Logística (CEL), en el informe sobre los plazos de entrega publicado por El **Mercantil**, aunque la entrega en 24 h seguirá existiendo, perderá peso frente a modelos más flexibles y adaptados a las nuevas exigencias del consumidor. Todo ello confirma que la eficiencia en el transporte es hoy una ventaja competitiva clave en el comercio electrónico.

En este escenario de alta exigencia, las compañías del sector se enfrentan a varios frentes abiertos y priorizan sus **principales preocupaciones logísticas** de forma diversa.

¿Cuál es el principal reto del transporte e-commerce en su empresa?



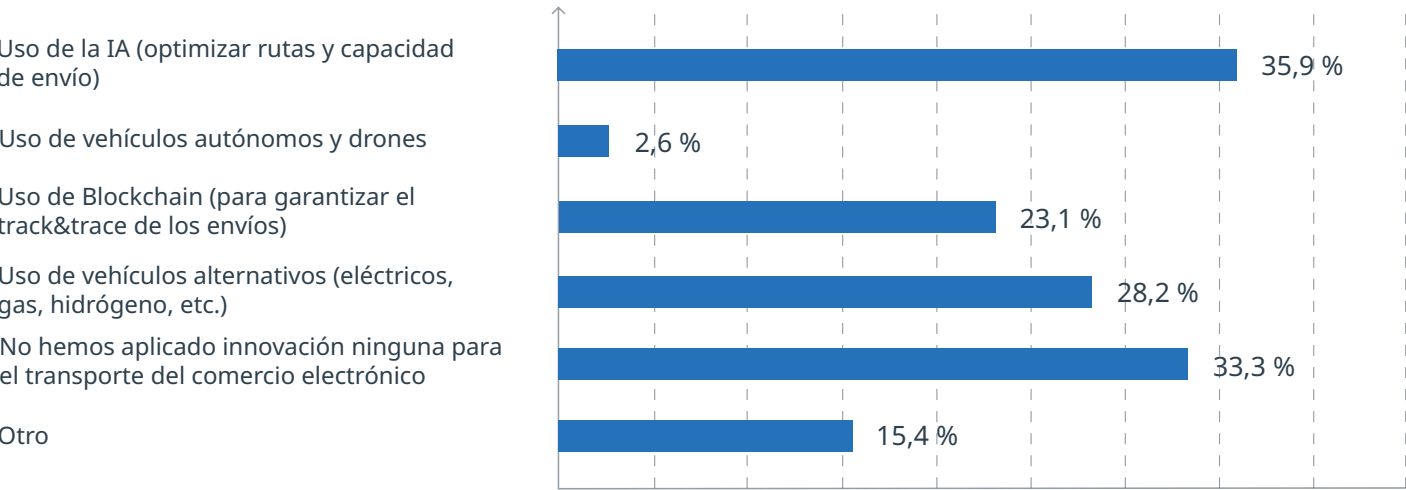
Gráfica 28: Principales retos del transporte en las empresas del e-commerce.  
Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.

Uno de los mayores desafíos a los que se enfrentan son los **altos costes de envío (48,7%)**. Justo detrás de este reto, hay tres más que comparten importancia: **el seguimiento y la trazabilidad de los pedidos, la gestión de devoluciones y las entregas fuera de plazo**. Este equilibrio en las respuestas indica que no hay un solo gran obstáculo, sino varios puntos críticos que las empresas deben manejar para garantizar una experiencia de entrega efectiva.

Por otro lado, las **innovaciones** son un factor clave para hacer frente a estos retos. Para mejorar sus operaciones de

transporte, las empresas están implementando una serie de medidas concretas. Destacan iniciativas como el **uso de la IA para optimizar rutas (35,9%)** y la incorporación de **vehículos alternativos (28,2%)**, que reflejan un creciente interés por la sostenibilidad y la automatización. Sin embargo, todavía hay empresas (33,3%) que admiten no haber implementado ninguna medida concreta en este ámbito.

¿Qué innovaciones ha introducido su empresa en el transporte de productos para el comercio electrónico?

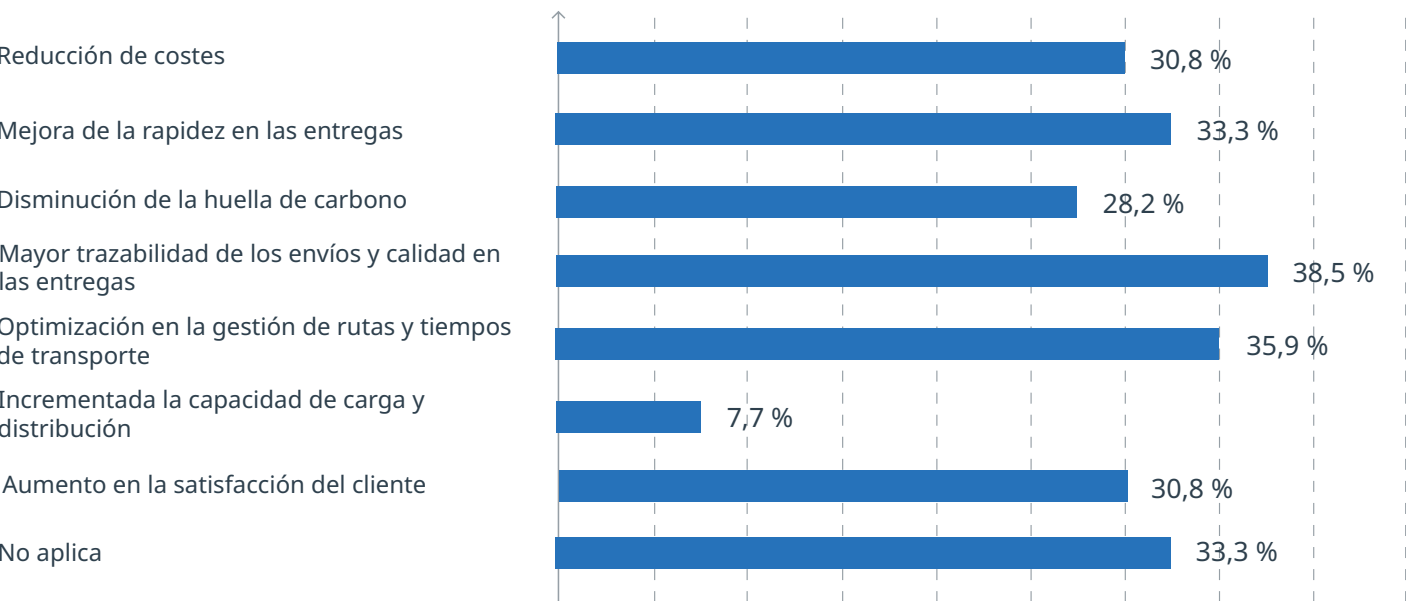


Gráfica 29: Innovaciones en el transporte de productos.  
Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.

Estas innovaciones están teniendo impactos importantes; los mayores beneficios se concentran en dos aspectos clave: la mayor **trazabilidad y calidad en las entregas** (38,5%) y la **optimización de rutas y tiempos de transporte** (35,9%).

Estos avances mejoran la **experiencia** del cliente, como indica el 30,8% que destaca un aumento en su satisfacción. Aún así, un 33,3% afirma que no aplica, lo que sugiere que se pueden extender estos beneficios a más empresas del sector.

¿Cómo ha contribuido la implementación de estas innovaciones a la eficiencia del transporte?



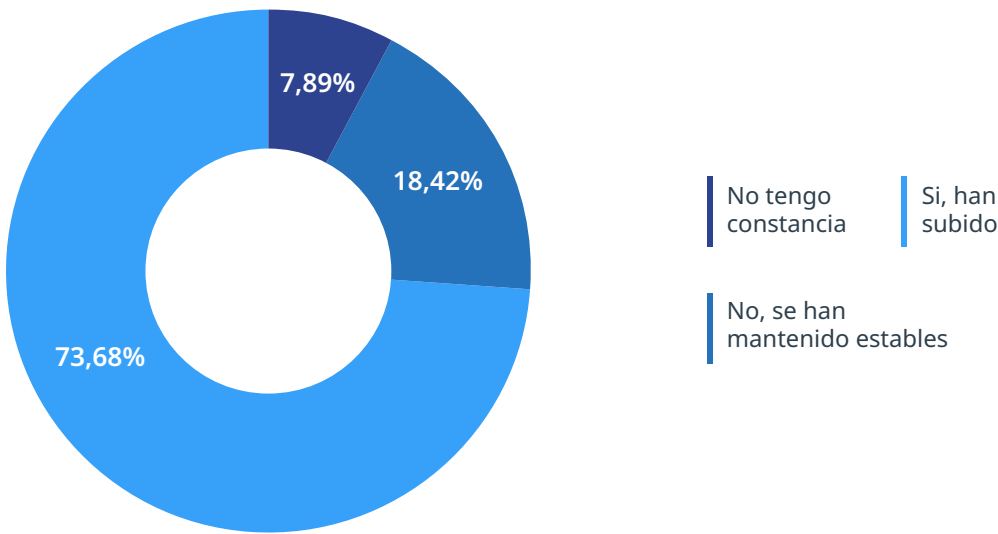
Gráfica 30: Aportación de las innovaciones en la eficiencia del transporte.  
Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.

3.1.1 Principales costes logísticos en el e-commerce

Los costes logísticos se han convertido en una gran preocupación para las empresas del e-commerce. Pero ¿hasta qué punto ha cambiado la situación respecto al año anterior? Resulta clave analizar el **impacto que han experimentado las compañías en sus costes** para entender

la situación actual. Un 73,68% de las personas encuestadas afirma que estos han subido respecto al año anterior. Solo el 18,42% ha logrado mantenerlos estables, mientras que un 7,89% ni siquiera cuenta con medidas claras al respecto. La eficiencia es una necesidad urgente.

¿Se han visto afectados los costes logísticos de su empresa respecto al año anterior?

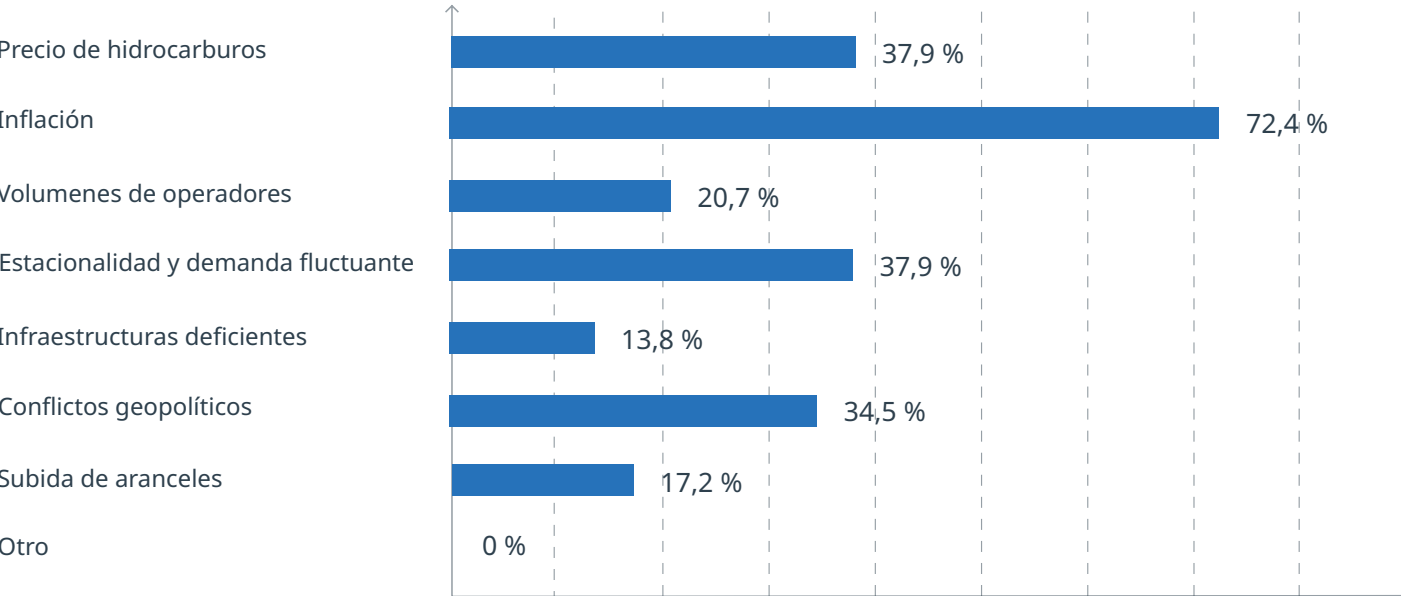


Gráfica 31: Evolución de los costes logísticos del e-commerce en las empresas respecto al año anterior  
Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.



Las causas no siempre están bajo el control de las empresas, y muchas veces responden a factores externos difíciles de prever. Según los encuestados, estas son las principales razones que explican esta subida en los costes: la inflación (72,4%) es el principal factor detrás del aumento de los costes logísticos, seguida por el precio de hidrocarburos (37,9%) y la **estacionalidad** (37,9%). Un conjunto de factores externos que deja poco margen de maniobra a las empresas.

¿Qué factores han influido para que esto ocurra ?



Gráfica 32: Factores que influyen en el aumento de los costes logísticos del e-commerce.  
Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.

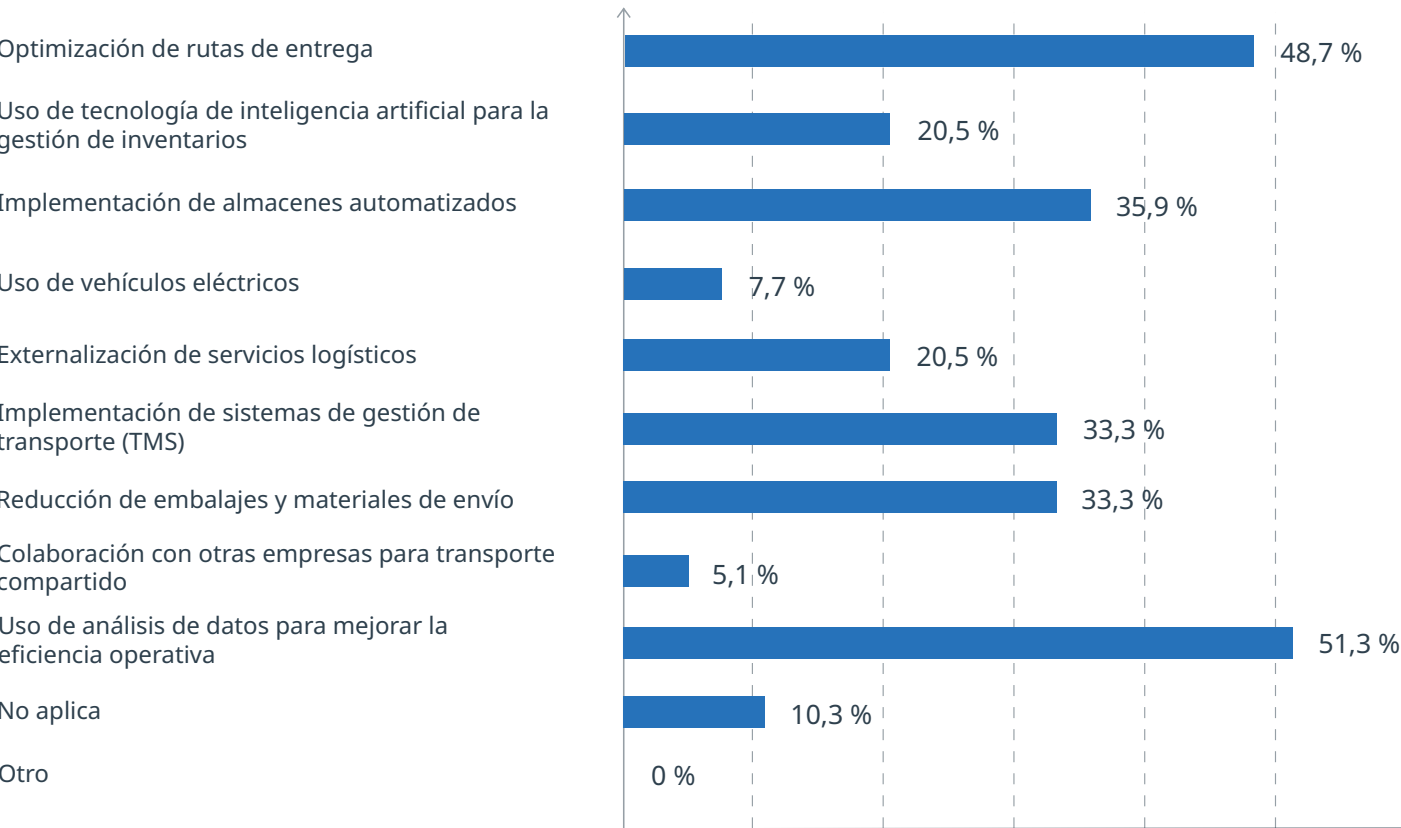




La presión por **reducir gastos** ha llevado a las empresas a adoptar **medidas** cada vez más innovadoras para optimizar su logística y no perder competitividad en el mercado. Entre las más utilizadas destacan dos: el **uso de análisis de datos** (51,3%) y la **optimización de rutas de entrega** (48,7%). A estas les siguen medidas como la **automatización**

de almacenes y la **reducción de embalajes**, ambas con porcentajes muy similares. El gráfico refleja que las empresas están apostando por **soluciones tecnológicas** que **reducen costes** operativos y de transporte sin comprometer la calidad del servicio.

¿Qué medidas ha implementado su empresa para reducir los costes logísticos en el e-commerce?






Gráfica 33: Medidas implantadas por las empresas para reducir los costes logísticos en el e-commerce.

Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.

“ Adoptar tecnologías como la inteligencia artificial, el análisis de datos y la automatización, no solo disminuye los costes, sino que también transforma la eficacia operacional del comercio electrónico

La siguiente tabla recoge los principales **costes logísticos en la última milla**, analizando cada uno de ellos desde la preparación del pedido hasta el impacto económico de las devoluciones. Este análisis permite visualizar no solo el peso relativo de cada componente, sino los valores entre lo que pueden oscilar:

Coste	Descripción
 <p><b>Coste de preparación del pedido (Picking)</b></p>	<p>Se refiere a los costes asociados a la mano de obra involucrada en el proceso de picking. Este coste está asociado al coste laboral, al nivel de automatización del proceso y la eficiencia del almacén.</p> <p>Para el cálculo de la tarifa de preparación se ha considerado el salario del convenio colectivo de un mozo ordinario de almacén (bocm.es) y el supuesto de un proceso manual de preparación que se considera que está entre 1 y 2 minutos por paquete, obteniendo así que el valor puede estar entre <b>0,13€ y 0,27€</b>.</p>
 <p><b>Coste del paquete</b></p>	<p>Se refiere a los gastos relacionados con el embalaje de productos para su envío, incluyendo cajas, materiales de embalaje, etiquetas, etc.</p> <p>Para el cálculo se ha supuesto que una caja de cartón 25cm x 20cm x 20cm de canal sencillo tendría un coste entre <b>0,58€</b> en cantidades superiores a 1000 cajas y <b>0,75€</b> para cantidades mayores a 100 cajas.</p>
 <p><b>Coste del empaquetado</b></p>	<p>Son los costes asociados a la mano de obra dedicada a la preparación del paquete. Siguiendo con el caso, se ha considerado un proceso manual de empaquetado equivalente a la preparación entre 100 y 400 cajas por día y operario, y el coste del operario basado en el convenio colectivo de un Mozo ordinario de almacén.</p> <p>El valor de este proceso está <b>entre los 0,13€ y 0,53€</b>.</p>
 <p><b>Coste de expedición</b></p>	<p>Este coste está relacionado al proceso de etiquetado, la elaboración de la documentación de transporte y llenado del camión. Este coste depende del proceso físico y cuan automatizado esté y la dedicación de tiempo a la colocación dentro del transporte.</p> <p>Para el cálculo se ha supuesto un tiempo de llenado del camión manual y semiautomático con uso de carretillas, que ronda entre los 30 minutos y 1 hora. Y el mismo coste de operario basado en el salario establecido en el convenio colectivo, obteniendo un valor <b>entre 0,06€ y 0,11€</b>.</p>
 <p><b>Coste de transporte</b></p>	<p>Es el coste de entrega al cliente final y considera el transporte desde el almacén hasta la dirección de entrega. Para el caso en estudio se ha tenido en cuenta la externalización de este proceso, por lo que la empresa transportista incluye costes de seguimiento del pedido, combustible y posible logística inversa. Se ha considerado que se realizará un envío estándar de un paquete con dimensiones 25x20x20 cm y un peso igual o menor a 5 kg, desde un centro logístico en Getafe (Madrid) hasta un punto de entrega en el centro de la ciudad (Mercado de Barceló, Madrid).</p> <p>Según los precios obtenidos, el coste del transporte oscila entre <b>5,60 € + IVA y 6,02 € + IVA</b>, una diferencia mucho más baja que los años anteriores. Estas tarifas corresponden a servicios estándar ofrecidos por operadores logísticos externos.</p>
 <p><b>Coste de la devolución</b></p>	<p>Este coste se refiere a todo lo que conlleva la logística inversa y el impacto que tiene el no haber realizado la venta. Para el cálculo se ha calculado una tasa de devolución entre el 5% y el 10% sobre ventas, según los resultados de la encuesta realizada, obteniendo un coste que varía entre los <b>0,33€ y 0,77€</b>.</p>
<b>Total</b>	<b>Mínimo: 6,83 - Máximo: 8,45</b>

Durante el último año, los costes de preparar y enviar un paquete han experimentado ligeros cambios. El picking, el empaquetado y la expedición han aumentado de forma moderada, mientras que el **transporte** ha pasado de situarse entre **4,66€ y 5,83€ a un rango de 5,60€ a 6,02€** por paquete, un aumento promedio respecto del año anterior del **10,77%**.

El verdadero protagonista son las **devoluciones**. En 2024, suponían un coste notable, entre **0,47€ y 0,87€** por paquete, con un impacto significativo en el total. En 2025, este coste se ha **reducido** para situarse **entre 0,33€ y 0,77€**, una **disminución del 17,91%** gracias a la información más precisa sobre los productos y al uso de inteligencia artificial durante el proceso de compra. A ello se suma la expansión de empresas especializadas en la gestión y reinserción de productos devueltos, cuya mayor competencia ha abaratado el servicio.

El resultado es que, **aunque algunos costes básicos, como el transporte, han aumentado respecto al año anterior, la disminución del impacto de las devoluciones ha compensado estos incrementos**, mejorando la rentabilidad global y amortiguando los costes totales. De esta manera, el **coste por paquete** ha pasado de un rango aproximado de **5,93–8,27€ en 2024 a 6,83–8,45€ en 2025** gracias a la innovación y la especialización.

**La mejora en las recomendaciones de tallas y la incorporación de inteligencia artificial contribuyen a reducir significativamente el volumen de devoluciones. Además, ofrecer devoluciones en tienda permite reducir el impacto en costes de la devolución.**

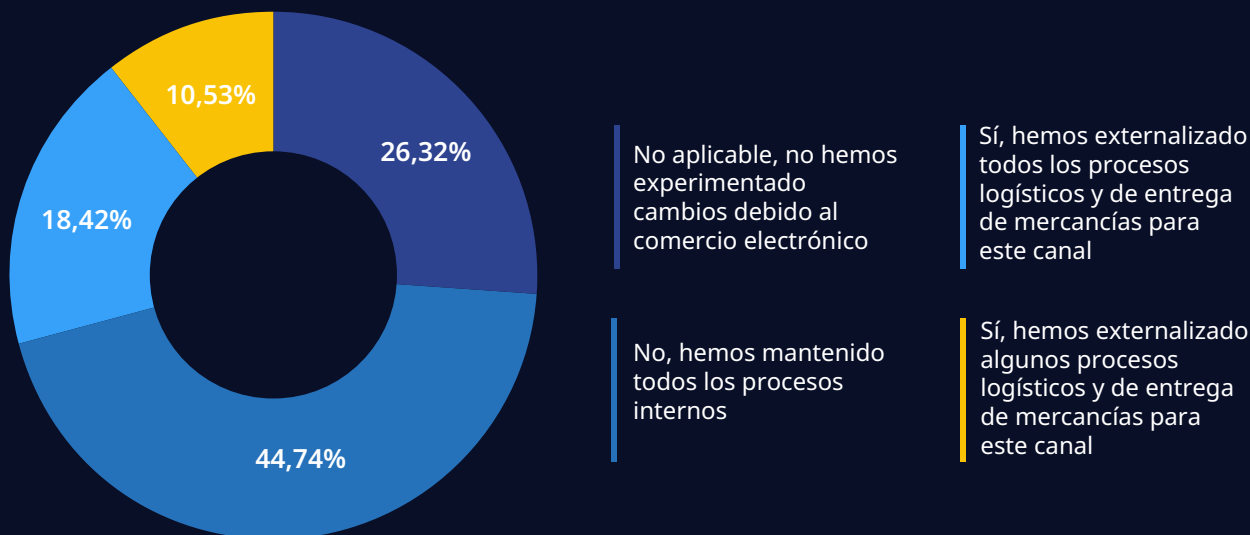
(Fuente: Focus Group CEL 2025)

### 3.2 Externalización

Las empresas del comercio electrónico tienden a externalizar algunos procesos de su cadena logística para reducir los costes, ganar experiencia y flexibilidad y poder enfocarse exclusivamente en su negocio principal. Muchas de ellas se enfrentan al dilema de mantener el control interno o delegar ciertas operaciones. El **grado de apertura** de las empresas hacia la externalización logística varía, mostrando distintas estrategias frente al dilema de mantener el control interno o delegar operaciones.



## ¿Ha externalizado algunos procesos logísticos para abordar los desafíos del e-commerce?



Gráfica 34: Externalización de procesos logísticos para abordar los desafíos del e-commerce.  
Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.

En comparación con el **año anterior**, cuando el 43,8% de las empresas había externalizado total o parcialmente alguno de sus procesos logísticos, en **2025** sólo lo hace un 28,95% y se observa que la mayoría sigue apostando por el **control interno**; casi la mitad (44,74%) mantiene todos los procesos logísticos dentro de la empresa, mientras que un 26,32% no ha experimentado cambios. Estos datos reflejan que,

aunque la externalización sigue presente, la gestión interna es la opción dominante.

Para aquellas empresas que sí deciden externalizar, no todas las soluciones sirven. Elegir al **socio logístico adecuado** es un factor muy importante, donde los criterios para su selección son un factor determinante.





¿Cuáles son los parámetros más relevantes para la selección de un socio logístico externo?



Gráfica 35: Parámetros relevantes para la selección de un socio logístico externo.  
Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.

Las empresas priorizan claramente la **flexibilidad y capacidad de adaptación** (46,20%), seguidas por el coste de las tarifas y la **funcionalidad de las plataformas de gestión**,

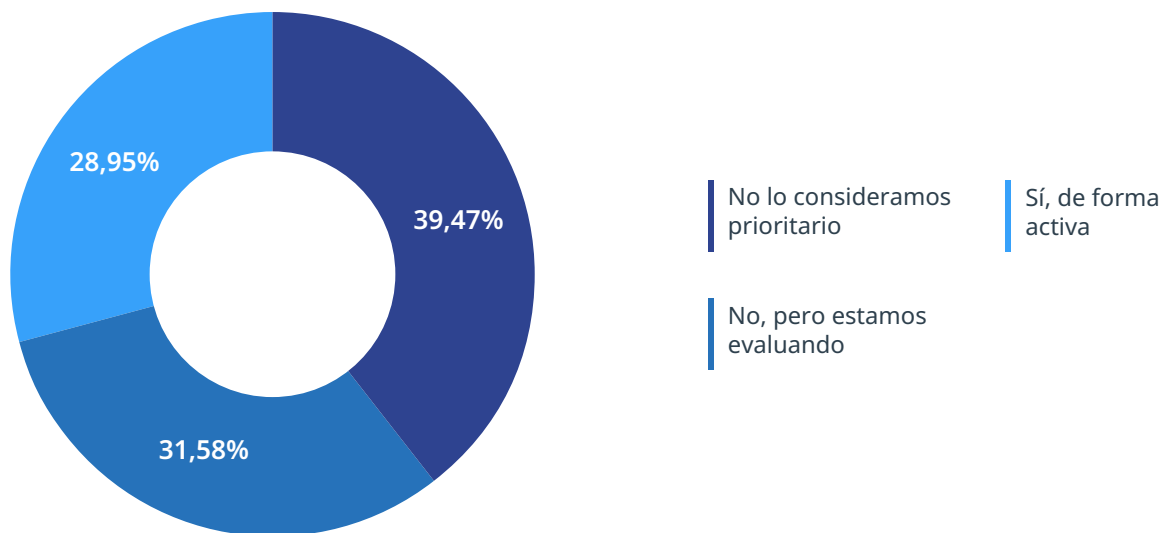
ambos con un 38,50%. También gana peso la **cobertura geográfica** y el **servicio al cliente**, lo que deja claro que eficiencia, adaptabilidad y alcance son claves en esta decisión.

### 3.3 Soluciones colaborativas

En este entorno cada vez más digitalizado, las soluciones colaborativas para el reparto y entrega de paquetes, como son el uso de lockers, microhubs, puntos de recogida, transporte colaborativo, entre otros, están incrementando su protagonismo. Según el Panel de Hogares de la CNMC, más del 32% de los consumidores españoles recogen sus pedidos fuera del domicilio, este comportamiento tuvo lugar el último semestre de 2024, tanto en puntos de conveniencia como en taquillas inteligentes.

El nivel de adopción actual de estas soluciones colaborativas dentro de las empresas permite medir su grado real de implantación. **Las soluciones colaborativas todavía no se han consolidado: solo un 28,95% de las empresas encuestadas las utiliza de forma activa**, mientras que el 39,47% de las empresas no las considera prioritarias y un 31,58% está en fase de evaluación, lo que indica que aunque hay interés, su adopción avanza poco a poco.

### ¿Su empresa utiliza soluciones colaborativas de transporte o distribución?



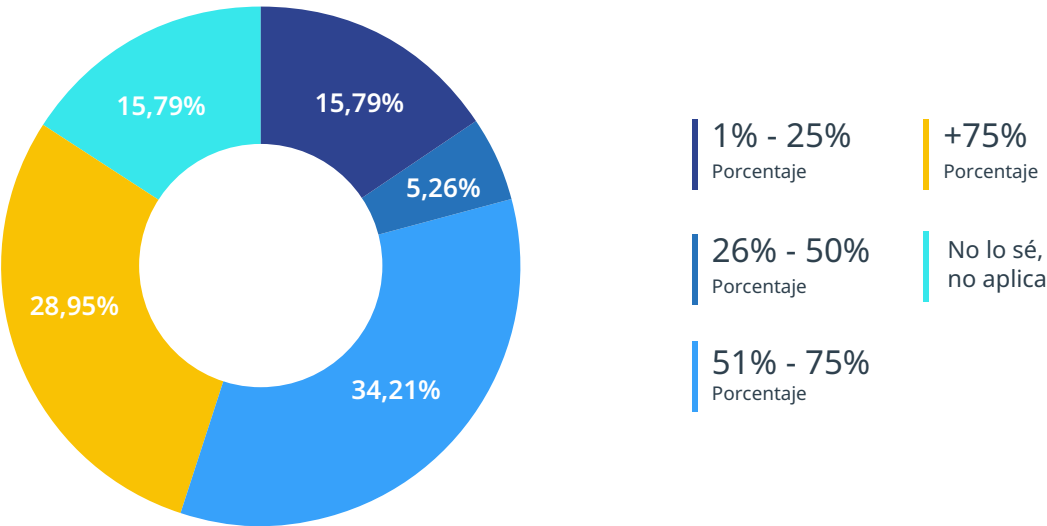
Gráfica 36: Uso de soluciones colaborativas de transporte o distribución.

Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.



A pesar del crecimiento de estas soluciones, la **entrega a domicilio** sigue siendo la opción predominante, consolidándose como el pilar de la última milla:

Sobre el total de entregas, ¿qué porcentaje representa las entregas a domicilio?



Gráfica 37: Porcentaje de entregas a domicilio sobre el total de las entregas de las empresas.  
Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.

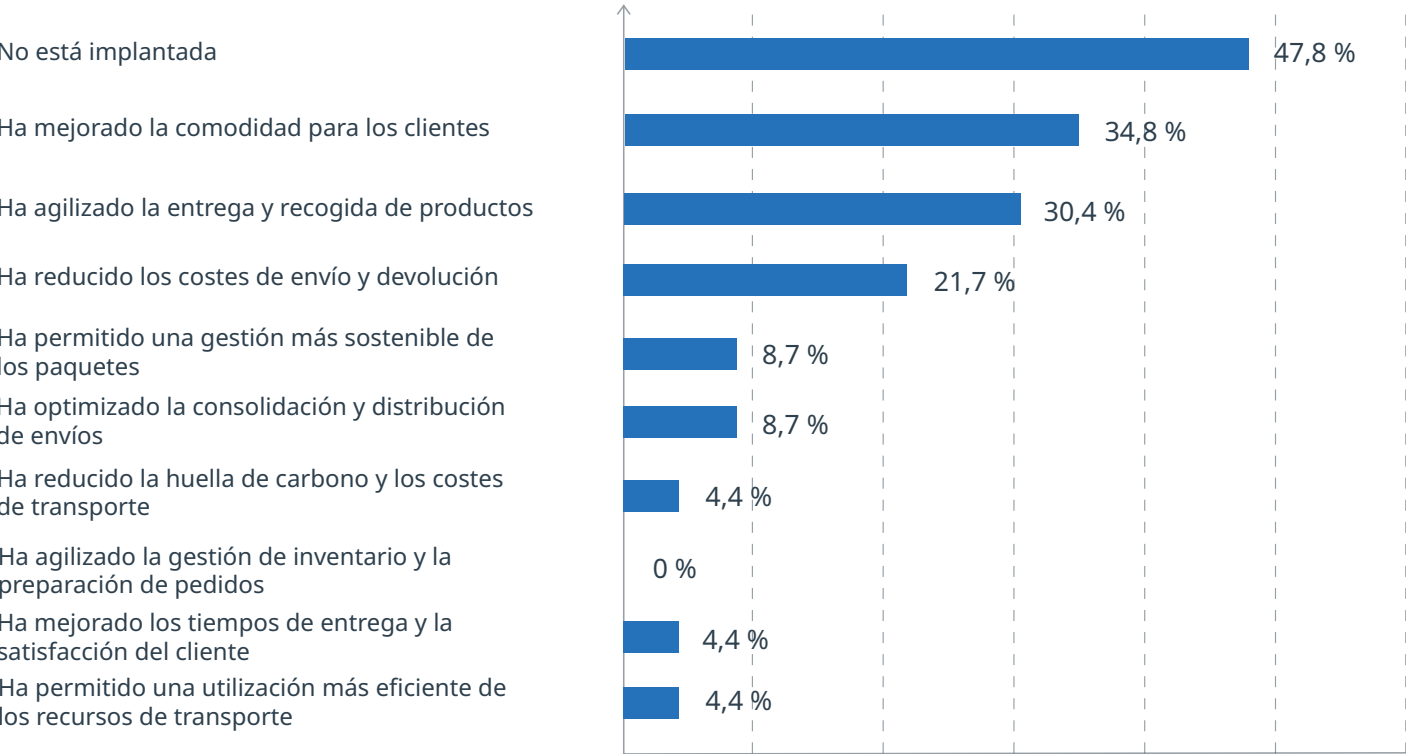
El **34,21%** de las empresas afirma que representa entre el **51% y el 75%** de sus entregas, y otro **28,95%** dice que supera incluso el **75%**. Las opciones de entrega alternativa están en auge; sin embargo, el domicilio del cliente **sigue siendo el destino mayoritario**.  
En los **apartados siguientes** se detallan las principales soluciones colaborativas implementadas en el sector, el **nivel de adopción que han alcanzado y los beneficios concretos que aportan a las empresas**, tanto en eficiencia operativa como de competitividad en el mercado.

3.3.1 Lockers y puntos de conveniencia

Dentro de las distintas soluciones colaborativas, los **lockers y los puntos de conveniencia** destacan por ser de las alternativas con **mayor presencia** en las empresas, especialmente frente a otras opciones aún menos implantadas, aunque todavía están lejos de convertirse en la norma en el reparto de última milla.



Lockers, ¿qué impacto han tenido estas soluciones de entrega y distribución en su empresa?



Gráfica 38: Impacto de la implementación de Lockers en las empresas.  
Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.

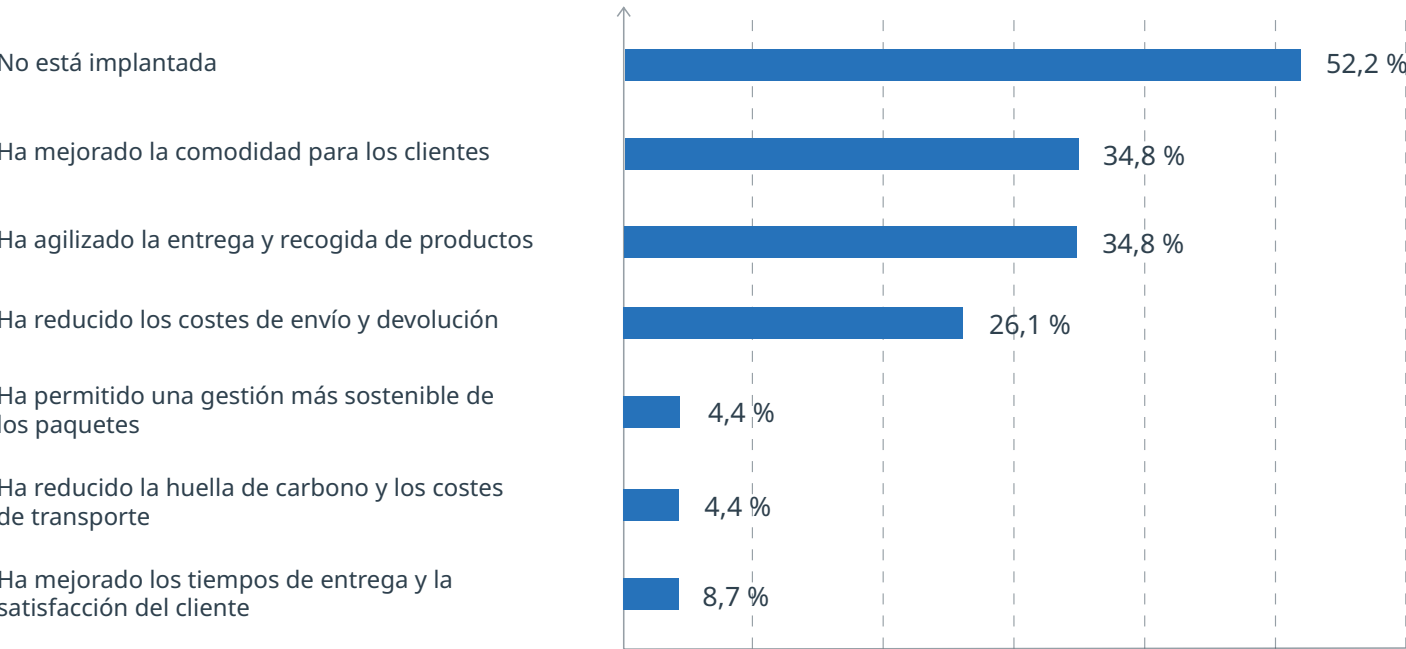
En cuanto a los **lockers**, el **52,2%** de las empresas indica que **los ha implantado**, lo que representa un incremento alrededor de un 28% de esta alternativa con respecto al año anterior; entre quienes sí lo han hecho destacan beneficios concretos: un 34,8% ha mejorado la **comodidad del cliente**,

un 30,4% ha logrado **agilizar la entrega y recogida** y un 21,7% indica que ha **reducido sus costes de envío y devolución**. Aunque su adopción no es mayoritaria, los lockers muestran un impacto claro allí donde se utilizan.





Puntos de conveniencia: ¿qué impacto han tenido estas soluciones de entrega y distribución en su empresa?



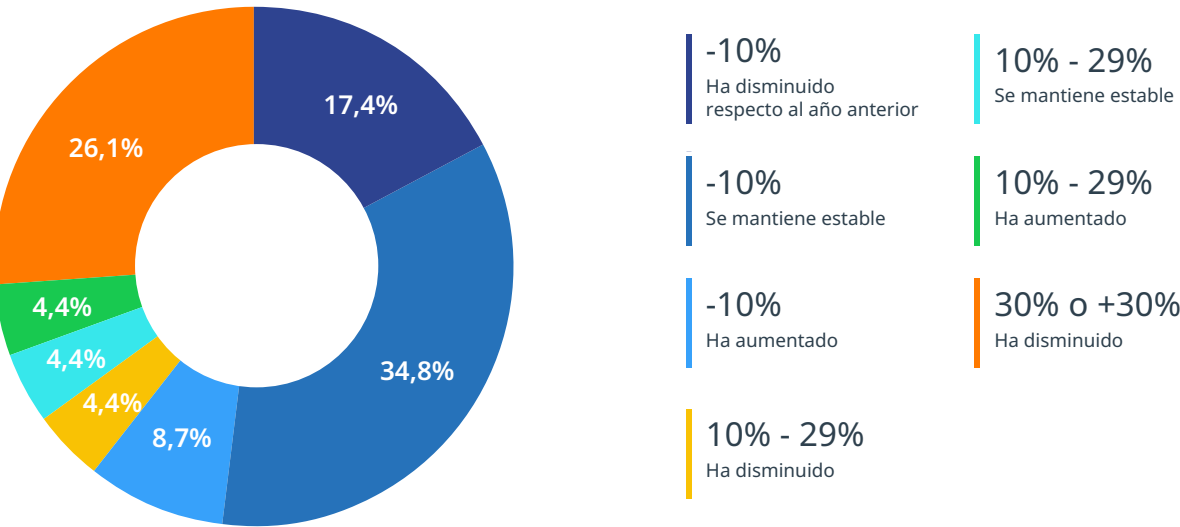
Gráfica 39: Impacto de la implementación de Puntos de conveniencia en las empresas.  
Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.

Por otro lado, los **puntos de conveniencia** también presentan una adopción **sólida**: un 47,8% indica que ya los ha implantado. Entre quienes sí los usan, también destacan beneficios como la **agilización de entregas** y la **comodidad para el cliente** (ambos con un 34,8%), seguidos de cerca por la **reducción de costes de envío y devolución** (26,1%). Estas soluciones parecen estar ganando terreno como una alternativa eficiente y bien valorada en la última milla.

La evolución en la implantación de ambas alternativas para las entregas físicas muestra una serie de tendencias respecto al año anterior. Para casi el 83% de las empresas representa menos de un 30% de sus entregas. Adicionalmente, un 34,8% de las empresas afirma que esa cifra se ha mantenido estable, y solo un 13,7% ha visto crecer su uso en el último año. En definitiva, aún no han despegado con fuerza en la mayoría de las empresas.

“  
Los lockers y puntos de conveniencia tienen evidentes beneficios en términos de sostenibilidad, eficiencia y satisfacción del cliente; sin embargo, hay que invertir para consolidar estas alternativas como un elemento esencial de la última milla

¿Qué porcentaje aproximado de sus entregas se realiza actualmente a lockers o puntos de recogida automática, y cómo ha variado respecto al año anterior?



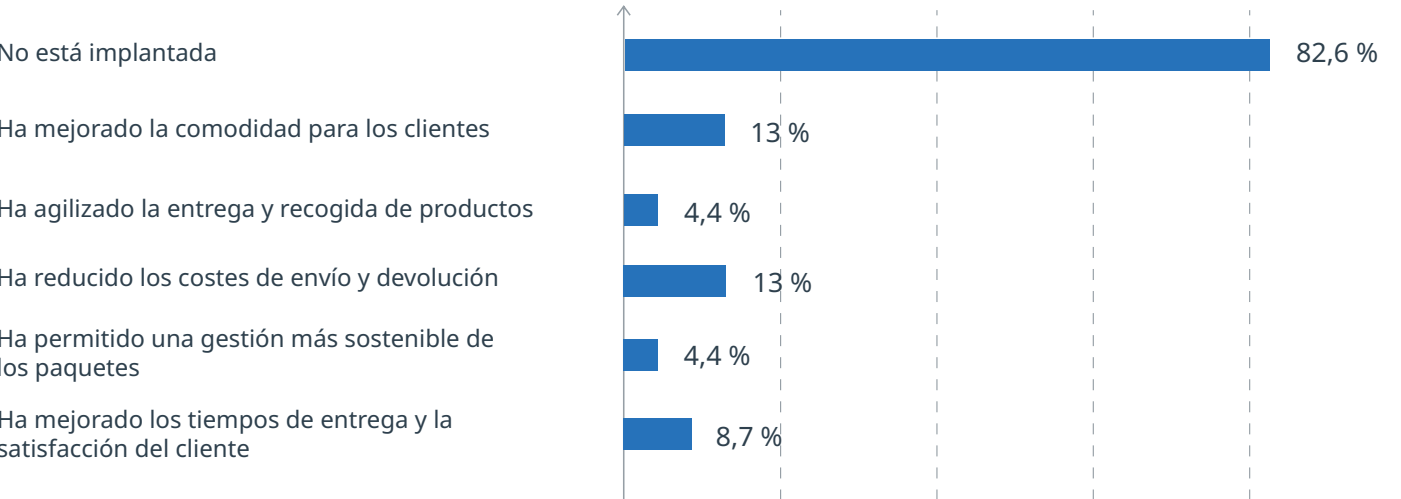
Gráfica 40: Porcentaje de entregas que realizan las empresas a través de lockers o puntos de recogida automática y su variación respecto al año anterior.  
Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.



3.3.2 Darkstores, Microhubs y transporte colaborativo

En el extremo opuesto, se encuentran soluciones cuya implementación todavía es limitada. Las **darkstores**, los **microhubs** y el **transporte colaborativo** muestran porcentajes altos de **no adopción**. Son alternativas con potencial, atractivas para operadores de **última milla**, pero cuya adopción más allá de este nicho resulta menos apetecible.

Dark stores, ¿qué impacto han tenido estas soluciones de entrega y distribución en su empresa?



Gráfica 41: Impacto de la implementación de Dark stores en las empresas.  
Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.

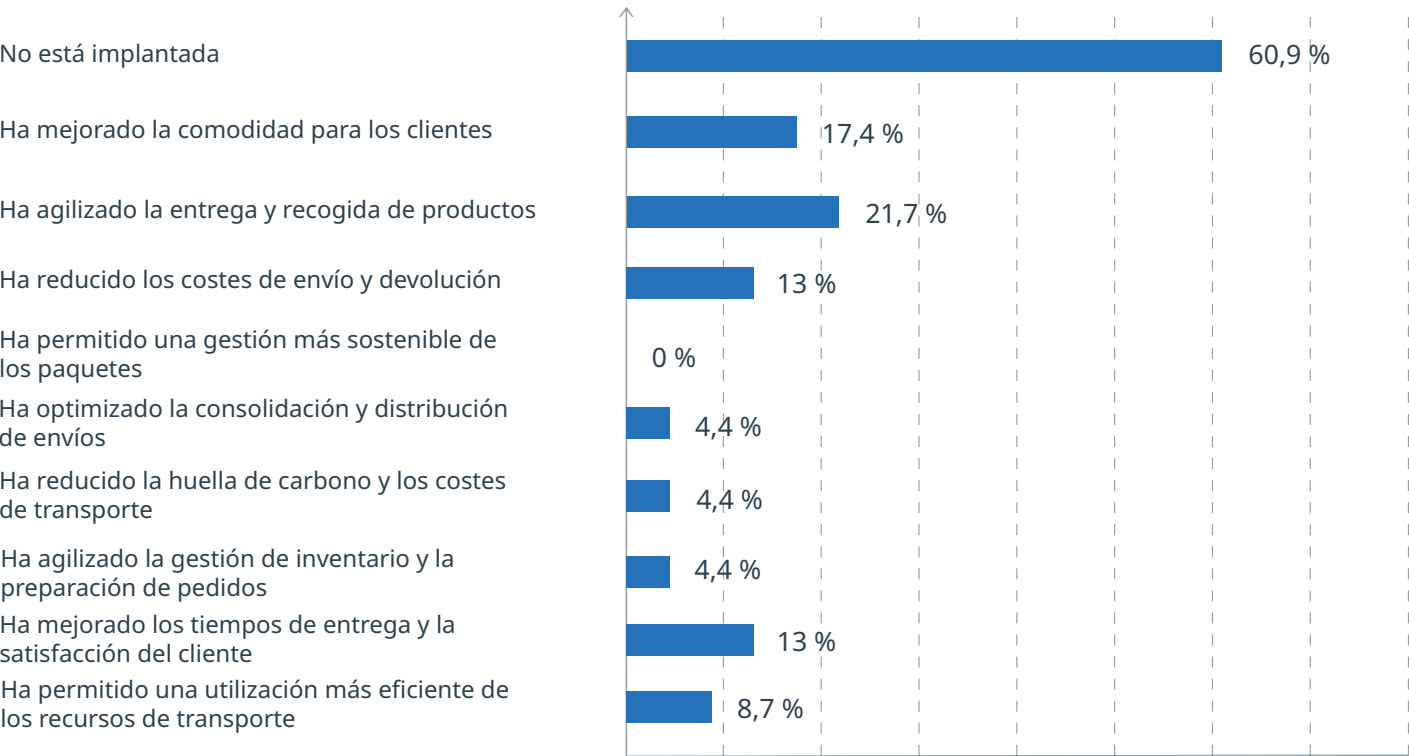
Las **darkstores** son la solución con menor grado de **implementación**, solo un **17,4%** de las empresas declara haber **implantado este tipo de iniciativa**. Entre quienes sí lo han hecho, destacan mejoras en cuanto a la **comodidad del cliente**,

la **reducción de los costes de envío y devolución**, y mejoras en los **tiempos de entrega**. A pesar de esto, la implantación, por ahora, avanza más en intención que en ejecución.





Hubs, ¿qué impacto han tenido estas soluciones de entrega y distribución en su empresa?



Gráfica 42: Impacto de la implementación de Hubs en las empresas.  
Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.



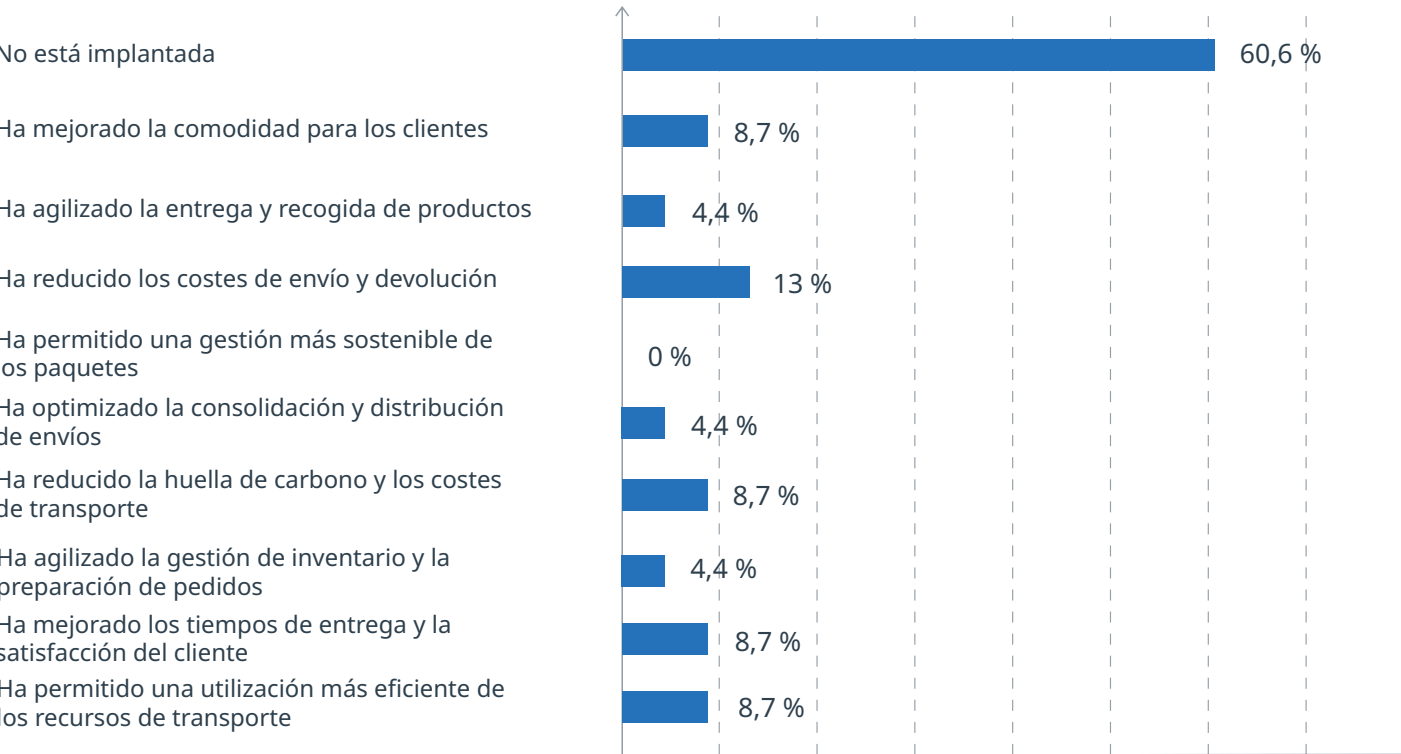
Los microhubs urbanos aún no son viables ni en costes ni en escalabilidad y la última milla seguirá condicionada por la falta de espacio, la competencia de grandes players y la resistencia de las marcas a compartir infraestructura.

(Fuente: Focus Group CEL 2025)

En cuanto a los **microhubs**, el **39,1%** de las empresas ha incorporado este tipo de soluciones. Entre quienes sí lo han hecho, un **21,7%** destacan impactos positivos como la **agilización en la entrega y recogida**, un **17,4%** la **mejora en la comodidad del cliente**, y un **13%** indica que ha impactado en la **reducción de los costes de envío y devolución**, y **mejoras en los tiempos de entrega**. Aunque, en general, su adopción aún se encuentra en una fase temprana y con resultados moderados.



Transporte colaborativo, ¿qué impacto han tenido estas soluciones de entrega y distribución en su empresa?



Gráfica 43: Impacto de la implementación de Transporte colaborativo en las empresas.  
Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.

Por su parte, el **transporte colaborativo** también tiene un largo camino por recorrer: tan solo el 30,4% de las empresas dice haberlo **implantado**. Entre las que sí lo han hecho, los beneficios están repartidos de forma muy equilibrada, con mejoras discretas en sostenibilidad, eficiencia operativa y reducción de costes.

3.4 Sostenibilidad

La **sostenibilidad se ha convertido en una de las principales prioridades en la logística del e-commerce**, impulsada tanto por **regulaciones** estatales, autonómicas y municipales como por la **conciencia ambiental** de los

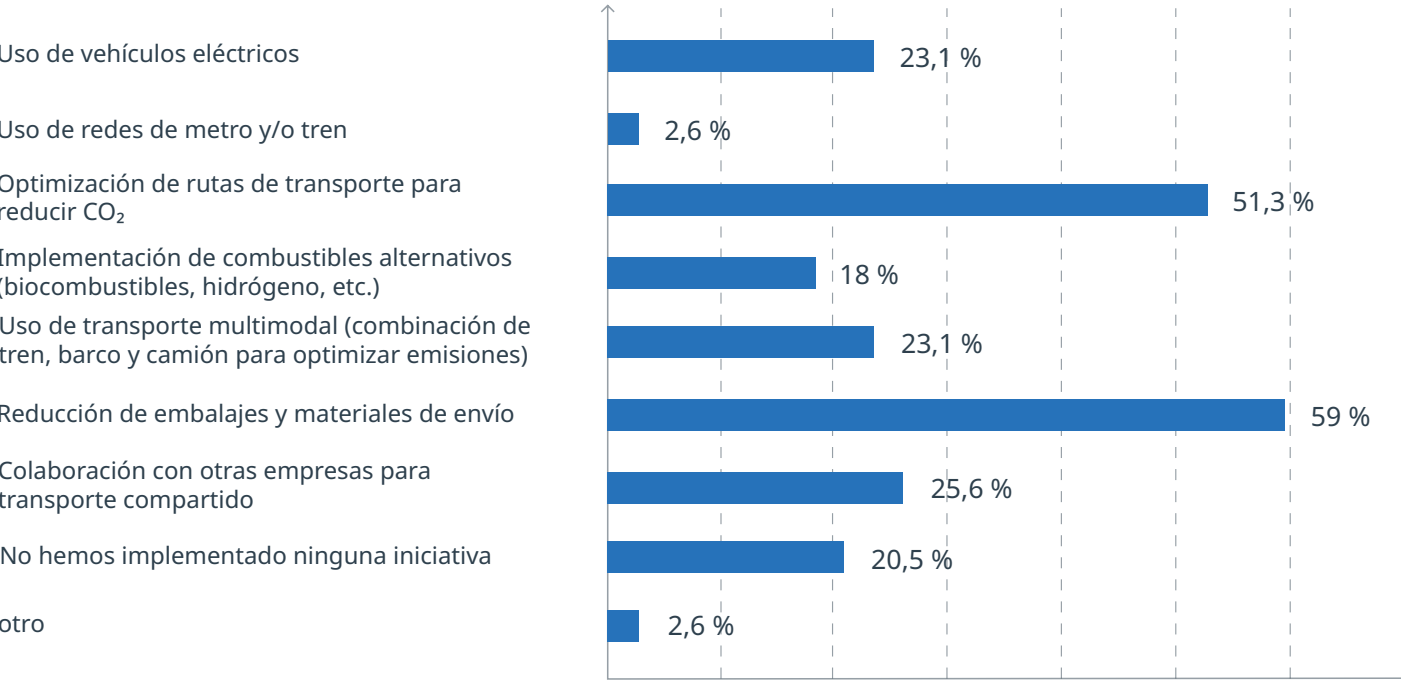
consumidores. Adoptar prácticas sostenibles no solo contribuye a la preservación del medio ambiente, sino que **mejora la reputación de las empresas** y, en muchos casos, **ayuda a reducir costes**.

Sin embargo, mientras que las **grandes empresas tienen capacidad de inversión en sostenibilidad**, para muchas **pymes resulta inviable sin apoyos externos**. De ahí que la **logística sostenible** requiera un esfuerzo conjunto entre lo **público y lo privado**, con **incentivos y marcos regulatorios** que vayan más allá de los impuestos.

Esta **apuesta por la sostenibilidad** se traduce en una serie de medidas concretas que las empresas ya están **aplicando**.

“ La incorporación de las PYMES de manera efectiva en la sostenibilidad logística pasa por colaboraciones entre el sector público y privado

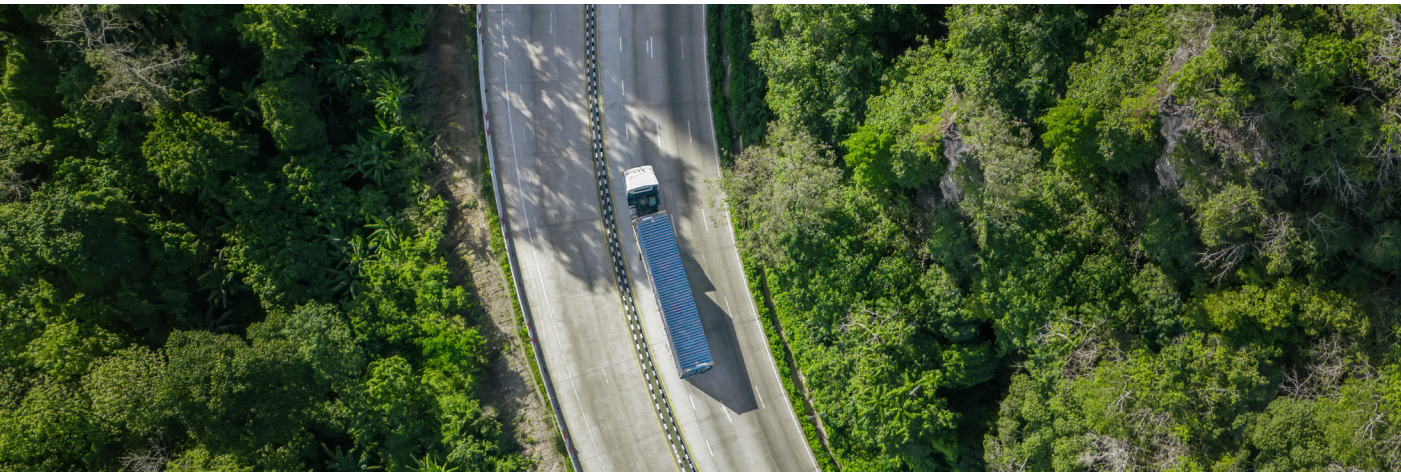
¿Qué iniciativas sostenibles ha implementado o planea implementar su empresa en logística?



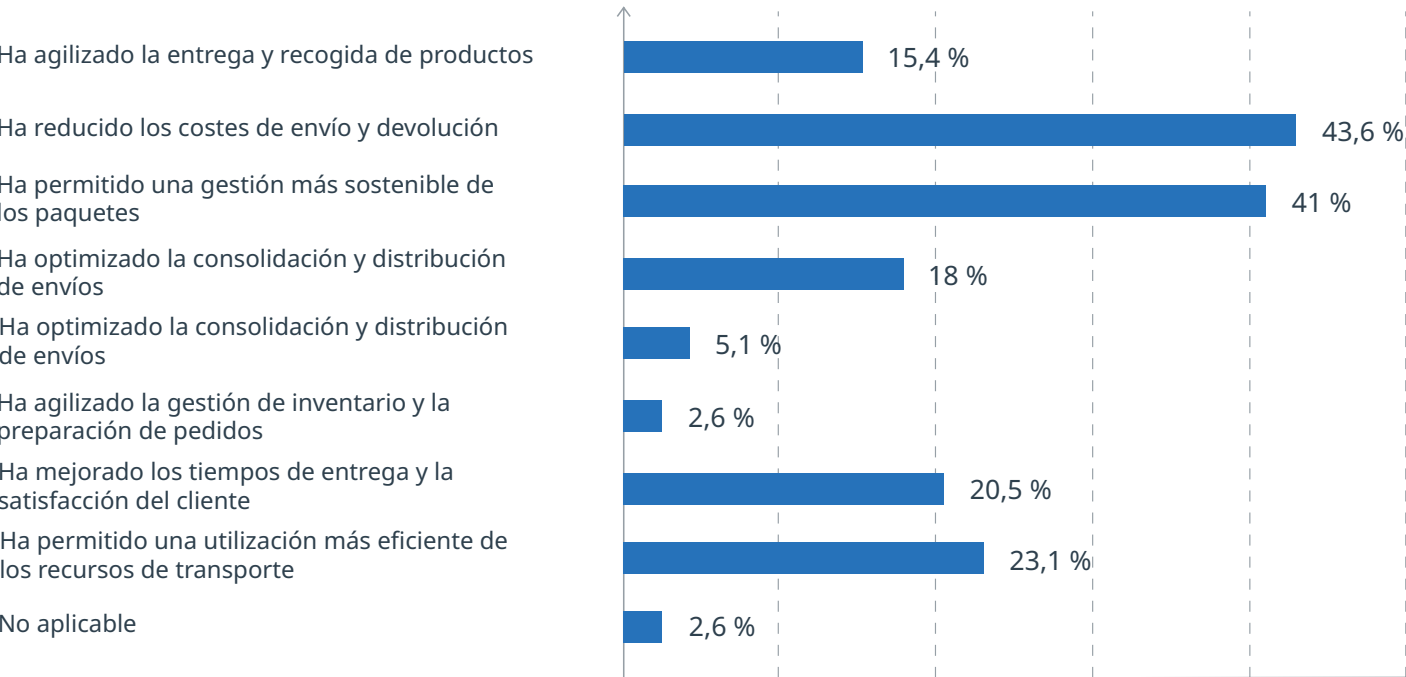
Gráfica 44: Iniciativas sostenibles implementadas por las empresas del e-commerce.  
Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.

La **reducción de embalajes**, con un 59%, y la **optimización de rutas**, con un 51,3%, son las iniciativas más aplicadas. Por su parte, la **implementación de vehículos eléctricos** ha caído de 37,5% en 2024 a 23,1% en 2025, lo que representa una disminución significativa de **14,4 puntos porcentuales**, reflejando una desaceleración en la adopción de esta solución. En línea con esto, igual que el año pasado, se están implementando medidas concretas en **packaging y transporte**: el uso de embalajes adaptados al producto puede **reducir** hasta un 30% los **costes logísticos**, y optimizar la carga de camiones ayuda a **disminuir la huella**

**de carbono**. Sin embargo, la **movilidad eléctrica** está siendo desplazada por otras alternativas. Más allá de las iniciativas, lo importante es conocer qué **beneficios reales** están generando en las empresas la **implementación de prácticas sostenibles**. Entre las que ya han implementado los beneficios se reparten en distintos ámbitos: un 43,6 % destaca la **reducción de costes de envío y devolución**, otro 41% la **gestión más sostenible de los paquetes**, y un 23,1 % subraya la **utilización más eficiente de los recursos de transporte**.



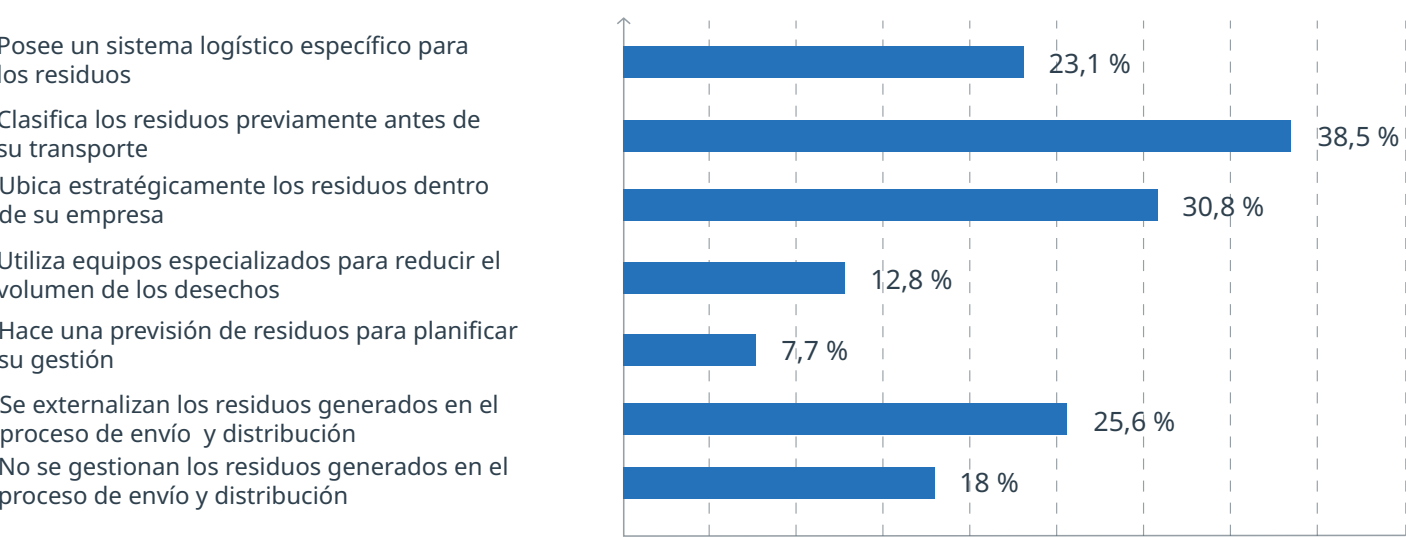
¿Cuáles son los principales impactos generados por el uso de estas iniciativas sostenibles?



Gráfica 45: Principales impactos del uso de iniciativas sostenibles.  
Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.

Por último, otro aspecto clave en la **sostenibilidad logística** es la **gestión de residuos** generados en el **proceso de envío y distribución**:

¿Qué iniciativas sostenibles ha implementado o planea implementar su empresa en logística?



Gráfica 46: Gestión de residuos generados en el proceso de envío y distribución.  
Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.

Para ello, la práctica más común es la **clasificación previa al transporte (38,5 %)**, seguida por la **ubicación estratégica de los residuos (30,8%)** y la **externalización del proceso (36,5 %)**. Aun así, una minoría (**18%**) admite **no gestionar los residuos**, lo que evidencia que aún queda margen de mejora en sostenibilidad operativa.

**Para los profesionales del sector logístico, la sostenibilidad pasa por optimizar la logística y el packaging, dejando atrás el interés por la movilidad eléctrica.**

**Los altos costes, la falta de apoyo público y las limitaciones en infraestructuras eléctricas, frenan el avance. La colaboración público-privada y más incentivos son clave para que las pymes puedan afrontar la descarbonización.**

(Fuente: Focus Group CEL 2025)

### 3.5 Innovaciones tecnológicas

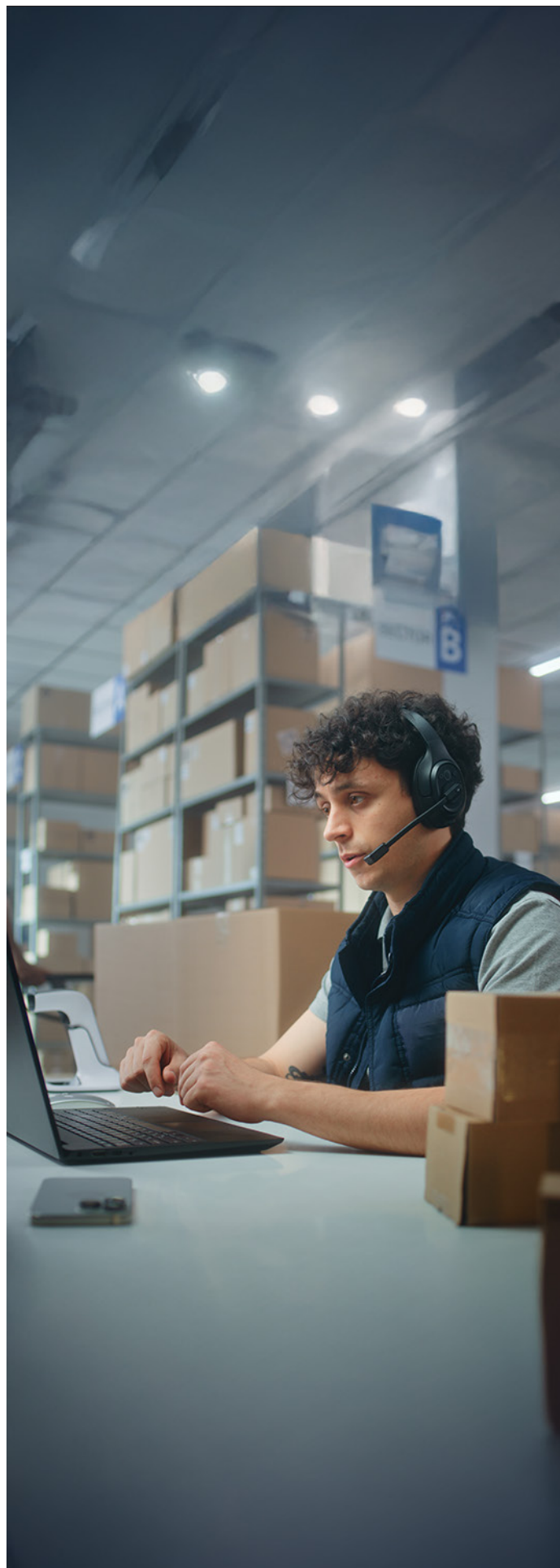
Cómo hemos visto en capítulos anteriores, la **incorporación de tecnologías, sobre todo de la inteligencia artificial y la inteligencia artificial generativa**, está transformando radicalmente la cadena de suministro y muchos de los procesos logísticos del comercio electrónico.

La IA permite optimizar desde la previsión de la demanda hasta la planificación de rutas de entrega, pasando por la gestión eficiente de los inventarios. No obstante, hay algunos **factores que dificultan la adopción de estas tecnologías**, como la especialización del personal, el talento, la inversión y la dificultad de adaptar la IA a sistemas ya existentes.

Este apartado explora cuáles son las áreas en las que la IA aporta más valor, el nivel de adopción actual de las empresas y los principales retos de su implementación.

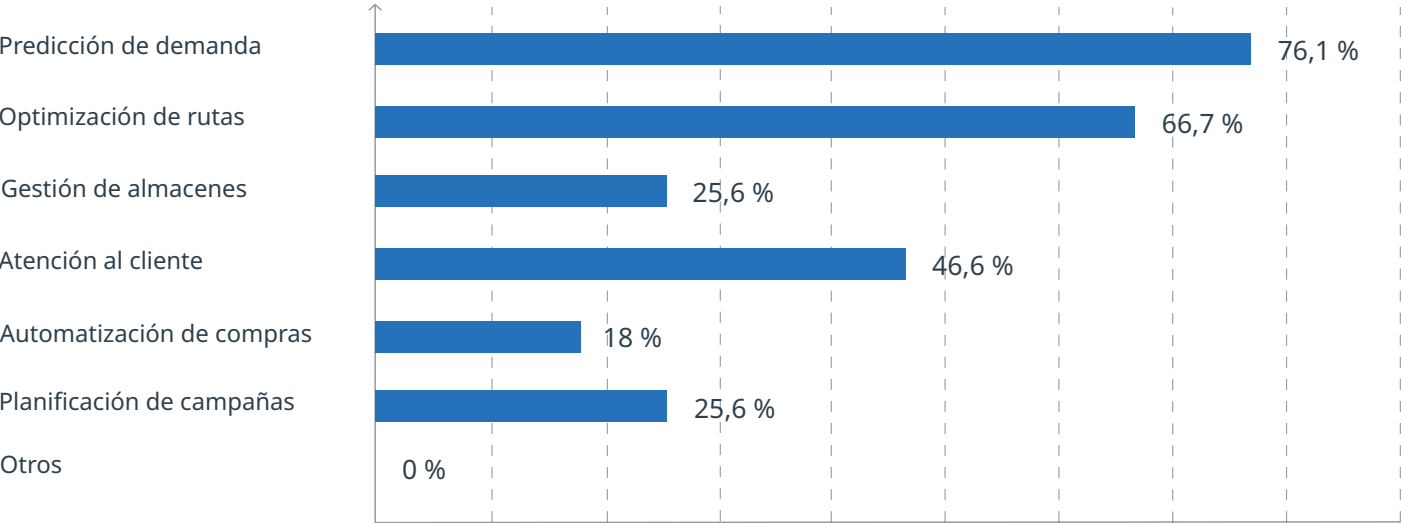
#### 3.5.1 Uso de la IA/IAGEN para la optimización del proceso

La optimización de los procesos logísticos ya no depende únicamente de la eficiencia operativa: la **inteligencia artificial** está cobrando un papel importante en la **experiencia de compra**. Estas soluciones no solo elevan la satisfacción del cliente, sino que también contribuyen a **reducir las devoluciones** y a hacer mucho más **ágil y eficaz** el proceso de compra online.





¿En qué áreas considera más útil la aplicación de IA/IA Gen?

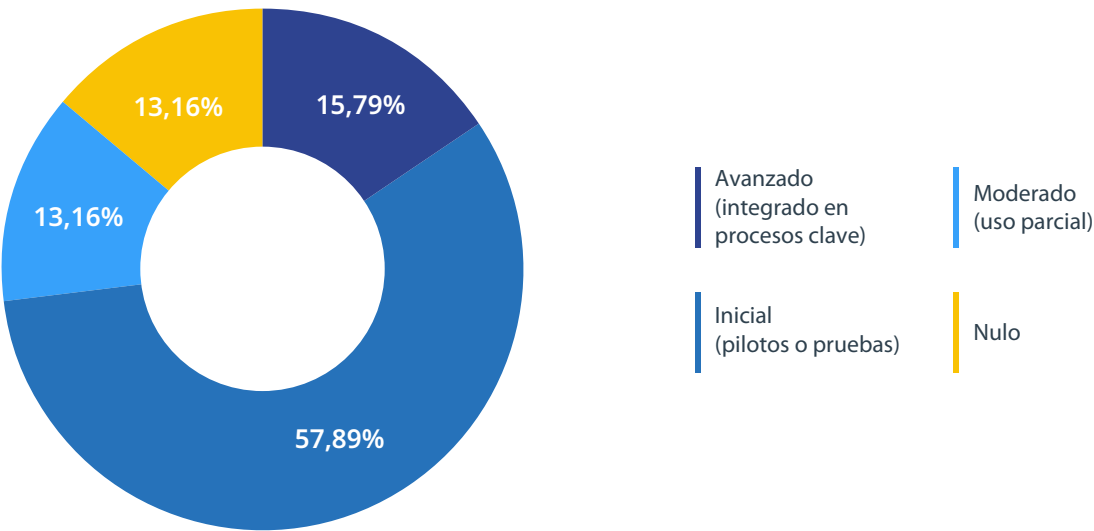


Gráfica 47: Áreas de la empresa en las que se considera útil la aplicación de la IA/IA Generativa.  
Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.

Las empresas identifican dos grandes ámbitos donde la IA puede marcar la diferencia: **la predicción de la demanda (76,9%)** y **la optimización de rutas (66,7%)**, pilares fundamentales para mejorar la eficiencia logística. También se reconoce su utilidad en **atención al cliente (46,6%)**, **gestión de almacenes (25,6%)** y **planificación de campañas (25,6%)**, mostrando que su aplicación se extiende a lo largo de toda la cadena de valor. En cambio, la automatización de

compras (18%) aún no se considera una prioridad. En sectores como el de la **moda** ya se desarrollan herramientas que permiten **visualizar cómo queda una prenda antes de comprarla**. Estas soluciones ayudan al consumidor a **elegir la talla y el modelo adecuados**, reduciendo así el número de **devoluciones** y mejorando la experiencia de compra.

¿Que nivel de adopción tiene su empresa de tecnologías como la IA/IA Generativa?



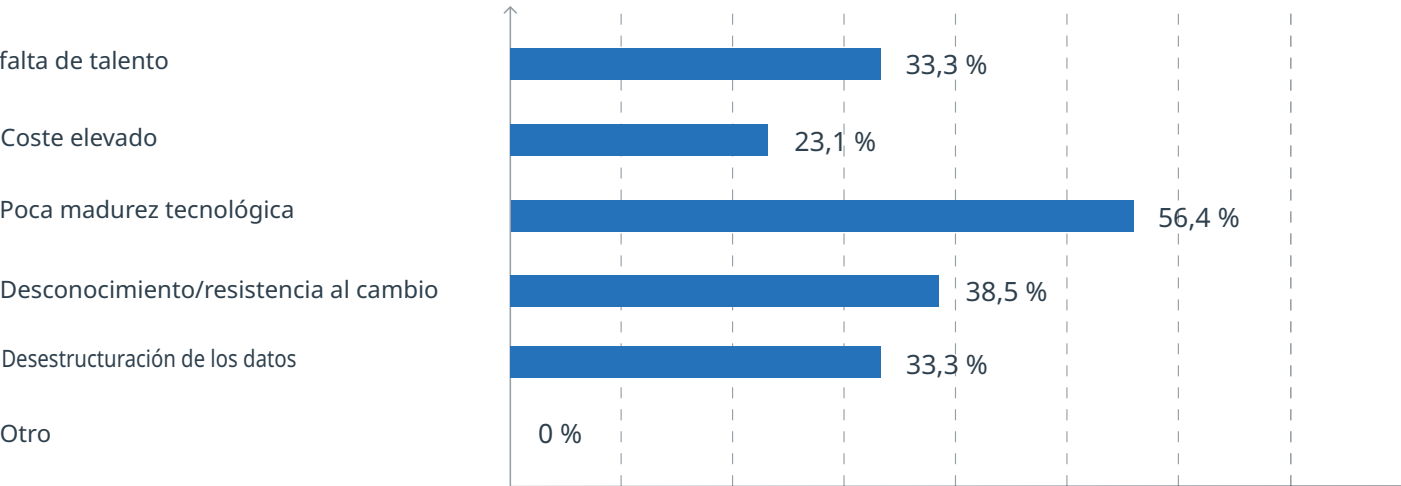
Gráfica 48: Nivel de adopción de las empresas de tecnologías como la IA/IA Generativa.  
Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.

Las empresas ya reconocen grandes y posibles beneficios, la adopción de la IA ha aumentado de un 50% en 2024 a un 86,8% en 2025. No obstante, todavía no está del todo consolidada: el **57,89 %** de las empresas se encuentra en **fase inicial de adopción**, experimentando con pilotos o realizando pruebas. Solo un **15,79 %** ha logrado un **nivel avanzado**, integrándola en procesos clave, mientras que el **26,32%** de los encuestados consideran que tienen un nivel

**moderado o prácticamente nulo**, esto expone un panorama que aún está en desarrollo. A pesar de que hay un gran interés, la implementación real todavía está comenzando.

Este **ritmo de adopción se ve condicionado por diversos factores** que, según las empresas, **limitan la integración de la IA**.

¿Qué principales barreras identifican para la implementación de IA/IAGen en su empresa?

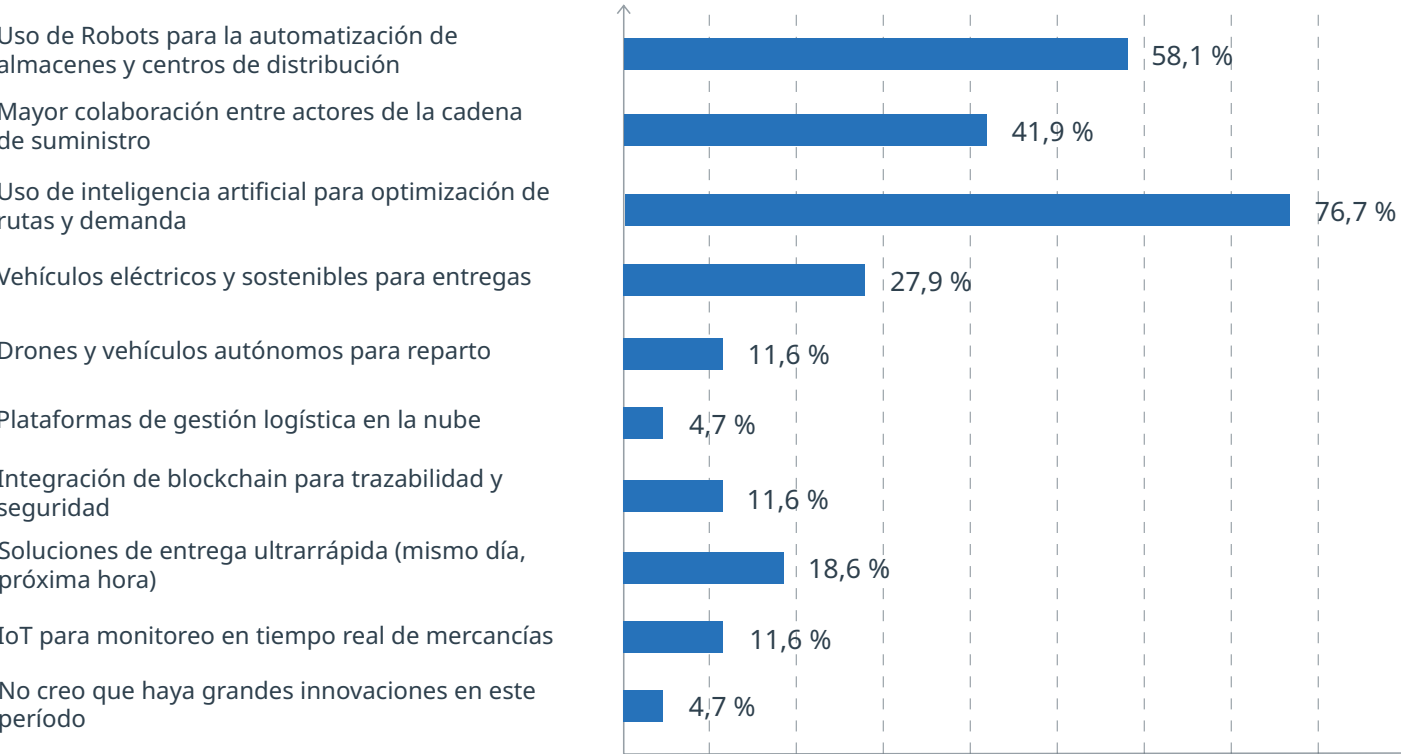


Gráfica 49: Principales barreras en la implementación de la IA/IA Generativa.  
Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.



La principal barrera para implementar IA/IAGen es la **poca madurez tecnológica** (56,4%). Le siguen el **desconocimiento o resistencia al cambio** (38,5%) y la **falta de datos estructurados y de talento** (ambas con 33,3 %). El **coste elevado** solamente preocupa a una minoría (23,1 %).

¿Qué innovación cree que marcará el futuro de la logística en el E-commerce en los próximos 3 años?



Gráfica 50: Innovaciones que marcarán el futuro de la logística en los próximos tres años. Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.

Estos obstáculos explican por qué la adopción de estas tecnologías aún es limitada. Aún así, las empresas tienen claro que **el futuro de la logística está estrechamente ligado a la tecnología**. De hecho, el **76,7 %** apuesta por la **inteligencia artificial para optimización de rutas y demanda** como protagonista en los próximos tres años, seguida por el **uso de robots, con un 58,1 %**, lo que refleja un creciente interés por **la automatización de tareas**. La **colaboración entre empresas (41,9%)** aparece como otro punto importante, mientras que la sostenibilidad entra en juego con los **vehículos eléctricos (27,9%)**. Soluciones como **entregas más flexibles (18,6%)**, y tecnologías como **drones, IoT o blockchain (11,6% cada una)** despiertan curiosidad, aunque con menos peso.

Llama la atención que **una minoría (4,7%) piensa que no habrá grandes cambios**, algo que contrasta con la tendencia general hacia la innovación.

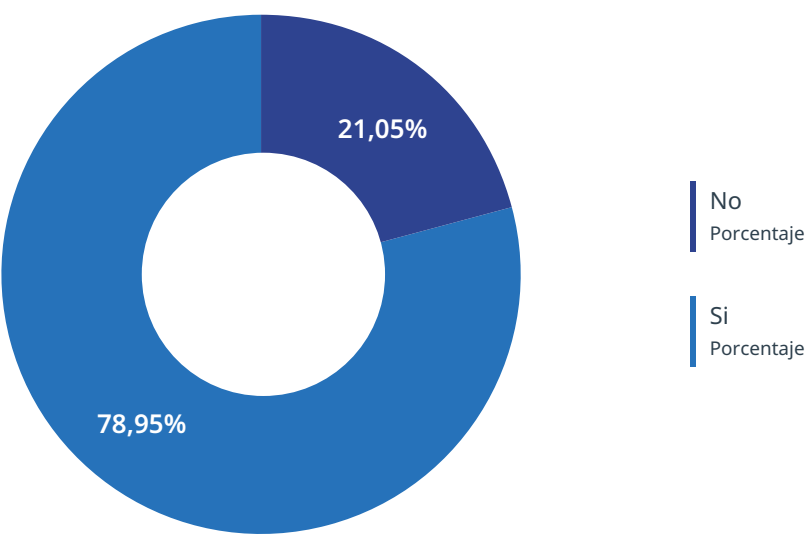
La mayoría de las empresas españolas que usan IA se encuentran en fase piloto. Entre las áreas de mayor aplicación se encuentra la previsión de demanda, optimización logística y proyectos como DELPHI. Persisten barreras tecnológicas y dudas sobre IoT y blockchain en la última milla.

(Fuente: Focus Group CEL 2025)

3.6 Logística inversa

Con el aumento de las compras online y la creciente exigencia del cliente en cuanto a las **políticas de devolución**, la logística inversa ha pasado a ser un proceso principal a tener en cuenta que tiene una relación directa con la fidelización, la sostenibilidad y los costes.

¿Su empresa gestiona procesos de logística inversa?



Gráfica 51: Cantidad de empresas que gestionan procesos de logística inversa.  
Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.

Según los encuestados, la gran mayoría de empresas ya lo tiene claro: **casi un 79% afirma gestionar procesos de logística inversa**. Solo un 21% admite no tenerlos aún implementados. Esta diferencia muestra cómo la logística

inversa ha pasado de ser un complemento a convertirse en una **pieza clave para la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa**. Gestionar bien una devolución hoy es tan importante como entregar rápido mañana.

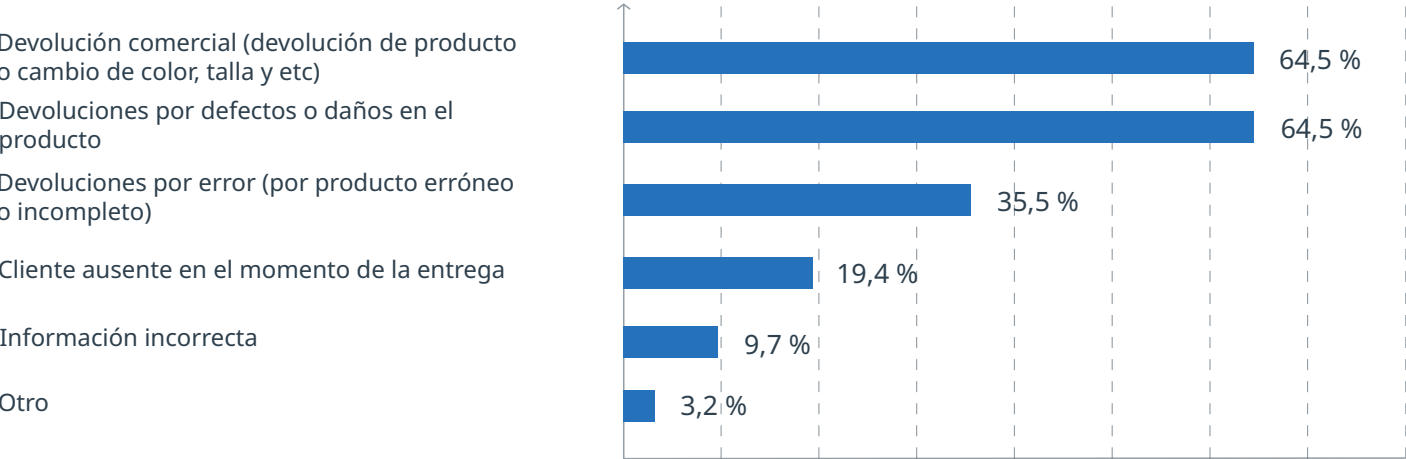




3.6.1 Tipología

Existen distintos **motivadores para que los consumidores realicen devoluciones** y que conllevan a gestionar la logística inversa por parte de las empresas.

¿Cuáles son las tipologías de devolución más frecuentes?



Gráfica 52: Tipología de devoluciones más frecuentes en las empresas.  
Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.

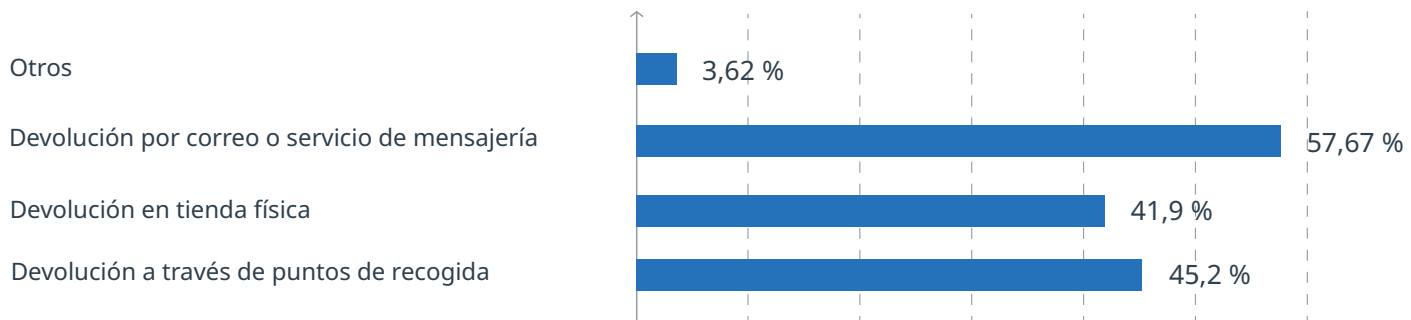
Al igual que en el período anterior, los motivos de devolución más frecuentes siguen siendo las **devoluciones comerciales** y las **devoluciones por defectos o daños**, con un 64,5% respectivamente, causados generalmente por insatisfacción del cliente o por problemas con el estado y calidad del producto. Les siguen las **devoluciones por error** con un 35,5% que es casi un 3% mayor que la cifra del año anterior, lo que sugiere que el desafío en el procesamiento y envío de los pedidos sigue siendo un problema presente en la operación logística. Y por último, aunque situaciones como el **cliente ausente** (19,4%) e **información incorrecta** (9,7%) tienen un peso menor, estos motivos han disminuido notablemente con respecto al año anterior, bajando respectivamente en un 66,9% y un 43,6%, lo que sugiere una gestión más eficaz en las entregas y una mejor información del producto al momento de la venta.

3.6.2 Canales principales para la devolución

Cuando se trata de **vías de devolución**, las empresas parecen apostar por la practicidad. Al igual que el año anterior, el **correo tradicional o mensajería** sigue siendo el canal más utilizado, aunque con mucho menos fuerza que el año anterior, ya que en el 2025 representa un 57,67% de los votos lo que muestra una **disminución del 20,35% con respecto al año anterior**, esto significa que la recogida a domicilio y el uso de las empresas de mensajería por parte de las empresas se está reduciendo notablemente, impactando directamente en los costes de las devoluciones.

En segundo lugar, se posiciona el uso de **puntos de recogida**, con un **45,2%** de los votos, que representa **un incremento de implementación de un 19,3% con respecto a 2024**. Por último, la **devolución en tienda física** se mantiene con un comportamiento muy similar al año anterior con un 41,9% de los votos.

## Principales canales para la devolución que ofrece la empresa



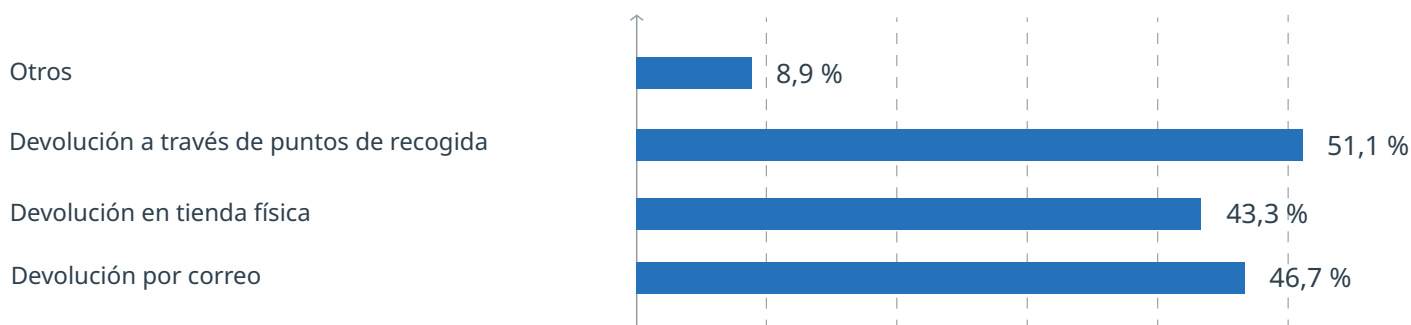
Gráfica 53: Principales canales para la devolución de productos.

Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.

Por otro lado, en cuanto a las **preferencias de los clientes a la hora de devolver productos**, se alinea con los canales de devolución más utilizados por las empresas para gestionar la logística inversa, siendo **la recogida a domicilio a través de servicio de mensajería o correo** el canal más utilizado,

seguido por los **puntos de recogida y la devolución en tiendas físicas**. Este dato indica que las empresas siguen externalizando este proceso y apostando por que el consumidor lleve los productos a un punto de conveniencia.

## ¿Cuál es el más utilizado por sus clientes?



Gráfica 54: Canales de devolución más utilizados por los clientes de las empresas encuestadas.

Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.

**Se están aplicando estrategias para disminuir el volumen de devoluciones como los recomendadores de tallas y el uso de modelos con tallas reales. Además, el impulso de las devoluciones en tienda física, permite reducir su impacto económico. Este canal de devolución no solo reduce costes logísticos, sino que también favorece que el consumidor realice una nueva compra durante el proceso de devolución.**

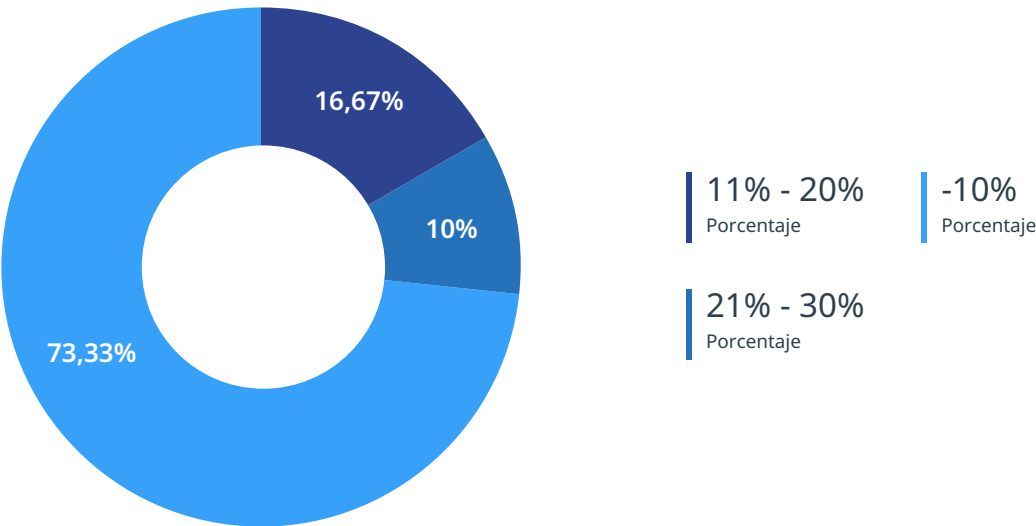
(Fuente: Focus Group CEL 2025)

3.6.3 Porcentaje de devoluciones

Habiendo analizado previamente las características que implican las devoluciones, es importante cuantificar su **impacto real en las ventas**. Por ello, en este apartado

nos enfocaremos en el porcentaje que representan las devoluciones respecto al total de las ventas, un dato importante para comprender su relevancia dentro del comercio electrónico.

¿Qué porcentaje de devoluciones tiene sobre ventas?



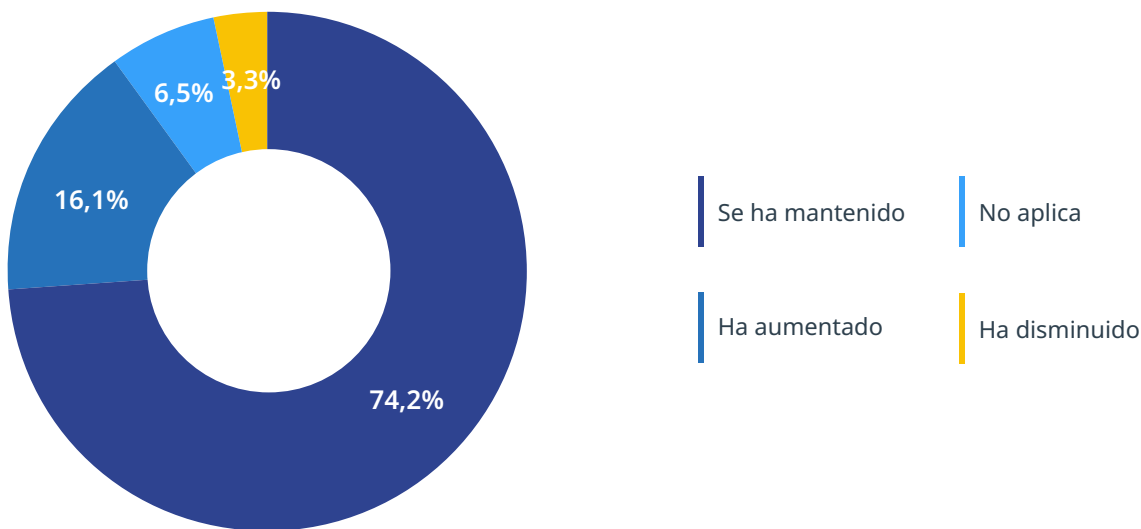
Gráfica 55: Porcentaje de devoluciones sobre las ventas. Elaboración propia.  
Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.

Para la mayoría de las empresas encuestadas (73,33%), las devoluciones representan **menos del 10%** de sus ventas. Solo una parte más reducida registra tasas más elevadas,

entre el **11% y el 30%**, lo que sugiere que, en general, el **nivel de devoluciones está bastante controlado** dentro del sector logístico.



## ¿Cómo ha variado este porcentaje respecto al año anterior?



Gráfica 56: Variación del porcentaje de devoluciones sobre las ventas respecto al año anterior.  
Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.

El 74,2% afirma que el porcentaje de la devolución se ha **mantenido estable** respecto al de la venta. Solo un 16,1% **ha notado un aumento**, mientras que los casos en los que ha disminuido son muy minoritarios, con un 3,3%. Aunque las devoluciones siguen teniendo un impacto sobre las ventas de las empresas, para la gran mayoría no han variado con respecto al ejercicio anterior.

### 3.6.4 Coste de las devoluciones

Tras evaluar el porcentaje de las **devoluciones sobre las ventas**, es fundamental profundizar en los **costes asociados al proceso**, un factor crucial para entender su repercusión económica en el comercio electrónico.

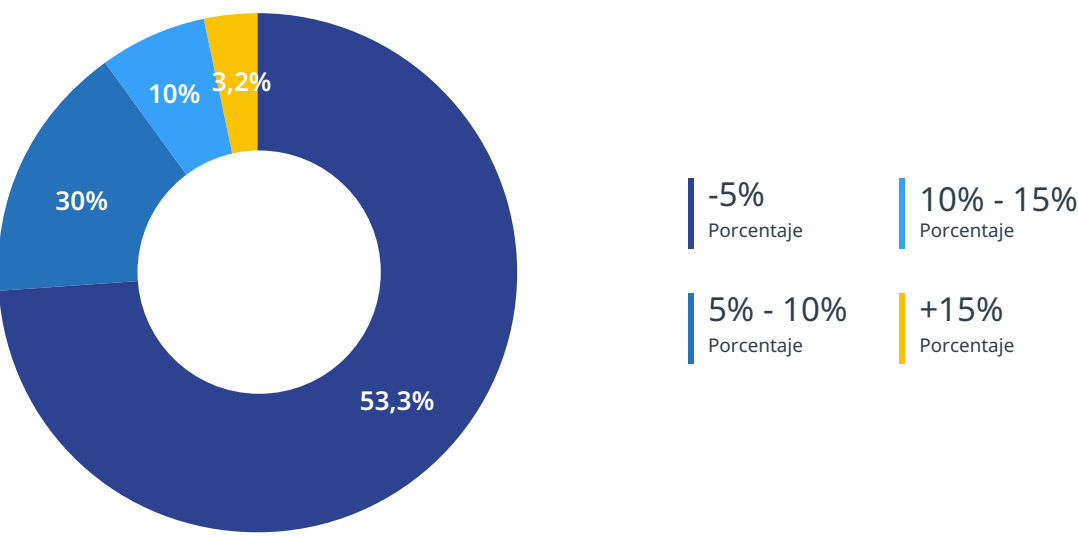
“

El efecto directo de las devoluciones en los márgenes requiere inversión en análisis de datos, políticas de devolución más eficaces y automatización para ganar en eficiencia





¿Qué porcentaje representa el costo de la devolución sobre el costo de la venta?



Gráfica 57: Porcentaje que representa el coste de las devoluciones sobre el coste de las ventas.  
Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.

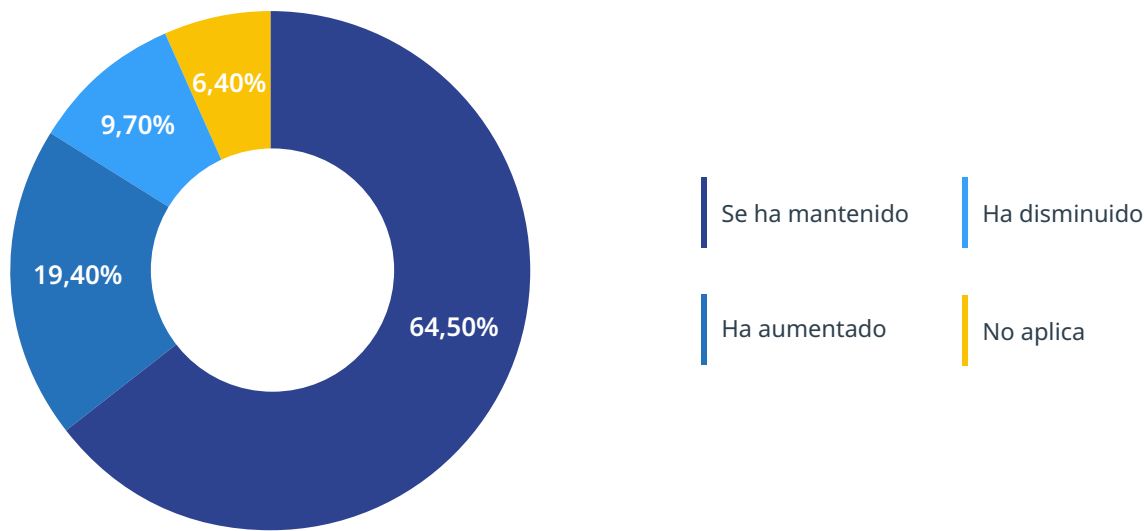
Aunque la mayoría de las empresas mantiene el coste de las devoluciones por debajo del 5 % del coste de ventas, este gasto sigue teniendo un **impacto considerable** en los resultados. Un 53,3% indica que se sitúa por debajo de ese umbral, mientras que otro 30% se mueve entre el 5% y el

10%, una cifra que supera el rango habitual en España, donde lo normal es que se mantenga entre el 2% y el 4%. Solo una minoría enfrenta costes superiores al 10%. En conjunto, **las devoluciones continúan siendo un desafío económico relevante**, que exige estrategias eficaces de gestión.



En cuanto a la evolución respecto al año anterior, se observa una notable **estabilidad** en la gestión de los costes de devolución:

¿Qué variación de porcentaje representa el costo de la devolución sobre el costo de la venta?



Gráfica 58: Variación del porcentaje que representa el coste de las devoluciones sobre el coste de las ventas.

Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.

El **64,5%** de las empresas declara que este porcentaje **se ha mantenido sin cambios**, lo que indica cierta consolidación en sus políticas y procesos. Un **19,4%** **reconoce un incremento**, lo que indica ajustes en precios, logística inversa o un aumento en el volumen de devoluciones. Por el otro lado, un **9,7%** **ha logrado reducir este impacto**, mostrando avances en eficiencia para minimizar las devoluciones.

La tasa de devoluciones en España ronda el 22%, menor que en países como Alemania, y se proyecta que va a continuar creciendo. Para frenar este crecimiento se recomienda implementar estrategias como mejores recomendaciones y devoluciones en tienda. La variabilidad de productos devueltos es alta, y se reintroducen ajustando precios y mediante convenios.

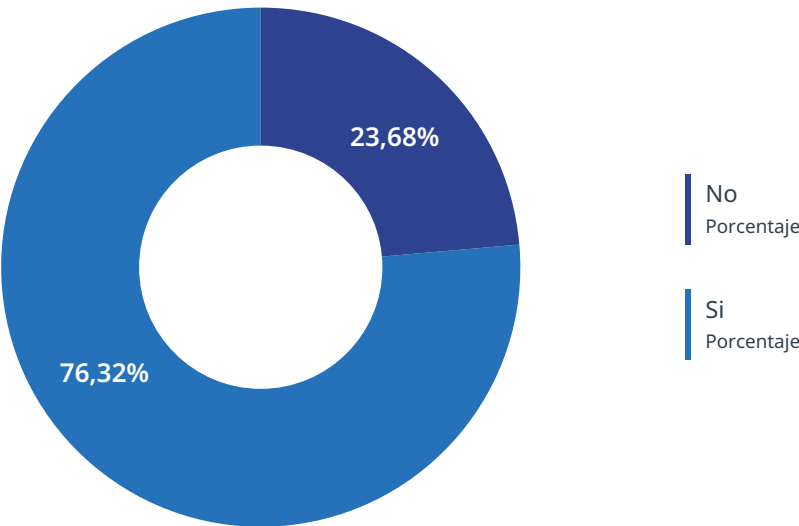
(Fuente: Focus Group CEL 2025)



# 04 Campañas

En un mercado cada vez más marcado por la estacionalidad, las promociones y campañas son un factor a tener en cuenta para la estrategia empresarial. En este apartado se analiza cómo las compañías analizan y ejecutan estas campañas, cuáles son sus objetivos y qué impacto tienen en su volumen de actividad y beneficios. Además, se mencionan aspectos como la contratación durante los picos de demanda, interesantes para estudiar la preparación del sector.

¿Su empresa realiza campañas anuales planificadas?



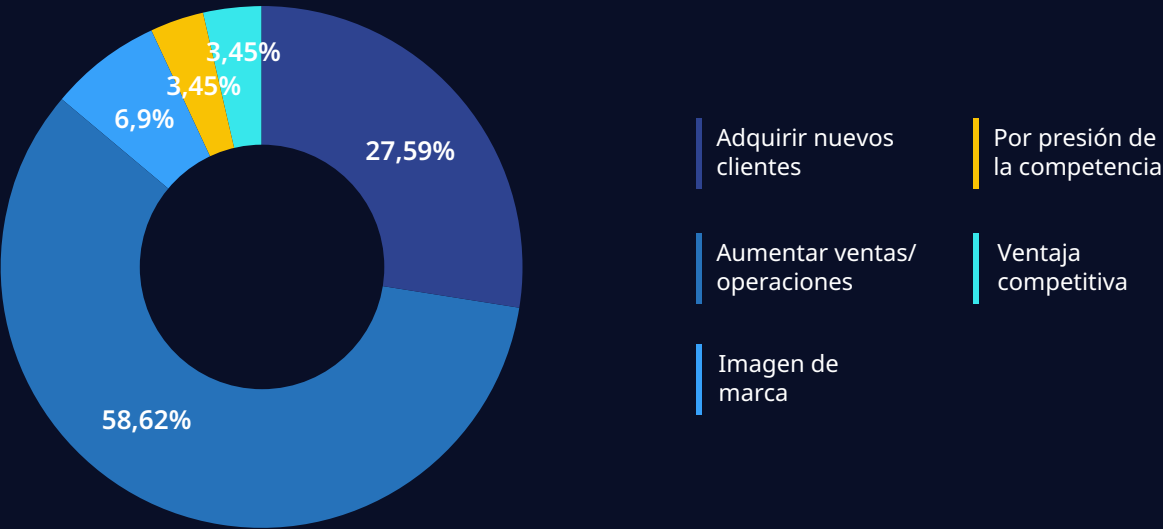
Gráfica 59: Variación del porcentaje de devoluciones sobre las ventas respecto al año anterior.  
Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.

La **gran mayoría** de las empresas consultadas (76%) **sí planifican campañas** anuales como Black Friday, Rebajas o Navidad. Solo una minoría (24%) deja estas acciones fuera de su estrategia. Está claro que quienes marcan el calendario marcan también el ritmo de las ventas.

“ La planificación de las campañas permite mejorar la rentabilidad, prever picos de demanda y optimizar los recursos logísticos

Para entender mejor estas estrategias, debemos conocer los **principales objetivos** que las empresas buscan alcanzar al diseñar y ejecutar sus campañas:

¿Cuál es el principal objetivo de la empresa para participar en las campañas anuales?



Gráfica 60: Objetivos de las empresas al participar en las campañas anuales.  
Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.



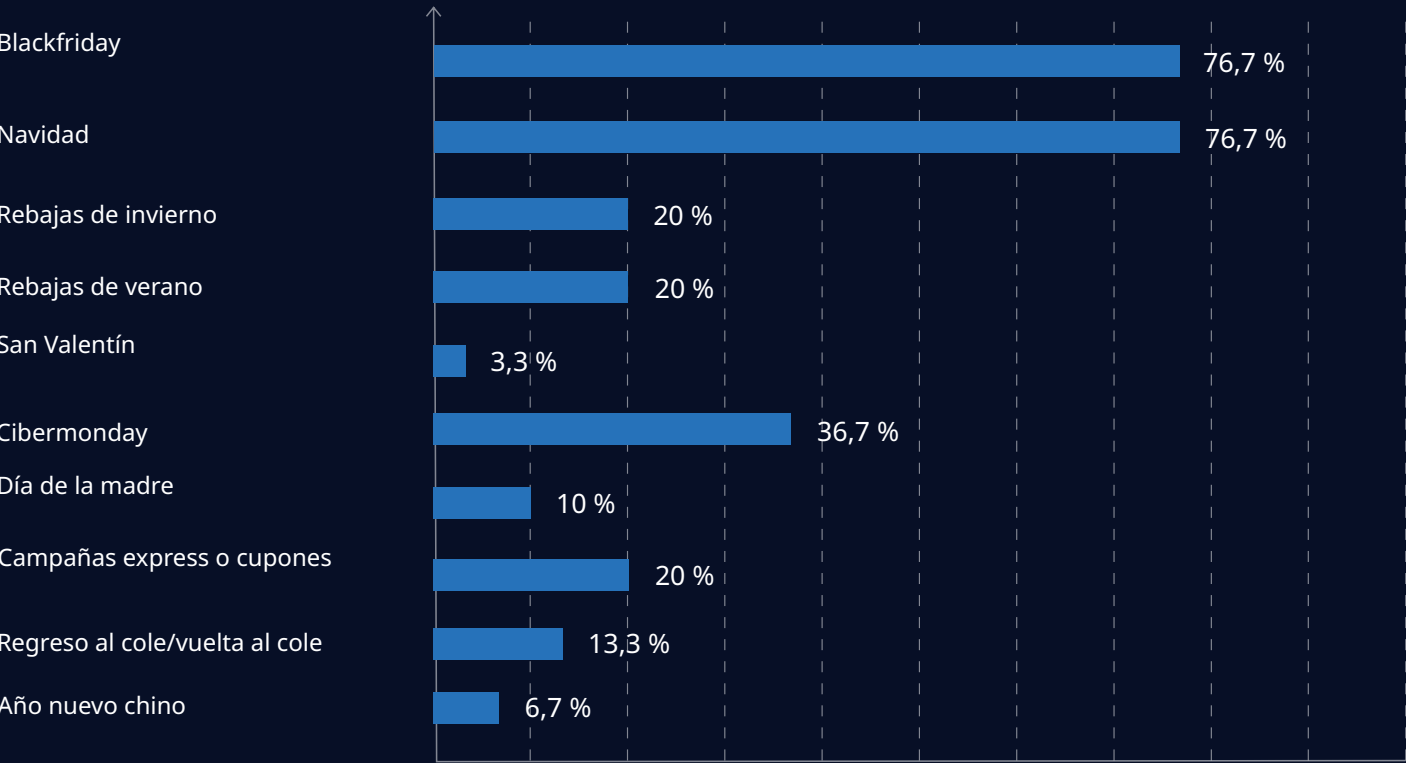
Más de la mitad de las empresas lo tienen claro: el principal motivo para participar en campañas anuales es **aumentar sus ventas**. También hay quienes buscan **atraer nuevos clientes** (27,6 %).

En menor medida, quedan otros motivos como **reforzar la imagen de marca** o responder a la presión de la **competencia**.

En definitiva, las campañas no solo llenan carritos, también empujan los resultados, **las más importantes son, al igual que el año anterior, Black Friday y Navidad**. Estas campañas se coronan como las reinas indiscutibles del calendario comercial: para el 76,6% de las empresas ambas son las que generan mayor volumen de actividad y comparten el podio como las campañas más importantes del año para las empresas. Muy por detrás, con un 36,7%, les sigue **Cibermonday**. Destaca el hecho de la pérdida de relevancia de las rebajas de invierno y verano, respecto al resto de promociones.



¿Cuáles de las siguientes campañas son las más importantes respecto al volumen de actividad?



Gráfica 61: Campañas anuales más importantes para las empresas respecto al volumen de actividad.  
Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.

**El consumidor ya no espera a fechas concretas: las promociones se han extendido durante todo el año. Esta continuidad ha desplazado las pérdidas operativas hacia la última milla, donde los costes y la presión logística siguen siendo los grandes retos.**

(Fuente: Focus Group CEL 2025)

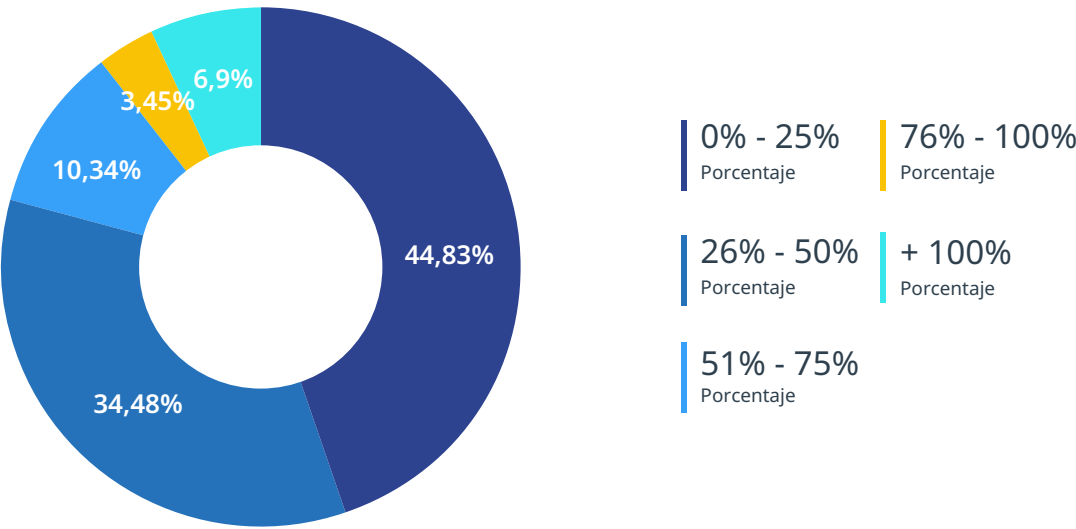


4.1 Volumen de actividad y beneficios

El volumen de actividad y los beneficios experimentan fluctuaciones en estas épocas de campaña, reflejando la importancia de estos momentos para las empresas.

A continuación, profundizaremos en estos aspectos. Casi el 35 % de las empresas afirma que, durante su campaña más potente, sus operaciones **se disparan hasta un 50 %** más que el resto del año. Aunque hay casos donde el incremento llega a duplicarse o incluso más, la mayoría experimenta un crecimiento moderado pero significativo.

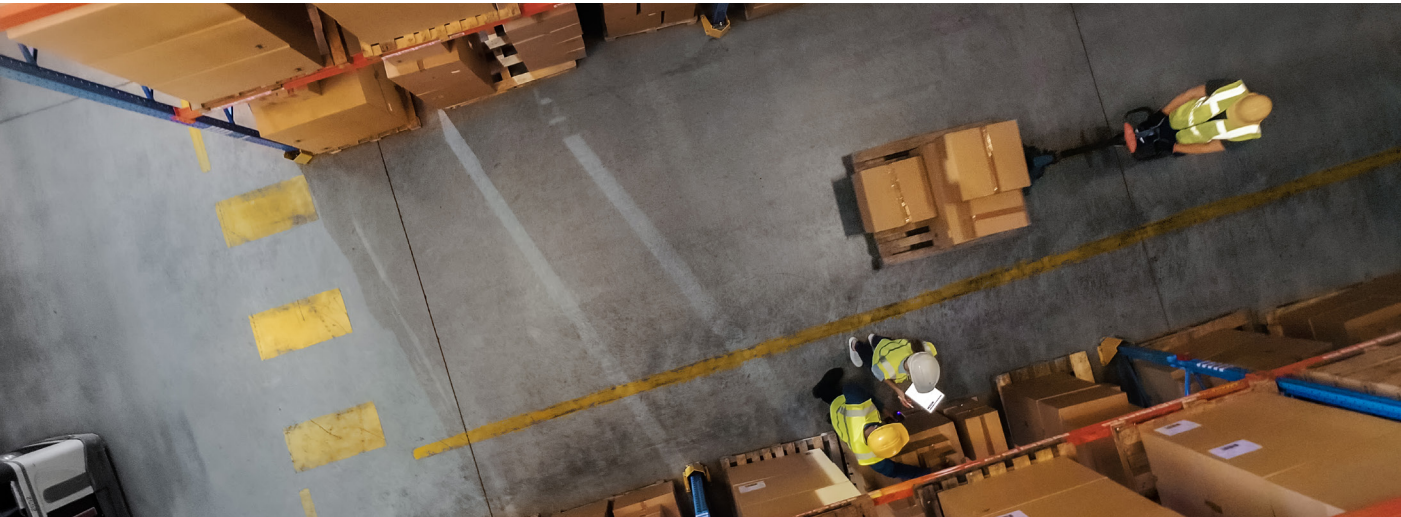
¿Cuánto aumentan sus operaciones en la campaña con mayor actividad respecto al resto del año?



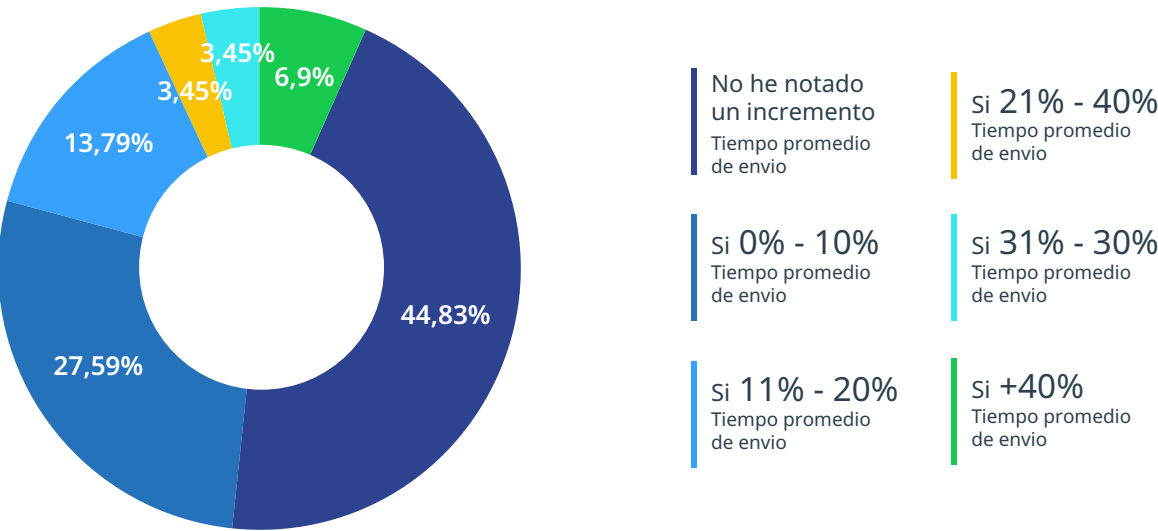
Gráfica 62: Aumento de las operaciones durante las épocas de campaña respecto al resto del año. Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.

Este incremento en la demanda no solo impacta en el volumen de operaciones, sino también en los **tiempos de entrega**, por ejemplo, durante las campañas de mayor actividad, casi la mitad de las empresas experimenta un **leve aumento** en los **tiempos de envío**, hasta un 10 %.

Sin embargo, no todo se queda ahí: un 27,6 % ve **retrasos** de entre un 11 % y un 20 %, y hay casos donde el incremento supera incluso el 40 %. La presión logística es real, aunque muchos parecen haber aprendido a convivir con ella.



¿Ha notado un incremento en el tiempo promedio de envío durante las campañas de mayor actividad?

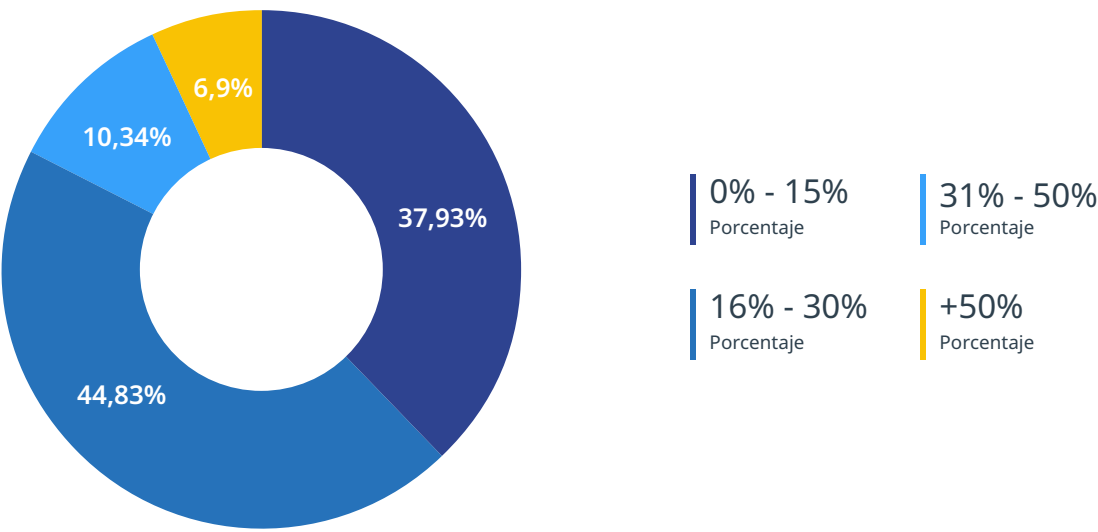


Gráfica 63: Incremento del tiempo promedio de envío durante las campañas de mayor actividad. Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.

Las épocas de mayor demanda son un impulso claro para las cuentas: **más del 40 %** de las empresas afirma que su facturación **crece entre un 16% y un 30 %** respecto al resto

del año. Aunque solo una minoría supera ese porcentaje, podemos observar que cuando el mercado se activa, las ventas también lo hacen.

¿Cuánto aumenta su facturación en época de pico de demanda respecto al resto del año?

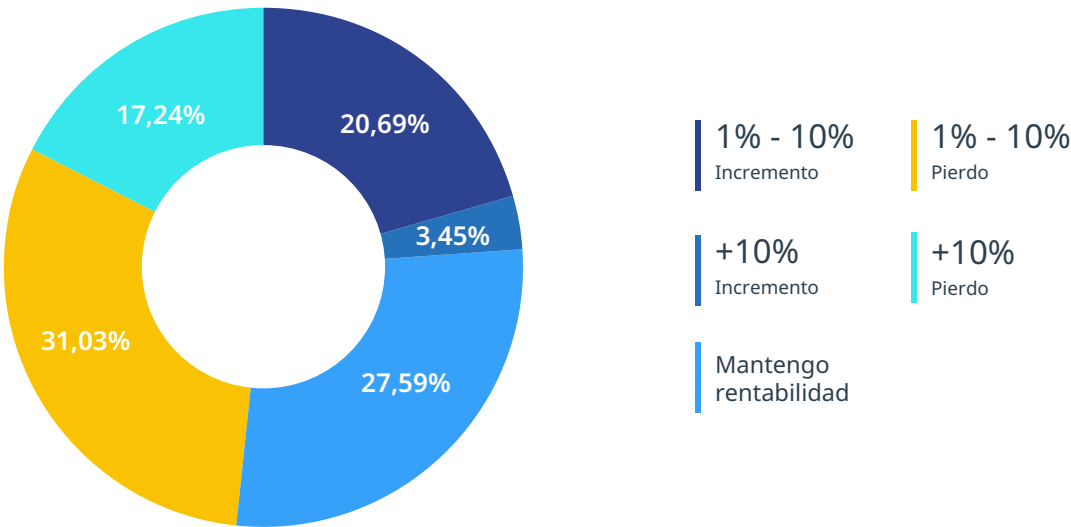


Gráfica 64: Aumento de la facturación en épocas de pico de demanda en comparación con el resto del año. Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.

A pesar de que las campañas promocionales suelen impulsar la actividad, **no siempre generan beneficios sólidos**: Solo un 27 % de las empresas logra mejorar su rentabilidad. En cambio, **más del 30 % reconoce que pierde margen**, e incluso hay quienes afirman perder más del

10 %. Respecto al informe del año pasado, un 25 % de las empresas ya comentaba que veía reducido su margen de rentabilidad, lo que evidencia que las campañas venden, pero no siempre generan ganancias.

¿Cómo de rentable considera estas campañas promocionales?



Gráfica 65: Rentabilidad de las campañas promocionales.  
Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.

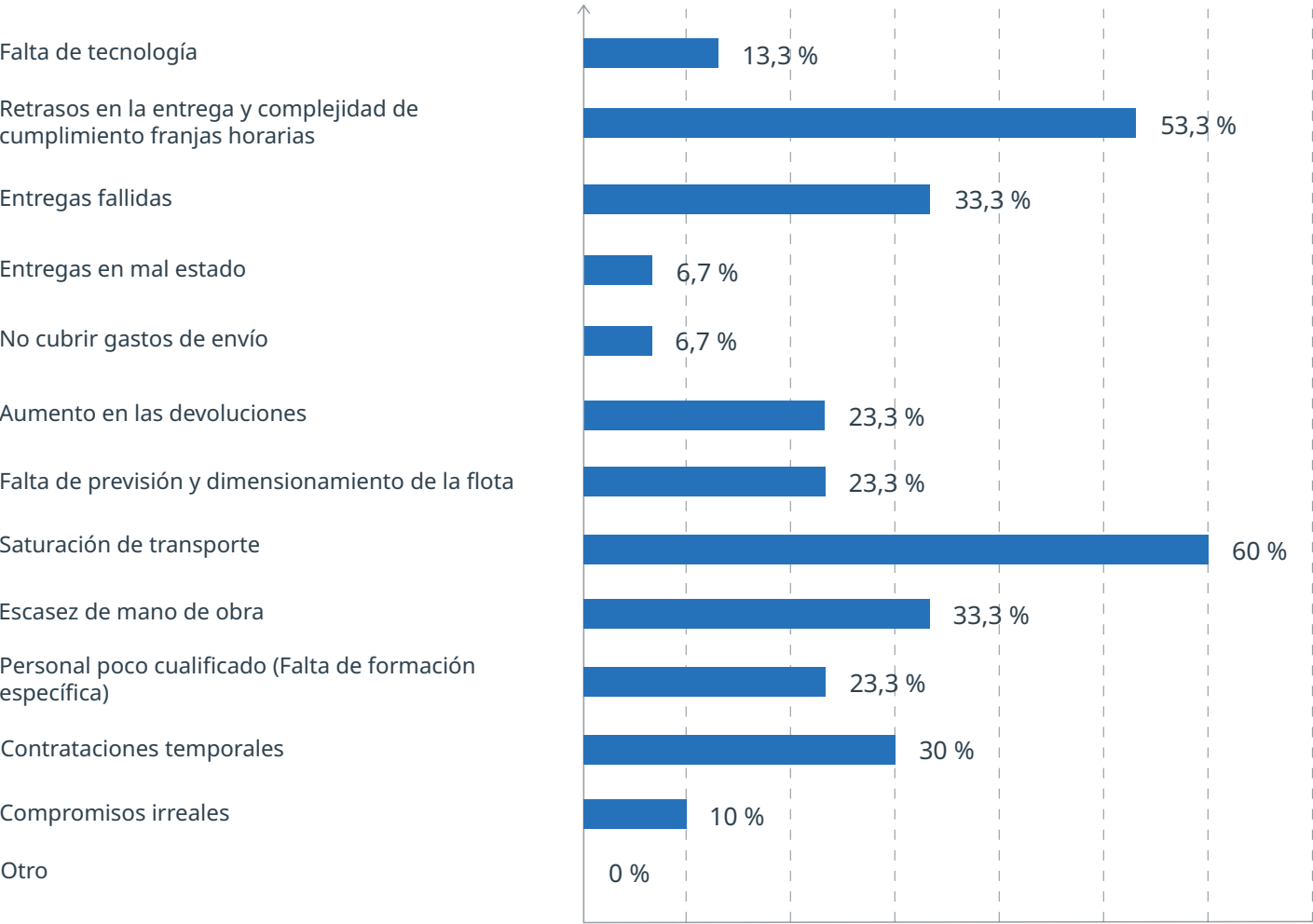




4.2 Problemas más usuales en épocas de campañas

Estas temporadas de campaña también suelen traer complicaciones inesperadas. Entre las complicaciones que más afectan a las empresas en esos periodos, destacan las de carácter logístico.

Señale los principales problemas logísticos con los que se encuentra durante las campañas de pico de demanda



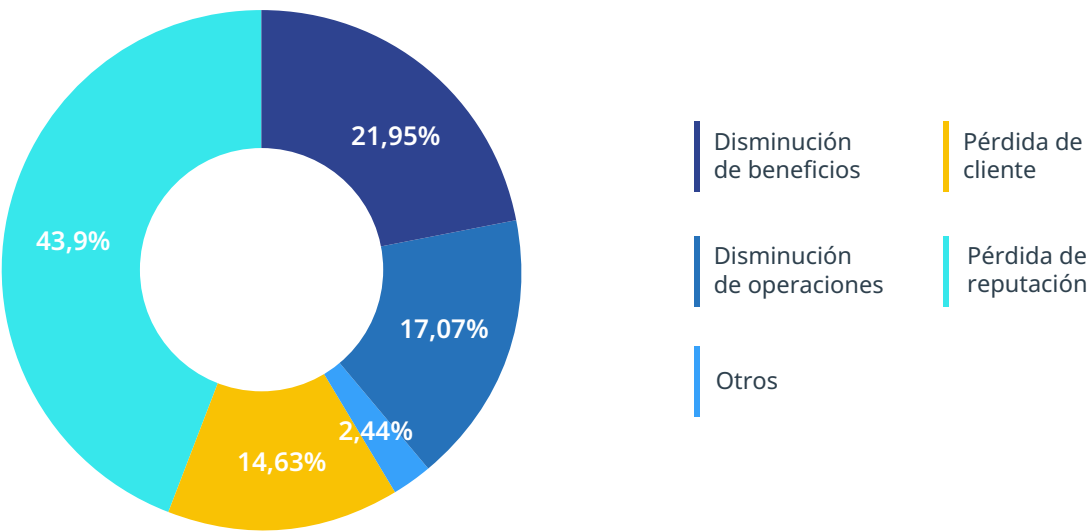
Gráfica 66: Principales problemas logísticos durante las campañas de pico de demanda.  
Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.

Estas dificultades continúan siendo las **mismas que el año pasado** y se mantienen como las más relevantes. **La saturación en el transporte** (60 %) encabeza la lista, seguida por los **retrasos en la entrega y la complejidad de cumplir con las franjas horarias** (53,3 %). En un segundo plano se

sitúan la escasez de mano de obra (33,3 %) y las entregas fallidas (33,3 %). Estos datos evidencian que la presión se intensifica en los momentos clave del año, poniendo a prueba la capacidad operativa de muchas empresas.

Los problemas logísticos durante las campañas de alta demanda no solo afectan a nivel operativo, sino también a la percepción de marca.

¿Cómo afectan estos problemas logísticos a sus ventas y/o imagen de marca?



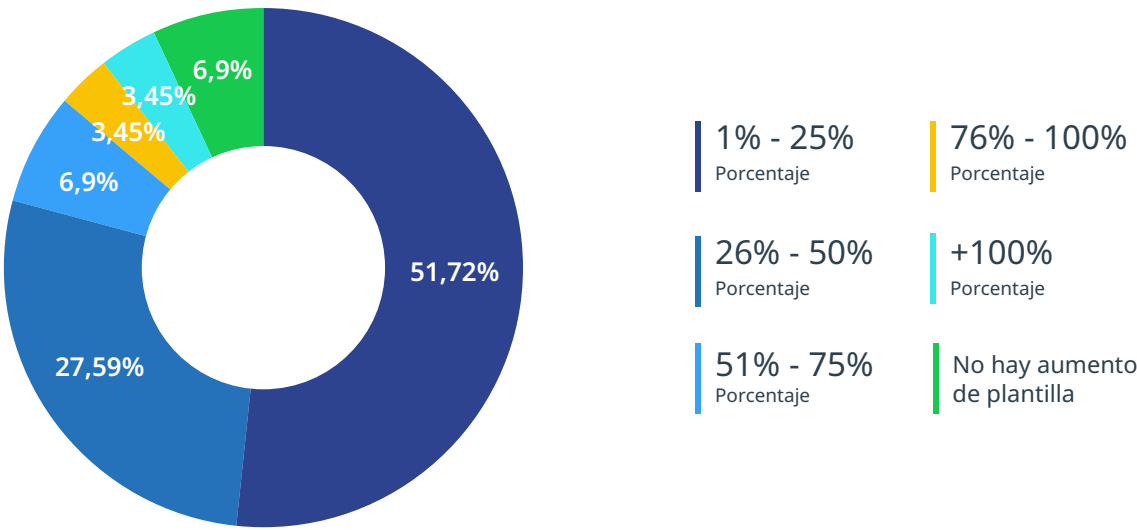
Gráfica 67: Consecuencias de los problemas logísticos en las ventas e imagen de marca.  
Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.



Un 43,9 % de las empresas afirma que la consecuencia más grave es la **pérdida de reputación**, lo que representa un incremento del 40% respecto al año anterior en el número de empresas que comparten esta opinión. En contraste, el año pasado la principal preocupación era la **reducción de beneficios**, mientras que en la actualidad solo el 21,95 % la considera como la segunda consecuencia más relevante, lo que representa una disminución del 71 % en esta percepción. Estos datos reflejan cómo una logística ineficiente no solo tiene un impacto negativo en resultados, sino que puede dañar considerablemente la reputación y la imagen corporativa de la empresa.

Ante estos riesgos y desafíos que acompañan las temporadas de alta demanda, muchas empresas optan por **reforzar su plantilla** como medida para mantener el funcionamiento bajo control.

¿En épocas de picos de demanda cuánto aumenta su plantilla?

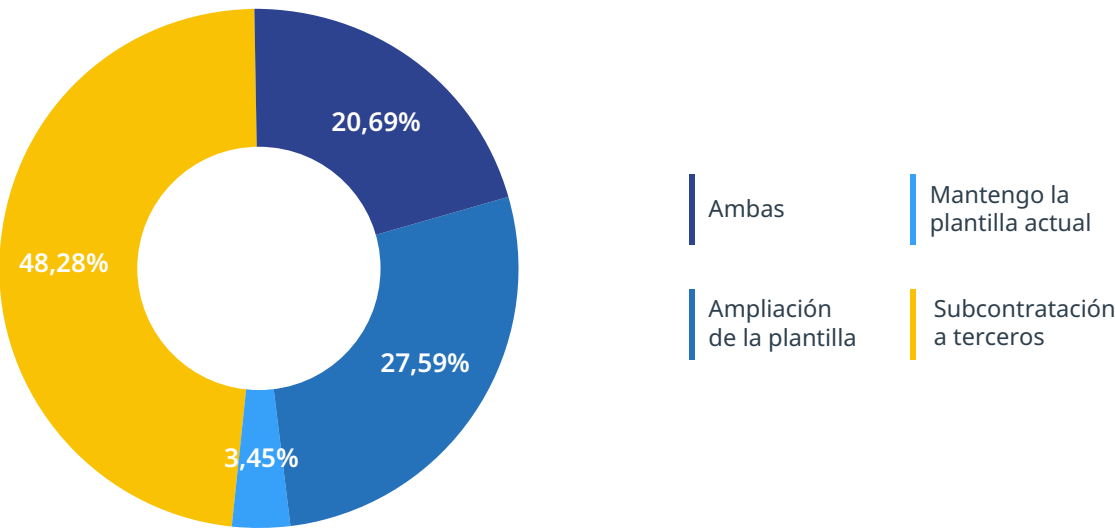


Gráfica 68: Aumentos de plantilla durante las épocas de picos de demanda.  
Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.

Durante los picos de demanda, más de la mitad de las empresas **incrementa su plantilla** entre un 1 % y un 25 %. Un 27,59 % lo hace en mayor medida, hasta un 50 %. Solo una minoría supera el 75 % o no realiza contrataciones

adicionales. La reacción más común al aumento de la actividad son los **refuerzos de personal**, veamos que vías utilizan se utilizan para llevarlos a cabo.

Para estas campañas ¿se decide ampliar la plantilla actual?

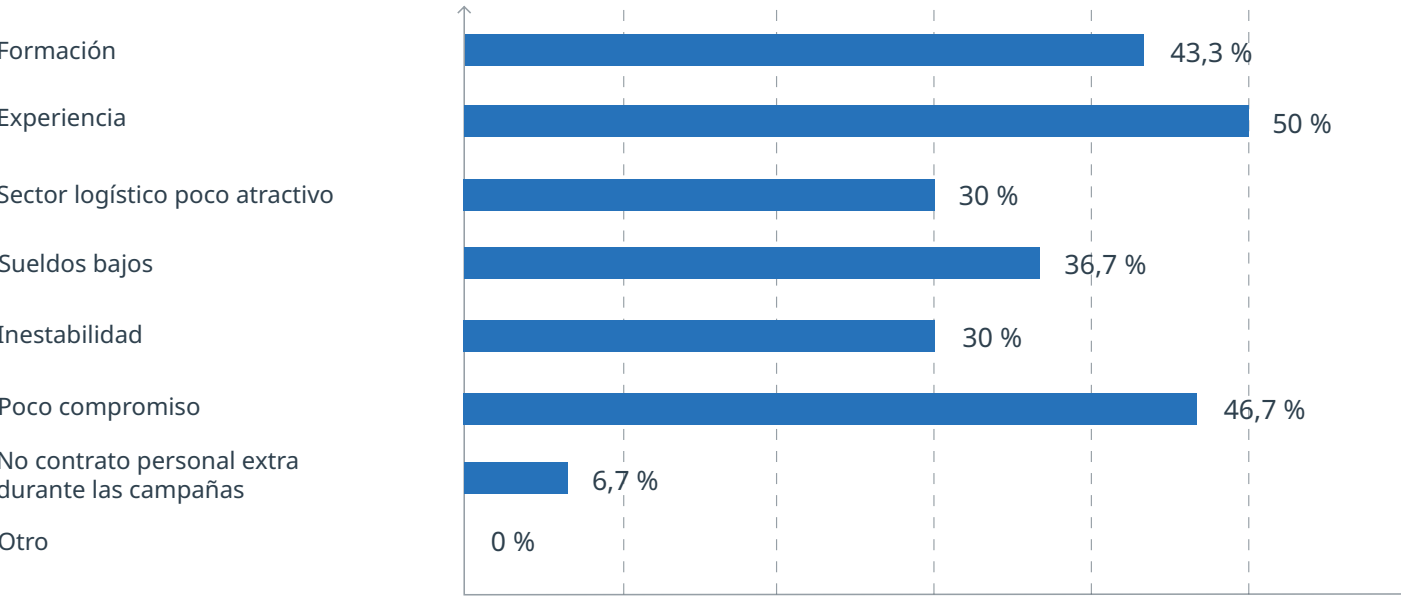


Gráfica 69: Ampliación de plantilla y subcontratación durante las campañas promocionales.  
Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.

Casi la mitad de las empresas opta por la **subcontratación a terceros** durante las campañas, lo que indica una preferencia por modelos flexibles frente a la ampliación directa de plantilla. Un 27,59 % sí refuerza su equipo interno, mientras que un 20,69 % combina las dos estrategias. Solo un 3,45 % mantiene su plantilla sin cambios, optando por una estrategia fija.

Sin embargo, **contratar personal en campañas sigue siendo uno de los mayores retos operativos para las empresas**, pero los obstáculos han cambiado de forma significativa respecto a 2024.

¿Cuáles son los principales retos que se encuentran a la hora de contratar personal?



Gráfica 70: Principales retos a la hora de contratar personal durante las épocas de campaña.  
Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.

En 2025, la mitad de las compañías señala la falta de experiencia como el principal problema, seguido por el bajo compromiso del personal (46,7%) y la necesidad de formar desde cero a los nuevos empleados (43,3%), lo que representa una carga crítica en momentos de máxima exigencia. Además, el un alto número (36,7%) considera que los sueldos actuales no son competitivos, un aumento de 8,6 puntos porcentuales respecto a 2024, lo que evidencia una creciente dificultad para atraer talento cualificado. En contraste, en 2024 el mayor reto era la formación (59,4%), seguido por la falta de experiencia (53,1%) y el poco compromiso (53,1%). También se mencionaban los salarios bajos (28,1%) y la percepción negativa del sector (25%).

Esto indica que, aunque los retos persisten, la presión se ha desplazado hacia la falta de experiencia y el coste de formar personal no cualificado, en un contexto donde la retención y atracción de talento se vuelven cada vez más complejas.

Los picos de demanda son más estables y prolongados, con incrementos significativos en rebajas, Navidad y Black Friday, que exigen anticipación y ajuste de plantilla. La automatización y la planificación anticipada son clave, sobre todo en pymes que dependen de acuerdos temporales. Además, las promociones distribuidas a lo largo del año trasladan las pérdidas principalmente a la última milla.

(Fuente: Focus Group CEL 2025)



# 05 Conclusiones



- 1 El e-commerce con entrega física asociada crece un 17% respecto al ejercicio anterior (2023 frente a 2024). Este segmento superó los **575 millones de euros** y representa un 33% del total de las transacciones de comercio electrónico. En 2025 se espera que los ingresos globales del comercio electrónico alcancen los 5,5 billones de euros, con una proyección de 6,86 billones en 2028. En España, el volumen de ventas se estima en **34.600 millones de euros**, lo que representa un incremento del 16% respecto a 2024.



- 2 El coste logístico de la última milla ha aumentado un 7,61% respecto a 2024, alcanzando un promedio de 7,64 € por envío. El transporte se mantiene como el factor más relevante, **con un aumento de su coste del 10,77% respecto al año anterior**. Este incremento se ha visto atenuado por la reducción en los gastos de devolución, lo que ha permitido sostener la rentabilidad en niveles aceptables. Aun así, la eficiencia en la última milla sigue siendo un reto importante, especialmente durante las campañas de alta demanda. Para reducir los costes logísticos en el e-commerce, las empresas están apostando por el análisis de datos, la optimización de rutas de entrega, la automatización de almacenes y la minimización de embalajes.



- 3 En 2025, las devoluciones se posicionan como el verdadero protagonista en términos de eficiencia operativa, **con una reducción de costes del 17,91% respecto a 2024, lo que supone un ahorro estimado de 153 millones de euros para las empresas**. Este avance significativo está directamente relacionado con la **expansión de alternativas de devolución fuera del domicilio**, que han crecido un 21% frente a una caída del 20,4% en el uso del servicio de mensajería tradicional. Además, la **mejora en la precisión de la información de producto**, el uso de **inteligencia artificial en el proceso de compra**, y la **profesionalización de empresas especializadas en la gestión y reinserción de productos devueltos** han sido factores clave que han permitido a las compañías **optimizar sus procesos y reducir el impacto económico de las devoluciones**.



**4** Aunque el 32% de los consumidores ya utiliza lockers y puntos de conveniencia como canales habituales de entrega y devolución, la adopción empresarial aún avanza con cautela: solo el 28,95% de las empresas los utiliza activamente. La entrega a domicilio sigue siendo el canal dominante, con un 63,3% de las empresas indicando que representa más del 50% de sus entregas. Sin embargo, se observa un cambio de tendencia claro hacia modelos más eficientes y sostenibles. Los lockers se posicionan como la solución preferida, con una adopción del 52,2%, lo que representa un incremento del 28% respecto a 2024. Y le siguen los puntos de conveniencia, con un 47,8% de adopción. Este crecimiento refleja un interés creciente por parte de las empresas en modelos colaborativos que no solo mejoran la eficiencia operativa, sino que también reducen costes y la huella de carbono.



**5** Black Friday y Navidad se consolidan nuevamente como las campañas promocionales del año con mayor impacto en el volumen de ventas para el 76,6% de las empresas. A pesar de que el 40% de las empresas logra incrementar su facturación entre un 16% y un 30% durante estas campañas, solo el 27% consigue mejorar su rentabilidad, lo que representa un incremento de 11,4 puntos porcentuales respecto al año anterior (15,6% en 2024). Los principales desafíos logísticos —saturación del transporte, retrasos en las entregas y escasez de personal cualificado— siguen siendo factores críticos que no solo afectan la eficiencia operativa, sino que, según el 43,9% de los encuestados, tienen un impacto directo en la reputación de marca.



**6** Se espera que la demanda de superficie logística en España cierre en 2025 con un incremento del 5% respecto a la actual superficie contratada. Sin embargo, el 75% de las empresas encuestadas constata un crecimiento moderado del stock logístico, limitado por la escasez de suelo disponible y sus costes asociados. Madrid y Valencia destacan por su alta oferta y su rápida expansión, mientras que Barcelona muestra resistencia por el alto coste del suelo y su escasez en la primera corona (hasta 9€/m²).



**7** Según el estudio, 9 de cada 10 empresas (un 10% más que el año anterior) apuestan por la sostenibilidad: las medidas implementadas que más destacan son la reducción de embalajes y optimización de rutas. Más del 30% de las empresas buscan soluciones asociadas al transporte para mejorar la sostenibilidad, como es el caso del uso de vehículos eléctricos o transporte colaborativo. La sostenibilidad se percibe como una ventaja competitiva, aunque su adopción depende en gran medida del tamaño de la empresa y del apoyo institucional.



- 8** La inteligencia artificial se consolida como la tecnología más transformadora para las empresas: el 76,7% la identifica como clave para los próximos años, y el número de compañías que ha intensificado su uso ha crecido un 73% respecto al periodo anterior. Las principales aplicaciones se centran en **predicción de demanda, optimización de rutas y atención al cliente**. A pesar del avance, persisten barreras importantes: **falta de talento, baja madurez tecnológica y resistencia al cambio**, especialmente en la implementación de IA/ IA generativa.



- 9** Contratar personal en campañas sigue siendo uno de los mayores retos operativos para las empresas, pero los obstáculos han cambiado de forma **significativa respecto a 2024**. En 2025, los retos se han desplazado desde la formación hacia la **falta de experiencia y la presión por atraer talento cualificado en un mercado más competitivo**. Aunque el compromiso del personal sigue siendo un problema relevante, la **urgencia ahora está en reducir la curva de aprendizaje y ofrecer condiciones más atractivas para captar perfiles preparados desde el primer día**. Las empresas que no adapten sus estrategias de contratación y retención corren el riesgo de comprometer su capacidad operativa en los momentos más críticos del año.



- 10** El comportamiento del consumidor ha cambiado: **ya no espera fechas concretas para comprar, porque las promociones están disponibles todo el año**. Esta nueva dinámica ha suavizado los picos de demanda, pero ha trasladado buena parte de **las ineficiencias operativas a la última milla, donde los costes siguen siendo elevados y la presión logística constante**. Las empresas deben adaptarse con mayor **flexibilidad, planificación y eficiencia** para mantener la **rentabilidad** en un entorno de actividad continua.

# 06 Anexo. Perfil de la muestra y metodología

La metodología del estudio es similar a las ediciones anteriores, se ha realizado en varias etapas y su preparación se inició en el mes de mayo del 2025.

### Metodología

Primero, se realizó una encuesta sobre la logística en el comercio electrónico, en la que participaron empresas afiliadas al Centro Español de Logística (CEL) y NTT DATA. Luego, se llevó a cabo un Focus Group con participantes de

las empresas encuestadas. Finalmente, se analizaron los resultados, y junto con la información recopilada de fuentes reconocidas y de alta calidad, se procedió a redactar el informe del estudio.

## Metodología 2025



Es necesario señalar que, para la redacción del informe, todas las cifras originalmente expresadas en dólares estadounidenses se han convertido a euros utilizando el tipo de cambio oficial vigente el 10/06/2025, que era de 0,87.

Asimismo, todos los datos y estadísticas empleados para la elaboración de los gráficos corresponden exclusivamente al ámbito B2C (Business to Consumer).



Encuesta

La encuesta de este año fue creada en colaboración entre el CEL y NTT DATA, tomando como base el análisis de estudios anteriores y adaptando el cuestionario a los temas más relevantes y actuales del sector.

En esta edición, se profundizó en la evolución del comercio electrónico, tanto a nivel global como en España, abarcando aspectos como el comportamiento del consumidor, el impacto en la inmologística y el papel de los principales sectores y marketplaces. Además, se incluyeron temas estratégicos relacionados con las tendencias logísticas en el e-commerce, como el transporte, la externalización, las soluciones colaborativas y la sostenibilidad. También se prestó especial atención a las innovaciones tecnológicas, destacando el uso de la inteligencia artificial generativa (IA/IAgen) para optimizar procesos.

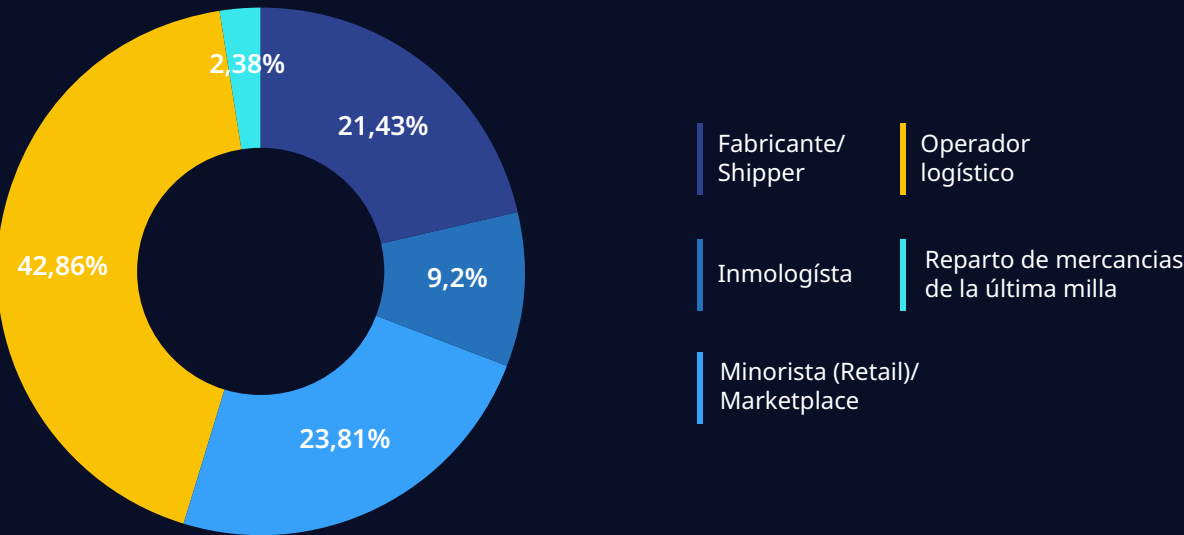
Otro aspecto importante de la encuesta fue la logística inversa, donde se abordaron los principales canales y

costes. Asimismo, se analizó el impacto de las campañas promocionales en términos de volumen, beneficios y problemas recurrentes.

En resumen, la encuesta refleja los principales retos y oportunidades que enfrentan las empresas en la gestión de su cadena de suministro, resaltando la importancia de adoptar soluciones sostenibles y tecnológicamente avanzadas para mejorar la eficiencia operativa y ofrecer una experiencia de cliente única.

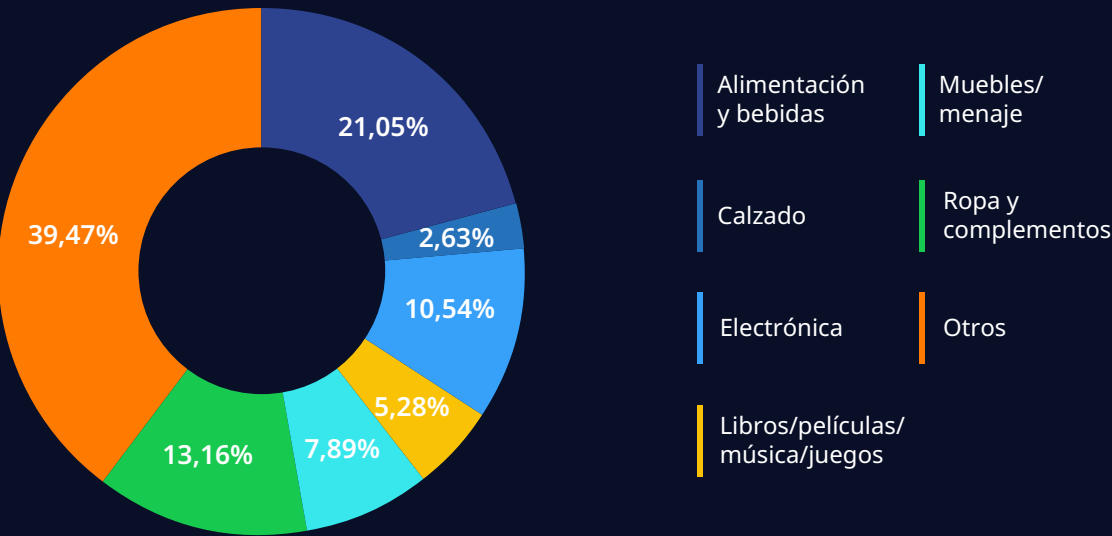
Para conocer mejor a las empresas encuestadas en este estudio, se analizaron diversos aspectos de su perfil, como el sector al que pertenecen, su actividad económica principal, el número de trabajadores, su facturación y los años que llevan operando en e-commerce. En definitiva, una radiografía general para entender quiénes son y como se mueven.

¿A qué sector pertenece su empresa?



Gráfica 1: Perfil de la Empresa: Sector de las empresas.  
Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.

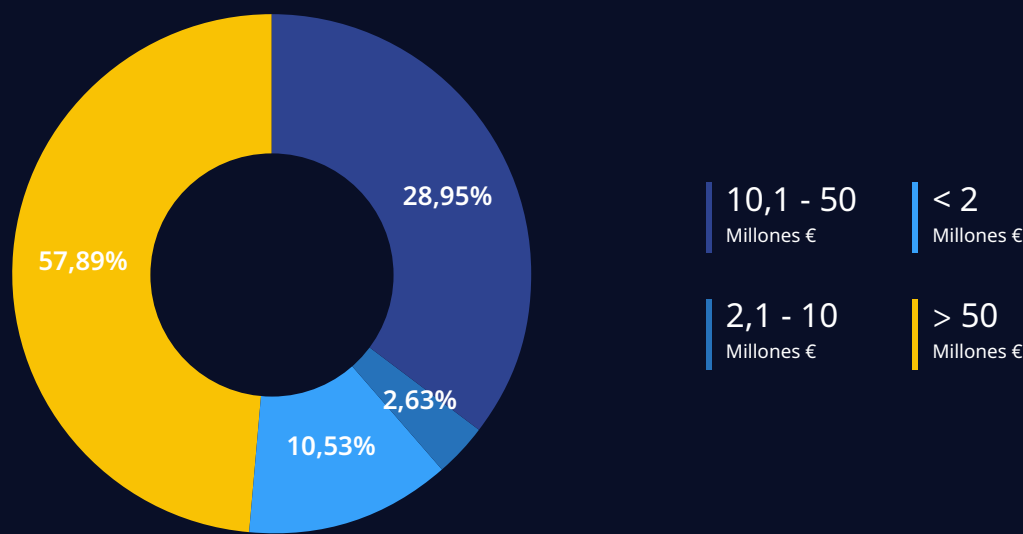
¿En qué actividad económica ve a su empresa mejor representada?



Gráfica 2: Perfil de la Empresa: Actividad económica de las empresas.  
Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.

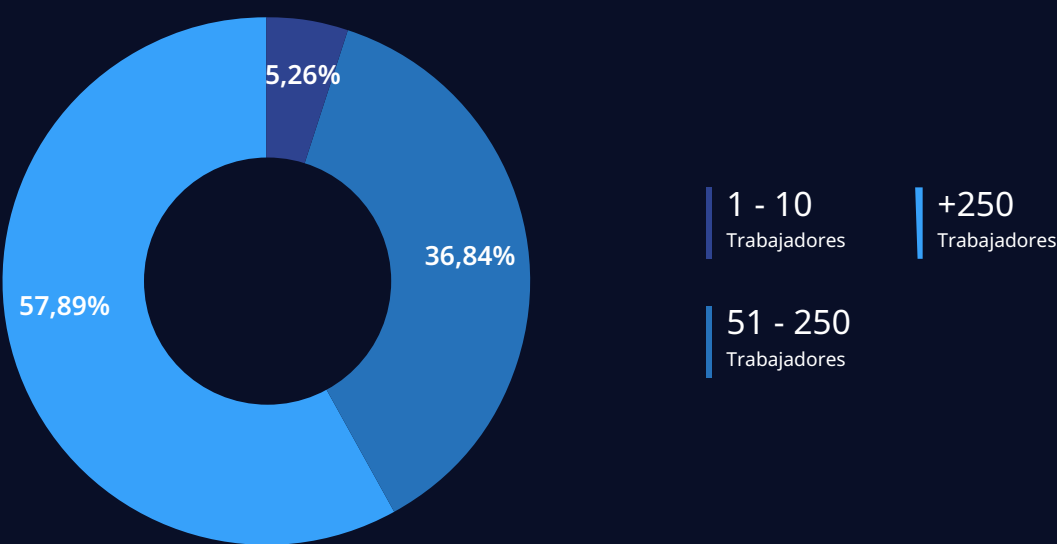


¿Cuál es la facturación aproximada del último ejercicio de la empresa?



Gráfica 3: Facturación de las empresas en el último ejercicio económico.  
Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.

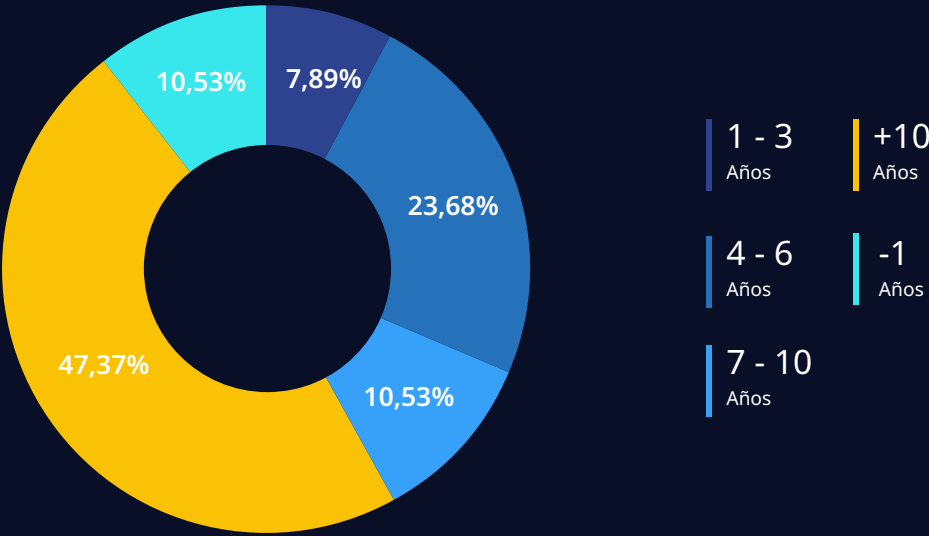
¿Qué número de trabajadores componen la empresa?



Gráfica 4: Número de trabajadores de las empresas. Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.  
Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.



¿Desde cuándo su empresa está operando en el e-commerce?



Gráfica 5: Antigüedad de la empresa en el e-commerce. Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.  
Elaboración propia. Fuente: Encuesta CEL 2025.



El Focus Group realizado el 11/06/2025 reunió a expertos del sector logístico de diferentes empresas para tratar retos y oportunidades en la logística del comercio electrónico.

Las principales preocupaciones fueron la **captación y retención de talento**, la eficiencia operativa en la **última milla** y el **crecimiento de la logística inversa**, especialmente hay fuertes dificultades que existen por falta de **infraestructura** adecuada en las grandes ciudades. También se discutió el aumento de los **costes operativos** debido al valor del suelo y la normativa. En cuanto a los avances tecnológicos destacó el uso de la **inteligencia artificial y automatización**, aunque con desafíos en su implementación.

En cuanto a la evolución del sector respecto al focus group del informe anterior, cabe destacar que la omnicanalidad continúa ganando relevancia, con un aumento de las soluciones colaborativas y estrategias de automatización que han permitido sobrellevar la demanda en épocas de picos estacionales.

“

Las principales preocupaciones fueron la captación y retención de talento, la eficiencia operativa en la última milla y el crecimiento de la logística inversa





Para más información:  
[es.nttdata.com](https://es.nttdata.com)