

“DEL CLICK A TU PUERTA”: LA ESTRATEGIA LOGÍSTICA Y LAS DEVOLUCIONES EN AMAZON

Autora: Ana Reina Feria

Tutor del trabajo: Dr. L. Javier Cabeza Ramírez

Resumen. El estudio de caso que se presenta se adentra en el ámbito de la logística, explorando desde sus conceptos básicos hasta su aplicación en la gestión de cadenas de suministro, con especial atención al impacto del comercio electrónico. Se analiza como la logística juega un papel fundamental en la eficiencia y competitividad empresarial, resaltando su evolución histórica y su integración en la gestión moderna. Se examina la importancia de una cadena de suministro efectiva, con énfasis en prácticas como el almacenamiento, transporte y manejo de inventarios. Además, se investiga el impacto disruptivo del comercio electrónico en la logística, utilizando a Amazon como un caso destacado de innovación en políticas de devolución y atención al cliente. Se estudian las estrategias logísticas de Amazon, especialmente en el ámbito de las devoluciones, resaltando su enfoque centrado en el cliente como clave para mejorar la experiencia del usuario y mantener su liderazgo en el mercado. Abordando los desafíos y oportunidades que enfrenta la logística en el contexto empresarial actual, explorando las tendencias emergentes y tecnología que están transformando las operaciones logísticas. Finalmente, llegaremos a diversas conclusiones y recomendaciones que pueden ser útiles para multitud de empresas o particulares que quieran mejorar o reorientar su logística, teniendo de referencia lecciones aprendidas de casos como el de Amazon y también serán útiles para aquellos que deseen explorar y ampliar sus conocimientos sobre este tema.

Palabras clave. Logística, devoluciones, Amazon, cadena de suministro.

Abstract. The case study presented here delves into the field of logistics, exploring from its basic concepts to its application in supply chain management, with a special focus on the impact of e-commerce. It analyses how logistics plays a fundamental role in business efficiency and competitiveness, highlighting its historical evolution and its integration into modern management. The importance of an effective supply chain is examined, with emphasis on practices such as warehousing, transportation and inventory management. In addition, the disruptive impact of e-commerce on logistics is investigated, using Amazon as a leading case of innovation in returns policies and customer service. Amazon's logistics strategies are studied, especially in the area of returns, highlighting its customer-centric approach as key to improving the user experience and maintaining its market leadership. Addressing the challenges and opportunities facing logistics in today's business context, exploring the emerging trends and technologies that are transforming logistics operations. Finally, we will come to several conclusions and recommendations that may be useful for many companies or individuals who want to improve or reorient their logistics, drawing on lessons learned from cases such as Amazon, and will also be useful for those who wish to explore and expand their knowledge on this topic.

Key words. Logistics, returns, Amazon, supply chain.

1 Introducción

En los últimos años, la logística ha experimentado una transformación significativa gracias a avances tecnológicos y prácticas innovadoras (Langley, 2000). Estas innovaciones incluyen la automatización y la integración de robots, mejorando la eficiencia y adaptándose a un entorno empresarial cambiante (Torre,

2023). La logística no se limita a mover productos; abarca dimensiones estratégicas clave para satisfacer las demandas del mercado (López, 2011).

En el contexto del comercio electrónico, la logística es esencial para garantizar entregas rápidas y precisas, ofreciendo experiencias excepcionales que fortalezcan la lealtad del cliente (Montes & Elizalde, 2014). Este trabajo se centra en analizar las estrategias logísticas de Amazon, particularmente su logística inversa y políticas de devolución, que han redefinido los estándares del sector al satisfacer necesidades del cliente y fortalecer la fidelidad a la marca (Álvarez, 2023).

A través de un análisis comparativo, se examinan las estrategias de Amazon y de otras empresas para destacar cómo la logística se convierte en una herramienta estratégica para competir y construir relaciones sólidas con los clientes (Moreno et al., 2023). Además, se identifican oportunidades y desafíos logísticos, proporcionando recomendaciones prácticas para mejorar la eficiencia operativa (Toro, 2022).

Objetivo general:

El objetivo principal es analizar la importancia de la logística en el contexto empresarial moderno, con un enfoque específico en la logística inversa y el proceso de devolución.

Objetivos específicos:

- Explorar las funciones de la logística y su integración con otras áreas empresariales.
- Analizar cómo las estrategias de distribución impactan en la satisfacción del cliente y la rentabilidad.
- Investigar cómo el comercio electrónico ha impulsado innovaciones logísticas como la entrega rápida y el cumplimiento de pedidos en el mismo día.
- Examinar cómo las políticas de devolución pueden diferenciar a las empresas, fortalecer la fidelidad del cliente y mejorar la percepción de la marca.
- Explorar los componentes clave de la cadena de suministro de Amazon, como almacenamiento, transporte y distribución de productos.
- Analizar cómo Amazon gestiona sus políticas de devolución y productos devueltos para satisfacer las expectativas de los clientes.

El estudio incluye un marco teórico, un análisis de caso sobre Amazon y entrevistas a empleados y clientes, culminando con conclusiones prácticas y referencias bibliográficas.

2 Marco teórico

2.1 La logística

Historia y Evolución de la Logística

La logística, cuyo término proviene del griego "Logis" (cálculo), ha evolucionado a lo largo del tiempo, desde su uso en el Imperio Romano como gestión de recursos militares, hasta convertirse en una disciplina clave en el comercio y la industria. Durante la Revolución Industrial, los avances en transporte, como el ferrocarril y los barcos a vapor, mejoraron la distribución de bienes y la gestión de inventarios (Fontana, 2006). La globalización amplió aún más la importancia de la logística, enfocándose en optimizar tiempos, costos y espacio (Servera-Frances, 2010). A partir de la década de 1960, se comenzaron a construir centros de distribución que mejoraron la eficiencia y productividad de las empresas (Nozick & Turnquist, 2001). En el siglo XXI, la tecnología, incluida la robótica y el comercio electrónico, ha sido fundamental para el desarrollo logístico (Torre, 2023). Esto se puede observar al resumir algunos de los hitos o noticias más destacados de los últimos años:

- **Primer centro logístico en España (2012):** Amazon abrió su primer centro en San Fernando de Henares para satisfacer la demanda local, cubriendo 28,000 m².
- **Apoyo durante el COVID-19 (2020):** La pandemia aumentó la demanda de productos esenciales, destacando la logística como un sector clave para satisfacer las necesidades sanitarias.
- **Nuevos centros logísticos y tecnologías (2024):** UPS inauguró un centro avanzado en Zaragoza, aumentando su capacidad y mejorando la eficiencia con nueva tecnología.

- **Entrega con drones (2023):** Amazon experimenta con drones para entregar paquetes en Europa, acercándose al sueño del fundador de entregar con drones voladores.
- **Robots autónomos en entregas (2022):** Goggo Network y Dia realizaron la primera entrega de un supermercado por robot autónomo en Alcobendas, España.
- **Base logística militar (2023):** El Ministerio de Defensa inicia la construcción de una base en La Rinconada, creando 1,700 empleos y favoreciendo el desarrollo económico local

Figura 1. Hitos de la logística en los últimos años



Fuente: elaboración propia a partir de noticias anteriores

Definición de Logística y su Importancia

La logística es un campo amplio y con diversas definiciones, lo que puede generar confusión al distinguirla de otros términos similares. En el contexto empresarial, se entiende como un conjunto de procedimientos continuos que incluyen la planificación, ejecución y control del flujo y almacenamiento de bienes, con el objetivo de optimizar tiempos y anticiparse a posibles problemas. Forma parte integral de la cadena de suministro, gestionando el flujo de bienes y servicios desde su origen hasta el destino final, con el fin de maximizar la eficiencia y minimizar los costos (Council of Logistics Management, 2009).

Entre las actividades clave de la logística empresarial se incluyen la adquisición de suministros, gestión de inventarios, planificación y programación de la producción, gestión de almacenes, transporte y distribución, y manejo de devoluciones y reparaciones (Coyle et al., 2003). Además, busca garantizar que los productos lleguen al cliente final en el momento, lugar y condiciones adecuadas, cumpliendo con los requisitos legales y regulatorios (Calzado-Girón, 2020).

La logística moderna, apoyada en tecnologías avanzadas como la trazabilidad en tiempo real y la inteligencia artificial, juega un papel crucial en la gestión empresarial al asegurar un flujo eficiente de bienes, servicios e información (Ramírez, 2009).

Puntos Clave de la Logística Moderna

1. **Eficiencia Operacional:** La logística optimizada reduce costos y mejora la productividad, como lo demuestra Zappos con su sistema de distribución eficiente (Christopher, 2011).

2. **Satisfacción del Cliente:** Una logística eficiente garantiza entregas rápidas y fiables, lo que mejora la lealtad del cliente, como en el caso de UPS (Christopher, 2011).
3. **Gestión de Inventarios:** El control detallado de inventarios mejora el rendimiento, como lo implementó Walmart para prever la demanda y mantener un stock adecuado (Harrison & Van Hoek, 2011).
4. **Reducción de Costos:** La optimización de rutas y tiempos de espera reduce costes, como lo hacen Amazon y Walmart (Christopher, 2011).
5. **Adaptación al Cambio:** Las empresas, como Zara, utilizan la logística para adaptarse rápidamente a las tendencias del mercado (Harrison & Van Hoek, 2011).
6. **Globalización:** La logística facilita la expansión internacional de empresas como Amazon, permitiendo flujos comerciales globales (Christopher, 2011).

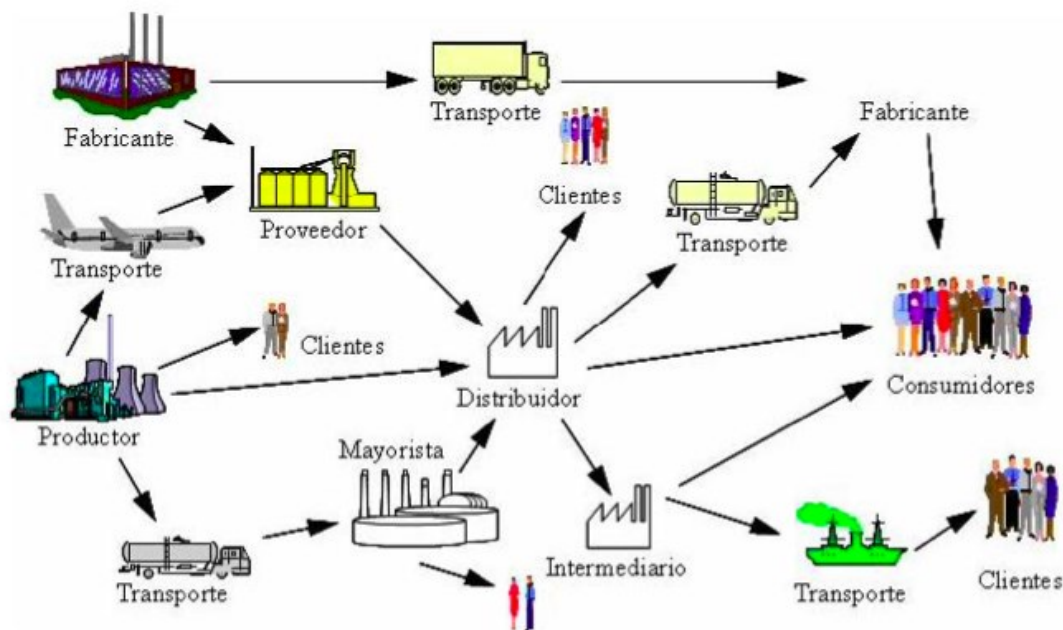
Logística de Distribución

La logística de distribución es un concepto clave dentro del ámbito logístico, fundamental para las empresas que gestionan productos terminados y desean llevarlos hasta el consumidor final de manera eficiente. A menudo, se confunde con otros términos debido a su similitud con otros conceptos logísticos, pero su función principal es gestionar el flujo de productos desde el almacén hasta el cliente final (López, 2011). Este proceso incluye actividades como el almacenamiento, control de inventarios, transporte y entrega de productos (Orozco, 2020).

La logística de distribución se refiere a la planificación, implementación y control de los productos o servicios que deben llegar a los clientes. Forma parte de la cadena de suministro y está directamente relacionada con el Marketing Mix, en especial con el componente Place o Distribución, que se enfoca en cómo llegar al consumidor final (Instituto Europeo de Posgrado, 2020).

En términos simples, la logística de distribución se ocupa de las relaciones comerciales entre proveedores y consumidores, siendo responsable de la distribución física del producto, asegurando la entrega adecuada y puntual (Lopez, 2011).

Figura 2. Ilustración logística de distribución



Fuente: imagen recuperada de Monze. (2010)

Los canales de distribución son un aspecto central dentro de la logística, ya que permiten el movimiento de productos desde el lugar de producción hasta los consumidores. Estos canales son definidos como "conjuntos de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor final" (Stern et al., 1999). Además, según Kotler & Armstrong (2008), los canales de distribución son organizaciones independientes que facilitan la disponibilidad de productos o servicios.

El principal objetivo de un canal de distribución es agregar valor al proceso, asegurando que los productos lleguen al consumidor final en las mejores condiciones posibles, en el momento adecuado y en el lugar correcto. Según Sarmiento (2017), las operaciones logísticas son esenciales para alcanzar este objetivo, ya que permiten proporcionar servicios de valor agregado a lo largo del canal.

Adicionalmente, los canales de distribución pueden mejorar la eficiencia y promover economías de escala, lo que permite reducir costos y aumentar las oportunidades de crecimiento para todas las partes involucradas en el proceso (Castellanos, 2021). Los cambios en las prácticas de distribución, impulsados por el uso de tecnologías de la información, también han permitido a las empresas adaptarse mejor a las necesidades del cliente, modificando los patrones de producción según las demandas del mercado (Acosta, 2017).

Hoy en día, las empresas están experimentando importantes transformaciones en sus procesos logísticos debido a la tecnología de la información y a los nuevos tipos de servicios de transporte, los cuales permiten rediseñar la cadena de suministro de forma más eficiente. Estos cambios no solo optimizan la distribución, sino que también permiten una mejor personalización de los servicios en función de las expectativas del cliente.

En resumen, la logística de distribución no solo se ocupa de mover productos, sino que también abarca la gestión eficiente de los canales, asegurando la correcta disponibilidad de productos en el mercado. Los canales de distribución, al ser una parte fundamental de este proceso, influyen directamente en los costos, tiempos de entrega y en la satisfacción del cliente final.

2.2 Logística Interna y Externa

La logística de una empresa se puede dividir en logística interna y logística externa, cada una con funciones y procesos específicos que aseguran la eficiencia de la cadena de suministro, desde la recepción de materiales hasta la entrega final al cliente. A continuación, se detallan los aspectos más relevantes de ambas:

- Logística Interna

La logística interna abarca todas las actividades que ocurren dentro de la empresa, relacionadas con el flujo de materiales, procesos y recursos dentro de sus instalaciones. Su objetivo es optimizar los procesos desde la recepción de materias primas hasta la distribución interna de los productos terminados (Pinheiro de Lima et al., 2017).

Las funciones clave de la logística interna incluyen:

1. **Recepción de materiales:** Consiste en descargar, verificar y almacenar las materias primas, asegurando que cumplan con las condiciones acordadas (Becerra & Estela, 2015).
2. **Almacenamiento:** Organizar los productos dentro de los almacenes siguiendo un sistema de categorización, como la categorización ABC (Macías et al., 2020), que divide los productos en tres categorías según su importancia y frecuencia de uso.
3. **Procesamiento de pedidos:** Implica programar y ejecutar los pedidos para satisfacer las necesidades de los clientes, con un sistema de embalaje adecuado según el tipo de producto (Escudero, 2015).
4. **Gestión de inventarios:** Realizar conteos periódicos y llevar un control detallado del stock, lo que ayuda a reducir costos y mejorar la calidad percibida por el cliente (Zapata et al., 2020).
5. **Producción:** En algunos casos, además de almacenar, la empresa también produce, lo que implica coordinar la fabricación de productos con recursos internos (Quijada, 2019).

El éxito de la logística interna depende de una coordinación eficaz entre todas las actividades y personas involucradas, desde los trabajadores hasta los clientes.

- Logística Externa

La logística externa se refiere a la gestión de actividades y procesos relacionados con el movimiento de productos desde el lugar de producción o almacenamiento hasta el consumidor final (Juver, 2019). Su objetivo es asegurar que los productos lleguen de manera eficiente, cumpliendo con los tiempos y condiciones acordadas.

Las funciones clave de la logística externa incluyen:

1. **Reparto o distribución:** Involucra el transporte de los productos desde los almacenes o centros de producción hasta los puntos de venta o directamente a los consumidores, con una correcta planificación de rutas y gestión de entregas (Ruiz-Quesada, 2020).
2. **Almacenamiento e inventarios:** Gestionar los almacenes y centros de distribución para asegurar que los productos estén disponibles cuando se necesiten, realizando un seguimiento exhaustivo del inventario (Rodríguez, 2022).
3. **Gestión de canales y pedidos:** Coordina la distribución a través de diversos canales, optimizando la cantidad y calidad de los productos ofrecidos y reduciendo costos de ventas y transporte (Acosta, 2017).
4. **Embalaje y etiquetado:** Asegura que los productos estén empaquetados de manera segura y eficiente, lo que reduce costos de envío y posibles daños durante el transporte (Mendoza et al., 2015).
5. **Gestión de devoluciones:** Implementa un sistema de logística inversa para manejar las devoluciones de productos de manera eficiente, asegurando la satisfacción del cliente (Parada, s.f.).

Caso Práctico: Logística de DHL

DHL, una empresa líder en logística, aplica tanto la logística interna como externa en su modelo de negocio. A continuación, se destacan algunas de sus prácticas:

Logística Externa:

- **Red de transporte global:** Con más de 12,000 centros en todo el mundo, DHL utiliza una amplia variedad de medios de transporte, incluidos vehículos de bajo impacto como bicicletas y motocicletas, además de helicópteros para entregas urgentes.
- **Aduanas y cumplimiento normativo:** Asegura que todos los envíos cumplan con las normativas aduaneras de importación y exportación, apoyados por una red de expertos.
- **Seguimiento en tiempo real:** Herramientas como DHL Proview permiten a los clientes rastrear sus envíos en tiempo real, mejorando la visibilidad y control del proceso.
- **Logística inversa:** DHL gestiona las devoluciones de productos con un sistema optimizado para maximizar la rentabilidad y la satisfacción del cliente.

Logística Interna:

- **Almacenamiento y gestión de inventarios:** DHL ofrece soluciones de almacenamiento especializado y automatizado, controlando cuidadosamente el inventario para asegurar entregas precisas y puntuales.
- **Procesamiento de pedidos:** Utiliza sistemas avanzados como Pick to light para mejorar la eficiencia en la recolección y preparación de pedidos.
- **Manejo de cargas especiales:** DHL gestiona envíos de productos peligrosos cumpliendo con los requisitos específicos de cada tipo de mercancía, eligiendo el medio de transporte más adecuado (aéreo, terrestre, etc.).

Podríamos concluir este caso, mencionando que, tanto la logística interna y externa son fundamentales para el éxito de cualquier empresa que maneje productos. La primera se enfoca en optimizar los procesos dentro de la empresa, mientras que la segunda se encarga de asegurar que los productos lleguen a los consumidores

de manera eficiente y satisfactoria. Empresas como DHL ejemplifican cómo ambas logísticas se interrelacionan para ofrecer un servicio integral y global.

2.3 El E-commerce y la Logística Moderna

En los apartados previos se ha explorado los principios fundamentales de la logística, resaltando su complejidad y el alcance de los procedimientos involucrados, tanto internos como externos. A partir de aquí, los siguientes apartados se orientan hacia una comprensión más actual de la logística.

La eficiencia logística depende de condiciones específicas que permitan la rentabilidad de estos procesos (Risberg, 2023). Recientemente, los avances tecnológicos y la estandarización de procesos han transformado la logística, facilitando operaciones más eficientes y ampliando su alcance global. Este cambio se ha acelerado gracias al auge del comercio electrónico, que ha permitido a las empresas llegar a un público más amplio y mejorar sus márgenes de rentabilidad (Rashid & Rasheed, 2024).

El comercio electrónico ha sido clave, no solo para grandes empresas, sino también para pequeños comercios, lo que ha cambiado radicalmente el panorama empresarial de los últimos 15 años (Salas-Rubio et al., 2021; Montes & Elizalde, 2014). Hoy en día, la interconexión digital permite que las empresas operen a nivel local, nacional e internacional, y se pueden definir varias áreas del comercio electrónico, desde la economía hasta los servicios (Semerádová & Weinlich, 2022). Algunas definiciones incluyen la producción, venta y distribución de productos a través de Internet (González, 2020), o el intercambio de productos y servicios mediante redes computacionales (Ramos, 2020).

El comercio electrónico ha revolucionado la logística, integrándola globalmente y facilitando el intercambio de bienes y servicios de manera instantánea. La interconexión global ha mejorado la eficiencia de la logística, permitiendo que las operaciones lleguen a todas las áreas del mundo (Montes & Elizalde, 2014).

En cuanto a los modelos de comercio electrónico relacionados con la logística, destacan varios tipos:

1. **B2C (Business to Consumer):** Transacciones directas entre empresas y consumidores finales, como el caso de Amazon, que ofrece servicios complementarios como rastreo y devoluciones (Hutt & Speh, 2021).
2. **B2B (Business to Business):** Transacciones entre empresas, que incluyen coordinación en el transporte y el seguimiento de inventarios, como en DHL Supply Chain (Rai et al., 2022).
3. **C2C (Consumer to Consumer):** Transacciones entre consumidores, con logística que cubre entregas y devoluciones, como en plataformas de compraventa como Vinted o eBay (Wang & Sun, 2023).
4. **C2B (Consumer to Business):** Consumidores que ofrecen productos o servicios a empresas, con sistemas de seguimiento y devoluciones, como la plataforma Upwork (Blyth et al., 2022; He, 2021).

Esta nueva forma de comercio abre oportunidades tanto para empresas como para consumidores, aunque también presenta desafíos que las empresas deben comprender para adaptarse exitosamente a un entorno competitivo y en constante cambio.

Tabla 1. Ventajas y desventajas del comercio electrónico.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Ahorro de tiempo, ahora se puede comprar en cualquier lugar con conexión a internet.	Actualmente existen muchas estafas, hay que realizar comprobaciones exhaustivas a la hora de comprar (problemas de seguridad).
Obtención fácil de información detallada de cada artículo, junto a recomendaciones de otros usuarios.	Dificultades de acceso, ya que solo se realiza por internet.
Precios más bajos (pueden poner los precios más competitivos ya que no pagan alquiler ni otros gastos que pagarían de forma física) y más opciones de compra, se facilita la comparación de precios y las búsquedas de compras.	Compras no reales, a la hora de recibir el pedido se aprecia que no es igual a su descripción.
Menos inversión inicial.	Desconfianza en los procesos.
Aumento de las ventas y acceso a nuevos mercados.	Correos abusivos de información o de nuevas ofertas.
Mejora de las comunicaciones de forma interna y externa.	Altos costes de envío, normalmente cuando los pedidos se realizan al extranjero

Fuente: elaboración propia a partir de Isoraitè & Miniotienè. (2018) & (Niranjanamurthy et al., 2013)

2.4 Políticas de devolución y su impacto en la fidelización del cliente

Las políticas de devolución juegan un papel crucial en la logística y la experiencia del cliente, especialmente en el comercio electrónico. Estas políticas son clave para la fidelización y satisfacción del cliente, ya que una respuesta clara y sencilla en cuanto al proceso de devolución tiene un impacto significativo en la percepción de la marca y en las compras futuras (Robayo-Botiva, 2020). Dado que los compradores en línea no pueden examinar el producto físicamente antes de la compra, las políticas de devolución se convierten en un factor crucial para disminuir la insatisfacción y aumentar las probabilidades de compra (Mukhopadhyay & Setoputro, 2005).

Definidas por Marín y Mojica (2016), las políticas de devolución son un conjunto de normas que establecen las condiciones bajo las cuales un cliente puede devolver productos y recibir lo que especificó en la compra, como un reembolso, un intercambio o un crédito para futuras compras. Además, se especifican los términos y condiciones que deben cumplirse para que la devolución sea aceptada.

Es importante destacar que, aunque las políticas de devolución pueden variar entre empresas, son fundamentales para diferenciarse en el mercado y para alcanzar los objetivos empresariales de cada organización (Escarda, 2021). Las empresas como Amazon ejemplifican cómo estas políticas se exponen claramente en sus páginas web, asegurando que los clientes tengan acceso a información fácil y accesible sobre el proceso de devolución.

En resumen, las políticas de devolución tienen un impacto directo en la fidelización del cliente. En el contexto actual de compras en línea, donde las expectativas de los consumidores son cada vez más altas, la facilidad y transparencia en el proceso de devoluciones pueden influir significativamente en la percepción de la marca y en la disposición del cliente a realizar futuras compras (Mercado et al., 2019). Un cliente satisfecho con el proceso de devolución es probable que vuelva a comprar, mientras que una mala experiencia puede resultar en la pérdida del cliente y una posible mala reputación para la empresa.

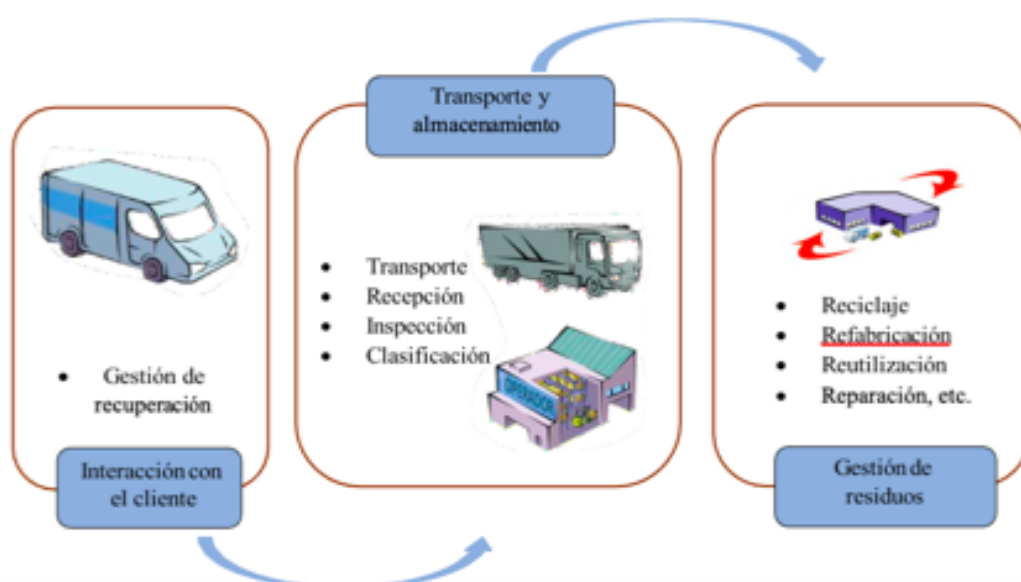
2.5 Logística inversa y proceso de devoluciones

Cuando un cliente decide devolver un producto, se activa la logística inversa, un proceso clave en la logística que involucra el retorno de productos del consumidor al fabricante o distribuidor. Esta fase comienza después de que el cliente recibe y examina el producto, y si no cumple con lo solicitado o llega dañado, decide devolverlo. En este contexto, la logística inversa se refiere al proceso mediante el cual una empresa recupera productos o partes previamente entregadas para su reciclaje, remanufactura o eliminación (Dowlatshahi, 2005; Flapper et al., 2005).

Según Cubides (2022), la logística inversa es un flujo de bienes que se mueve desde el consumidor hacia el punto de origen, y su objetivo principal es mejorar la eficiencia y la sostenibilidad mediante la reutilización, el reciclaje y la gestión de residuos, con el fin de dar una nueva vida útil a los productos (Riveros & Silva, 2007).

Las empresas realizan la logística inversa considerando diversos factores, como preocupaciones ambientales, la conciencia del cliente y la presión legal, lo que ha llevado a integrar la economía circular en sus procesos logísticos (Nanayakkara et al., 2022). Aunque los procedimientos específicos varían según la empresa y el tipo de producto, todos los procesos de logística inversa comparten tres etapas fundamentales (Be & Be, 2001).

Figura 3. Etapas básicas de la logística inversa.



Fuente: elaboración propia a partir de Ayala. (2024)

La logística inversa consta de tres etapas principales:

1. **Interacción con el cliente:** En esta etapa inicial, la empresa toma contacto con el cliente para obtener detalles clave sobre el producto a devolver, como fotos y una descripción precisa. Esto ayuda a entender el problema y coordinar la recogida del producto. Las causas más comunes de devoluciones incluyen insatisfacción con el producto o daños (Ayala Guasti, 2024).
2. **Transporte y almacenamiento:** Una vez se obtienen los detalles del producto, se organiza el transporte para su recogida. El producto se envía a centros de clasificación, donde se verifica que coincida con la descripción original antes de proceder con su clasificación. El objetivo aquí es maximizar la eficiencia, ya que los costes de retirada suelen representar un 30% del valor del producto (Ayala, 2024).
3. **Gestión de residuos y recuperación de valor:** Después de la clasificación, se determina si el producto puede ser reparado, reutilizado o reciclado. Las partes no reutilizables se destinan al

reciclaje (Salas, 2023). Esta etapa permite a las empresas recuperar valor de productos devueltos o inservibles.

Durante estas etapas, las empresas obtienen información constante, lo que les permite corregir errores y tomar decisiones sobre la mejora de sus procesos de logística inversa. Esto también puede ofrecer una ventaja competitiva al permitir la diferenciación en el mercado (Daza et al., 2021). En resumen, la logística inversa no solo facilita el proceso de devolución, sino que también proporciona datos valiosos para optimizar las operaciones logísticas y la experiencia del cliente.

Tabla 2. Comparativa logística inversa y proceso de devolución

Aspecto	Logística Inversa	Proceso de Devolución
Flujo de retorno	Incluye desde el retorno de productos hasta el reciclaje y la reutilización.	Se enfoca en el retorno de productos desde el consumidor al proveedor.
Gestión y planificación	Requiere una gestión integral que abarca desde la recolección hasta el destino final del producto.	Centrado en la gestión eficiente del retorno de productos a los vendedores o fabricantes.
Objetivos de sostenibilidad	Busca maximizar el valor de los productos retornados y promover prácticas sostenibles a través del reciclaje y la reutilización.	Puede alinearse con prácticas sostenibles, pero su enfoque principal es resolver las devoluciones de forma eficiente.
Alcance	Amplio, cubre todos los aspectos del retorno de productos, incluyendo reciclaje, reutilización y disposición.	Más limitado, centrado en el proceso de retorno de productos por parte de los consumidores.
Objetivo final	Recuperar el máximo valor posible de los productos retornados y gestionar su disposición de manera sostenible.	Principalmente, resolver la situación del consumidor mediante reembolsos, reparaciones o reemplazos.
Complejidad operativa	Alta, debido a la diversidad de procesos y destinos finales para los productos retornados.	Relativamente más baja, con procesos más definidos y limitados.
Relación	Engloba el proceso de devolución como uno de sus componentes, formando parte del flujo de retorno que busca gestionar eficientemente.	Es un componente de la logística inversa, enfocado en el retorno eficiente de productos a la empresa.

Fuente: elaboración propia

3 Metodología

Este estudio adopta un enfoque cualitativo debido a su capacidad para explorar fenómenos complejos y obtener una comprensión detallada de los procesos de logística inversa y devoluciones, donde las mediciones exactas son difíciles de obtener. La metodología permite analizar las dinámicas y percepciones tanto de la gestión interna de la empresa como de los clientes. Además, se utiliza un enfoque de estudio de

caso, seleccionando a Amazon como objeto de análisis, debido a su relevancia y liderazgo en la logística inversa. Amazon es considerado un "caso paradigmático" por su influencia y prácticas innovadoras en este ámbito, lo que facilita la extracción de conclusiones generales aplicables.

Se basa en un enfoque cualitativo, utilizando un estudio de caso paradigmático sobre la logística inversa y los procesos de devolución en Amazon. Comienza con un marco teórico sólido que establece los conceptos clave. La segunda fase se centra en el análisis de Amazon, especialmente en su logística inversa. En la tercera fase, se realizan entrevistas semiestructuradas, tanto a un trabajador de Amazon como a varios clientes, para obtener perspectivas internas y de los consumidores sobre el proceso de devoluciones. Estas entrevistas permiten explorar nuevas ideas, obtener una visión integral de la logística inversa, generar datos ricos y detallados, y profundizar en los contextos y decisiones subyacentes. Además, sirven para confirmar hallazgos previos y reflexionar sobre posibles discrepancias (Mashuri et al., 2022; Adeoye-Olatunde & Olenik, 2021).

Para comprender mejor el caso de estudio, se realizaron dos tipos de entrevistas semiestructuradas. La primera se llevó a cabo con un trabajador de Amazon para obtener una visión interna sobre la logística inversa y el proceso de devoluciones. La segunda serie de entrevistas se dirigió a clientes de Amazon que habían realizado devoluciones, con el fin de recopilar sus experiencias y percepciones sobre el proceso.

Tabla 3. Procedimiento para el desarrollo de entrevistas

Etapa	Descripción
Objetivos	Determinar qué se busca comprender o descubrir a través de las entrevistas en relación con los objetivos del estudio: visión logística inversa/devoluciones (Directivo). Proceso devoluciones (Clientes)
Diseñar	Guía de entrevista con preguntas abiertas, flexibles. Realizada en base a literatura previa.
Entrevista Piloto	Realizar una entrevista piloto para refinar las preguntas y garantizar su claridad y capacidad para obtener información relevante. Realizada con 3 investigadores del grupo SEJ063
Selección de Participantes	Seleccionar participantes con conocimiento o experiencia relevante, un trabajador de Amazon y varios clientes con experiencia en devoluciones.
Consentimiento Informado	Informar a los participantes sobre el propósito de la investigación y obtener su consentimiento para ser entrevistados. Solicitud de grabación.
Realización de la Entrevista	Llevar a cabo las entrevistas siguiendo la guía, pero permitiendo la exploración de nuevas líneas de indagación.
Transcripción	Transcribir la entrevista para asegurar la fidelidad de los datos.
Análisis de Datos	Utilizar técnicas de análisis cualitativo, en este caso comparación narrativa de los elementos más destacados por los entrevistados.
Verificación	Confrontar los hallazgos con el marco teórico desarrollado

Fuente: elaboración propia a partir de Mashuri et al., (2022) y Adeoye-Olatunde & Olenik (2021)

Procedimiento recolección de datos

Comenzó solicitando el consentimiento de los participantes. Las entrevistas se basaron en una revisión de la literatura relacionada con los objetivos del trabajo y se dividieron en dos tipos: una con un directivo de Amazon y otra con clientes de la empresa.

La entrevista al directivo se estructuró en seis bloques:

1. **Logística inversa:** comprensión de la posición del directivo y las dinámicas internas de Amazon en relación con la logística inversa.
2. **Motivos de devoluciones:** razones de las devoluciones y su impacto logístico y financiero.
3. **Proceso de gestión:** desafíos en la gestión de devoluciones y control de calidad.
4. **Política de devoluciones:** detalles sobre las políticas de devoluciones y medidas contra el fraude.
5. **Soluciones generales:** destino final de los productos devueltos, incluyendo prácticas de reutilización y reciclaje.
6. **Mensaje:** integración de la sostenibilidad y la economía circular en la gestión logística de Amazon.

Las preguntas se diseñaron a partir de estudios previos de Butt et al. (2023) y Nguyen (2023) sobre logística inversa y economía circular.

Por otro lado, las entrevistas con clientes se centraron en la experiencia de los consumidores con las devoluciones en Amazon, tomando como referencia los estudios de Mollenkopf et al. (2007) y Ambilkar et al. (2022). Las preguntas abordaron desde la experiencia previa hasta la satisfacción con el proceso de devolución. Las preguntas completas se incluyen en los anexos.

4 CASO AMAZON

Después de analizar a lo largo de este trabajo los principales factores que influyen y son importantes para comprender el funcionamiento general de la logística, ahora procederemos a examinar un caso específico: la empresa Amazon. Iniciaremos con una descripción de la empresa, abordando sus orígenes y destacando ideas clave y noticias relevantes. Posteriormente, profundizaremos en un aspecto particular de su logística, centrándonos en el proceso de devoluciones y la logística inversa. Complementaremos este estudio con una entrevista a un empleado que actualmente trabaja en una de las sucursales de Amazon en Alemania.

4.1 Descripción de la empresa

En este momento, nos adentramos en el análisis de una empresa desde diferentes ángulos, utilizando como base tres libros clave: "De la A a la Z, historia de Amazon" (Álvarez- Melendo, 2023), "La tienda de los sueños: Jeff Bezos y la era de Amazon" (Stone, 2014) y "Amazon: Un nuevo modelo de negocio a golpe de clic" (De Haro, 2014). Después, exploraremos su crecimiento y expansión, examinando detalladamente sus sitios web y la gama de servicios que ofrecen.

De acuerdo con el informe sobre economía de la información de 2015, elaborado por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, Amazon fue fundada como una sociedad limitada en Seattle, Washington, por Jeff Bezos en 1994. Hoy en día, se reconoce como la mayor empresa de comercio electrónico y proveedora de servicios y soluciones en línea del mundo. Con más de medio millón de empleados y presencia en más de 17 países, Amazon se ha establecido firmemente como una compañía dedicada a la venta de productos a través de su plataforma digital.

Historia

Amazon fue fundada en 1994 por Jeff Bezos en Seattle, aunque comenzó su operación en 1995. Bezos, quien estaba en el sector financiero, decidió emprender en el comercio electrónico tras investigar su potencial y detectar un mercado prometedor en la venta de libros. Motivado por su necesidad personal de acceder rápidamente a libros, Bezos eligió este nicho para comenzar su empresa (Álvarez Melendo, 2023). El nombre "Amazon" fue inspirado por el río Amazonas, con la ambición de convertirla en la mayor empresa del mundo (Wells et al., 2019).

La empresa comenzó en el garaje de Bezos, donde con su esposa montaron la infraestructura necesaria para operar, y la página web fue desarrollada con el objetivo de ofrecer una experiencia de compra eficiente. En 1995, Amazon logró su primera venta, y con el tiempo, la empresa experimentó un rápido crecimiento. A finales de ese año, Amazon estaba vendiendo libros en más de 45 países y generaba ventas semanales cercanas a los 20.000 dólares (Morillo, 2021). A pesar de la falta de espacio, Amazon continuó expandiendo

su infraestructura y, poco después, comenzó a ofrecer productos como música y videos, consolidando su crecimiento (Stone, 2014).

Durante los primeros años, Amazon enfrentó dificultades financieras, pero Bezos se mantuvo optimista sobre el potencial del mercado. En 1997, la compañía se expandió, incorporando otros productos y lanzando su primer sitio web fuera de EE.UU., en Canadá. También comenzó a cobrar comisiones sobre ventas generadas por otros sitios web (Morillo, 2021). A pesar de las pérdidas, Amazon salió a bolsa en 1997 y comenzó a diversificar su oferta de productos (Wells et al., 2019).

En los años 2000, Amazon se enfrentó a la desaceleración de ventas de libros, lo que llevó a la empresa a reducir descuentos y suspender publicidad en televisión. Sin embargo, el lanzamiento del Kindle, un dispositivo de lectura electrónica, revitalizó el negocio y ayudó a la empresa a recuperar su impulso (Álvarez, 2023). Posteriormente, Amazon continuó innovando, ampliando sus categorías de productos y lanzando Amazon Marketplace, que permitió a terceros vender en su plataforma (De Haro, 2014).

A medida que avanzaba la década de 2010, Amazon introdujo avances significativos como Amazon Prime, Amazon Web Services, Amazon Prime Music, y Amazon Go. También comenzó a explorar áreas como inteligencia artificial, robótica y vehículos autónomos, consolidando su posición como líder global (Stone, 2014). Hoy en día, Amazon es conocida por su enfoque en la satisfacción del cliente, la innovación constante y la reinversión de sus ganancias en lugar de distribuir las entre los accionistas (Álvarez, 2023).

A lo largo de los años, Amazon ha mantenido un crecimiento constante a pesar de las fluctuaciones en sus beneficios económicos, demostrando su capacidad de adaptación en un entorno competitivo y dinámico.

Crecimiento y expansión

Amazon ha experimentado un notable crecimiento y expansión global, consolidándose como líder en comercio electrónico y tecnología (De Haro, 2014). Comenzó en Estados Unidos y ha extendido su presencia a nivel mundial, con más de 175 centros logísticos en diversos países, que gestionan desde la recepción de inventarios hasta la entrega final a los clientes. Los centros varían en tamaño de 37,000 a 92,000 m². Amazon tiene planes de seguir expandiéndose, con nuevos centros logísticos proyectados en América (México y Canadá), Europa (Reino Unido, España, Austria) y Asia (India).

Además, Amazon ha ampliado su oferta de productos y servicios para adaptarse a las cambiantes demandas de los consumidores. A continuación, se destacan los principales servicios que ofrece actualmente:

1. **Amazon.com:** Inicialmente centrado en la venta de libros, ahora funciona como un Marketplace que permite a vendedores externos ofrecer productos, generando ingresos adicionales para la empresa.
2. **Amazon Prime:** Un servicio premium con beneficios como envíos rápidos, almacenamiento ilimitado en la nube, acceso a Amazon Video y Amazon Music, entre otros.
3. **Amazon Web Services (AWS):** Proporciona servicios en la nube, incluyendo almacenamiento, computación y bases de datos, con un enfoque en seguridad y costos bajos.
4. **Amazon Go:** Innovador sistema de compras sin caja, donde los productos se registran automáticamente a través de sensores y cámaras, facilitando una experiencia de compra más rápida.
5. **Amazon Prime Air:** Servicio de entrega mediante drones que promete entregar productos en solo 30 minutos.
6. **Amazon Lockers:** Taquillas ubicadas en diversas ciudades, donde los clientes pueden recoger sus paquetes de manera conveniente.
7. **Kindle:** Dispositivo de lectura electrónica que permite a los usuarios acceder a una amplia variedad de libros digitales.
8. **Alexa:** Altavoz inteligente con control por voz, que también gestiona dispositivos en el hogar para crear hogares más inteligentes.

Estos servicios reflejan la continua innovación y expansión de Amazon en diversas áreas, pudiendo destacar, que cada vez más, está diversificando su oferta de productos y servicios, así como sus áreas de operación. Ha llevado a cabo la adquisición de diversas empresas en diferentes sectores. Por ejemplo:

- En 2009, adquirió Zappos por aproximadamente 1,2 mil millones de dólares, con el propósito de expandirse en el mercado de la moda y el calzado. Como podemos ver en la siguiente noticia que habla de ello, “Amazon se pone de moda con Zappos” (El país, 2009).
- En 2014, compró Twitch por 970 millones de dólares, con el objetivo de ampliar su presencia en el sector del entretenimiento y los videojuegos. Reflejado en la noticia, “Confirmado, Amazon adquiere Twitch por 970 millones de dólares” (Xataka, 2014).
- En 2017, adquirió Whole Foods Market por 13,7 mil millones de dólares, con la intención de expandir su presencia en la industria de supermercados e implementar Amazon Go, comentado por, “Amazon compra la empresa de alimentación Whole Foods por 13.700 millones de dólares” (Bankinter, 2017).
- En 2018, se hizo con Ring por 1 mil millones de dólares, con el fin de fortalecer su presencia en el mercado de dispositivos inteligentes para el hogar y continuar ampliando su cartera de productos, reflejado en la siguiente noticia, “Amazon compra las cerraduras inteligentes Ring por 1.000 millones de dólares” (elEconomista, 2018).

4.2 La cadena de suministro de Amazon

La cadena de suministro de Amazon es un proceso complejo y eficiente que abarca desde la adquisición del producto hasta su entrega al cliente final. Se enfoca en la rapidez, eficiencia y satisfacción del cliente (García, 2022). La gestión de la cadena de suministro incluye la planificación y administración de todas las actividades relacionadas con la contratación, adquisición, transformación y logística (Slone et al., 2012). Es fundamental la coordinación con los socios, como proveedores y clientes, para optimizar la oferta y demanda.

Un componente clave de esta cadena es el modelo Fulfillment by Amazon (FBA), que permite a los vendedores enviar sus productos a los centros de Amazon, donde se almacenan, embalan y envían a los clientes. Este modelo ofrece beneficios como la gestión de inventarios, envío rápido y procesamiento de devoluciones, facilitando las ventas en la plataforma (Ezquerro & Berné, 2022).

Figura 4. Modelo FBA Amazon

Figura 12. Modelo FBA Amazon



Fuente: elaboración propia a partir de About Amazon. (S.f)

En resumen, Amazon gestiona de manera eficiente el almacenamiento y envío de productos a través de su modelo FBA, lo que permite a los vendedores centrarse en ofrecer sus productos mientras Amazon se encarga de todo el proceso logístico. Resumiéndose en las siguientes fases:

1. Recepción de inventario.

Si planteamos el caso desde una visión de un vendedor particular, este paso es el único que podría realizarlo según su conveniencia. Tiene la opción de transportar el inventario por vehículos que contrate el mismo o solicitar la recogida por parte del equipo logístico de transporte de Amazon, pagando el importe correspondiente, (Rando, 2021). En los centros logísticos de Amazon se descargan los camiones con las mercancías que van llegando y se empiezan a distribuir los productos en diferentes estanterías. Lo más importante de este paso es que separan las cargas en dos, por un lado, los que vienen de las instalaciones de Amazon (los productos propios de ellos) y por otro de los proveedores externos (FBA), estos últimos deben ser también registrados y etiquetados según las políticas de los vendedores, (Moreno, et al., 2023).

2. Almacenamiento de inventario.

Se almacena los productos sin llevar un control, de forma caótica, en contenedores (es una de las singularidades de la compañía), pero con la peculiaridad de que cada contenedor y producto es rastreado y escaneado para llevar así su control (Rando, 2021). Los productos de estos contenedores pasan a ser colocados en las estanterías que estén disponibles o tengan huecos, y ya estaría disponible para su compra, es decir, se mantiene los productos en stock. Aunque de primeras nos parezca que no tienen control, es totalmente lo contrario, ya que cada elemento tiene un código y un lugar asignado, añadiendo que, en todo este procedimiento, el vendedor tiene toda la información sobre qué productos tiene disponible por si necesitara reponer, lo que genera confianza para su gestión, (Toro, 2022). Estos costes de almacenamiento los asume el vendedor y aumentan y disminuyen según los periodos del año, por ejemplo, si son fechas importantes como pueden ser: Navidad, el 11 del 11, los Amazon Days o el Black Friday, aumenta el coste de almacenamiento pudiendo llegar a doblar el precio de un día normal, (Moreno et al., 2023).

3. Procesamiento y envío de pedidos.

En esta fase del proceso se incluyen diferentes apartados:

- **Recolección:** cuando el cliente realiza una compra, se recibe una orden. Y se ubica donde es el centro logístico más cercado que tenga dicho producto (Balenciaga, 2017). Un robot es el que lo recoge el artículo y lo deposita en la estación de recolección donde este es colocado en bandejas y trasladado por bandas transportadoras a la siguiente etapa del proceso.
- **Control de calidad:** un robot comprueba la calidad, junto las todas las etiquetas y características que se requieren, cualquier error lo llevan a un chequeo manual. Es en este punto, donde se asegura que las entregas de los productos a los compradores sean en óptimas condiciones y cumpliendo con los estándares de calidad más altos (Rando, 2021).
- **Embalaje:** los productos se distribuyen y organizan por zonas antes de ser empaquetados, junto con sus respectivas recomendaciones para como enviarlos correctamente, (Moreno Riaño, et al., 2023). Los trabajadores comprueban el tamaño de la caja, las cintas y etiquetas según las recomendaciones previas y los trasladan a su última zona antes de ser enviados (Rando, 2021).
- **Entrega:** los artículos se clasifican por ruta y se cargan para ser transportados en los medios de transporte de la entidad. Si es un particular el que vende el producto, utilizando el modelo FBA, puede optar por otras empresas reconocidas que ofrezcan este proceso (Moreno et al., 2023).

4.3 Políticas de devolución: un enfoque centrado en el cliente

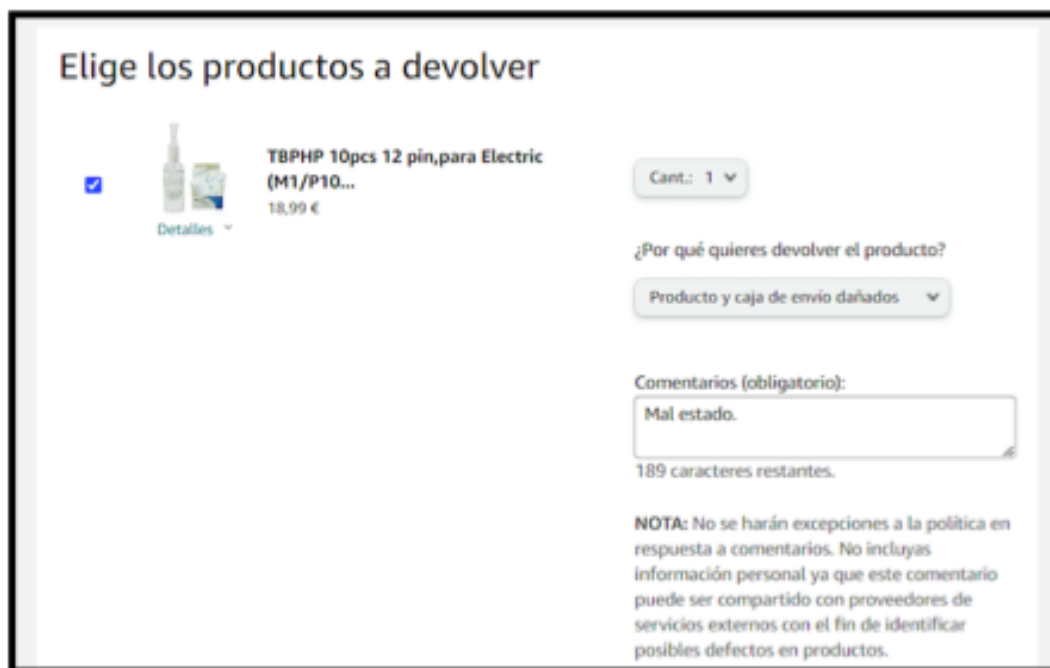
El proceso de devoluciones en Amazon es un aspecto crucial que ha contribuido significativamente al éxito de la compañía en el comercio electrónico. Las políticas flexibles de devoluciones, enfocadas en la satisfacción del cliente, han sido un factor determinante para atraer consumidores. Este tipo de políticas es especialmente relevante para los compradores de productos con características específicas, como tallas o materiales, quienes revisan las condiciones de devolución antes de hacer una compra (Diosa, 2023). Amazon ha logrado destacarse por ofrecer un proceso de devoluciones eficiente, con un enfoque en la transparencia y la comodidad para el cliente, elementos que han fortalecido su reputación (Röllecke et al., 2018).

Según Lewis (2023), Amazon ofrece en su sitio web una sección específica para detallar todas las políticas de devolución, con condiciones claras, como el plazo de 30 días para devolver productos, los artículos no elegibles para devolución, y las opciones de reembolso o crédito. Además, Amazon proporciona un recurso visual en forma de video para guiar a los usuarios a través del proceso de devolución (About Amazon, S.f.), lo que mejora la interactividad y comodidad para los clientes.

Este modelo de devoluciones ha sido imitado por otras grandes empresas, como Aliexpress, que también ha implementado políticas de devoluciones gratuitas y ha agilizado los envíos a través de centros logísticos como el Aliexpress Plaza (Jiménez, 2023).

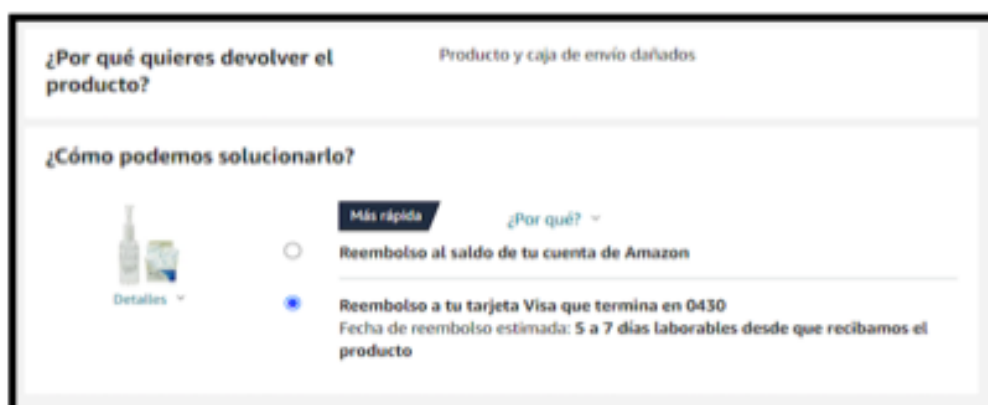
El proceso de devolución en Amazon comienza con la verificación de la elegibilidad del producto. Los artículos deben cumplir ciertos requisitos, como no ser personalizados o consumidos, para ser devueltos. Si un artículo cumple con estos criterios, el proceso continúa con los pasos necesarios para completar la devolución (Röllecke et al., 2018). A continuación, veremos el proceso general para realizar una devolución extraído directamente de la página web de Amazon:

Paso 1. Seleccionar en mis pedidos el producto a devolver, la cantidad, el motivo y realizar un breve comentario.



Fuente: elaboración propia a partir de About Amazon. (S.f)


Paso 2. Seleccionar como quieres que se te reembolse.



Fuente: elaboración propia a partir de About Amazon. (S.f)

Paso 3. Seleccionar cómo realizar la recogida.

1 Reducir el número de camiones en carretera:
 Las devoluciones "no se necesita caja para empaquetarlo" nos permiten colocar más artículos en los envíos.



Detalles ▾

- Estación de Repsol - No se necesita imprimir etiqueta ni caja para empaquetarlo 0,00 €
- Llévalo a Celeritas - No se necesita imprimir etiqueta ni caja para empaquetarlo 0,00 €
- Llévalo a una tienda SEUR - No se necesita imprimir etiqueta ni caja para empaquetarlo 0,00 €
- Llévalo a Correos - Se necesita imprimir etiqueta 0,00 €
- SEUR Recogida 0,00 €
- Celeritas Recogida** 0,00 €

El transportista CELERITAS te notificará vía email/SMS y realizará la recogida en un máximo de 2 días laborables en el día laborable siguiente a la notificación. El horario de recogida es de lunes a viernes entre las 9:00 y las 19:00. No es posible acordar una franja horaria de recogida.
 ¿Necesitas ayuda con la accesibilidad? Contacta con [atención al cliente](#).
 No se necesita impresora - el transportista traerá la etiqueta.

Fuente: elaboración propia a partir de About Amazon. (S.f)

El proceso de devoluciones de Amazon presenta algunas variaciones según las políticas y condiciones aplicadas, especialmente si el cliente no es miembro de Amazon Prime. En tales casos, los costos de devolución y envío se gestionan por separado, y en ciertos casos, no es necesario imprimir etiquetas ni devolver los productos con su embalaje original (About Amazon, S.f). Según estudios, los motivos más comunes para las devoluciones incluyen defectos del producto, discrepancias con la descripción, y retrasos en la entrega (Gutierrez, 2021).

Una vez que el producto es devuelto, Amazon lo clasifica y examina para determinar si se puede reponer en venta, si es defectuoso o si debe ser reciclado o destruido (Althafairi et al., 2019). En algunos casos, y con el consentimiento del vendedor, los productos devueltos pueden ser donados.

Para los vendedores que usan el modelo Fulfillment by Amazon (FBA), Amazon maneja todo el proceso de devolución, incluyendo el servicio al cliente y la logística (Alejandre, 2021). Este sistema permite que los vendedores se beneficien de la logística y los recursos de Amazon sin tener que lidiar con las devoluciones directamente. Sin embargo, los productos con altas tasas de devolución pueden generar pérdidas significativas para los vendedores (Lewis, 2023). A pesar de las ventajas, muchos vendedores ahora buscan productos con menor riesgo de devoluciones (White, 2024).

Además, se ha observado un incremento en los fraudes relacionados con las políticas de devoluciones de Amazon, como casos de personas que han falsificado devoluciones o enviado productos de gama inferior para recibir reembolsos por artículos de alta gama (Bécares, 2024; González, 2021; Cordero Ortiz, 2019). Para contrarrestar estos fraudes, Amazon ha comenzado a imponer cobros por devoluciones en algunos países, como Estados Unidos, y está considerando aplicarlo en España (Holgado, 2023; Sd, 2024). A pesar de estas nuevas medidas, Amazon sigue enfocada en la satisfacción del cliente, pero ha reforzado sus políticas para prevenir el fraude mientras mantiene una experiencia de compra positiva (Álvarez, 2018).

4.4 Logística inversa: el proceso detrás de las devoluciones

La logística inversa de Amazon es un proceso esencial que se ocupa de la gestión de devoluciones, reciclaje, y reutilización de productos. Su principal objetivo es recuperar parte o todo el valor de los productos

después de que han alcanzado el final de su vida útil. Este enfoque implica la optimización de movimientos de materiales, inventarios en proceso y productos terminados, con el fin de reducir costos y minimizar el impacto ambiental (Diosa, 2023).

Amazon ha integrado este proceso en todas sus áreas, destacándose como una empresa pionera en el manejo eficiente de devoluciones. La compañía se enfoca en maximizar la eficiencia en la recolección y análisis de datos de devoluciones, lo que le permite desarrollar soluciones para reducir la cantidad de productos devueltos (Fernández, 2023). Además, tiene equipos dedicados a atender estas devoluciones, desde atención al cliente hasta servicios técnicos y reparación en los centros logísticos (Diosa, 2023).

El proceso de devoluciones sigue varias fases, comenzando con la interacción del cliente a través del sitio web de Amazon. Este sitio proporciona un procedimiento claro para llevar a cabo la devolución, con opciones para elegir el método de devolución y recibir reembolsos o créditos (Sánchez, 2020). Una vez que el producto es recibido en el almacén, es clasificado y examinado. Dependiendo de su estado, puede ser reciclado, reacondicionado o reutilizado. En algunos casos, los productos defectuosos pueden ser destruidos o donados con el consentimiento del vendedor (Althafairi et al., 2019).

Además, Amazon utiliza algoritmos y sistemas de información avanzados para optimizar las rutas de devolución y reducir costos, lo que también facilita el manejo de los productos devueltos (Bombín, 2022). Aunque en España no tiene centros logísticos dedicados exclusivamente a la logística inversa, sí tiene espacios dentro de sus instalaciones que se encargan de estos procedimientos. Amazon cuenta con más de 40 centros logísticos distribuidos por todo el país, y está en constante expansión. Por ejemplo, en septiembre de 2024 abrirá nuevos centros en A Coruña y Asturias (Rodríguez, 2024; Poncela, 2024).

El personal especializado y los procedimientos estandarizados son claves para que el proceso de logística inversa de Amazon sea eficiente. Además, la digitalización constante en sus procesos y centros logísticos ayuda a optimizar todas las fases de la logística inversa, garantizando un servicio de alta calidad a los clientes y minimizando los costos para la empresa. A continuación, los nombraremos y explicaremos los procesos que conllevan el desarrollo de la logística inversa en Amazon:

1. **Devolución por parte del cliente:** Cuando un cliente no está satisfecho con un producto, inicia el proceso de devolución siguiendo las políticas descritas anteriormente. En algunos casos, el cliente puede elegir la ubicación y el horario para que un repartidor recoja el producto, eliminando la necesidad de empaquetar o imprimir etiquetas, un cambio impulsado por la pandemia (Macia, 2023; Bombín, 2022).
2. **Envío de productos:** Amazon ofrece dos opciones para devolver productos: el repartidor de la flota de Amazon recoge el paquete en la ubicación indicada por el cliente, o el cliente puede llevarlo a puntos de entrega asociados como oficinas de correos, tiendas Seur o Repsol (About Amazon, s.f.). Sin embargo, ha habido quejas sobre la falta de información sobre el contenido de los paquetes, lo que genera riesgos de seguridad, especialmente si se transportan artículos peligrosos (La Sexta, 2023).
3. **Recepción y clasificación:** Cuando los productos llegan a los centros logísticos, se descargan y se registra su recepción. Los productos se clasifican inicialmente en dos grupos: aquellos en buen estado, que se examinan para decidir si se pueden revender, y aquellos dañados o defectuosos, que se envían a la siguiente fase. Amazon utiliza robots para asistir en este proceso, como Ernie, Bert, Scooter, y Kermit, que ayudan a mover los productos de manera más eficiente (Serrano, 2023; Bombín, 2022).
4. **Evaluación y reembolso:** Después de la primera clasificación, los productos son evaluados más detalladamente para verificar su estado, calidad y si cumplen con los estándares de Amazon. Si el producto es apto para la venta, puede ser listado nuevamente en su Marketplace o como producto reacondicionado. Si el producto no cumple con los estándares, Amazon puede reciclarlo, usar partes para reparar otros artículos, o donarlo a organizaciones benéficas, como la Cruz Roja (Garrido, 2013; Chacón, 2020; About Amazon, 2023). La empresa prioriza la sostenibilidad y la economía circular, buscando minimizar las devoluciones y fomentar la reutilización de productos.

La tabla siguiente representa un resumen de los aspectos principales del proceso de logística inversa de Amazon:

Tabla 4. Logística Inversa en Amazon

Fase	Descripción	Ejemplos
Devolución del cliente	El cliente inicia el proceso de devolución siguiendo un proceso simplificado en el sitio web de Amazon, con opciones de recogida flexible.	Recogida del producto en el hogar del cliente o en puntos de entrega designados como oficinas de Correos o tiendas Repsol.
Envío de productos	Los productos son recogidos por repartidores de la flota de Amazon o entregados en puntos de recogida asociados.	Involucra entidades como Celeritas y Seur, facilitando múltiples opciones para el cliente.
Recepción y clasificación	Al llegar al centro logístico, los productos se clasifican inicialmente por su estado. Los robots asisten en la movilización y clasificación para minimizar accidentes y mejorar la eficiencia.	Uso de robots como Ernie y Bert para la manipulación y traslado de productos en el almacén.
Evaluación y reembolso	Se verifica la condición de los productos devueltos, la autenticidad de las solicitudes de devolución y se efectúa el reembolso. Los productos aptos pueden reintegrarse al mercado, mientras que los demás se reciclan o donan.	Productos que cumplen con los estándares pueden ser re-listados en el Marketplace. Productos que no cumplen pueden ser reciclados o donados a organizaciones benéficas.

Fuente: elaboración propia

4.5 Entrevista

En esta sección del trabajo de fin de grado se presentan las respuestas a las preguntas realizadas a un empleado de Amazon y a dos clientes frecuentes de la plataforma, las cuales fueron detalladas previamente en la metodología, donde se explicó cómo se organizaron y clasificaron. Aunque la entrevista al trabajador de Amazon fue anónima, este pidió no hacer públicas ciertas partes de la conversación en futuras publicaciones debido a las normativas internas de la empresa. Sin embargo, estas respuestas pueden ser consultadas por quien lo desee, siempre que se solicite.

Preguntas entrevista semiestructurada directivo Amazon

BLOQUE I		
Categoría	Pregunta	Fuente
Logística inversa	¿Cuál es su puesto actual en la empresa?	Butt & Govindan (2023)/Nguyen (2023)
	¿Cuánto tiempo lleva en la empresa?	
	Podría hablarme de las principales "partes interesadas de la empresa" (incluidos sus clientes y proveedores)	
	¿Qué significa para usted la logística inversa?	
	¿Qué significa para usted el término economía circular?	
	¿Qué importancia cree que tiene la logística inversa para la economía circular?	
	¿Podría decirnos algún desafío actual al que se enfrenta la logística inversa?	

BLOQUE II		
Categoría	Pregunta	Fuente
Motivos devoluciones	Destaque aquel motivo o motivos principales por los que cree que sus clientes devuelven productos	Butt & Govindan (2023)/Nguyen (2023)
	¿Tienen alguna estadística o datos sobre quien devuelve más productos (perfil del cliente, edad, género, etc.)?	
	Cuál es el impacto de las devoluciones para la empresa (logística, finanzas, etc.)	
	Hay algún tipo de producto (categoría) que sea más devuelto o cambiado que otras	
	¿Pueden volver a vender los productos devueltos?	
	¿Qué opinas sobre probar antes de comprar? Y cuál es el punto de vista de la empresa en este sentido	

BLOQUE III		
Categoría	Pregunta	Fuente
Proceso de Gestión	¿Qué problemas específicos tiene la empresa para la gestión de las devoluciones?	Butt & Govindan (2023)/Nguyen (2023)
	¿Cómo comprueba la empresa los productos antes de aceptar una devolución?	

BLOQUE IV		
Categoría	Pregunta	Fuente
Política de devoluciones de	Podría describir brevemente la política de devoluciones general de la empresa	Butt & Govindan (2023)/Nguyen (2023)
	¿Hay alguna política de devoluciones especial según el tipo de producto?	
	¿Tienen alguna norma sobre devoluciones para evitar fraudes? En caso afirmativo, puede contarnos en qué consiste y cuando se implantó	
	¿Qué beneficios obtienen las empresas por mantener una política de devoluciones? (en general) y en particular para esta empresa	

BLOQUE V		
Categoría	Pregunta	Fuente
Soluciones generales	Principalmente ¿Se reutilizan, reciclan o eliminan los productos devueltos?	

	En caso de eliminación de productos devueltos cómo realiza la empresa el proceso para que sea sostenible	Butt & Govindan (2023)/Nguyen (2023)
--	--	--------------------------------------

BLOQUE VI		
Categoría	Pregunta	Fuente
Mensaje	¿Cómo tiene en cuenta la empresa los factores mediambientales a la hora de tomar decisiones empresariales de gestión logística?	Butt & Govindan (2023)/Nguyen (2023)
	¿Cómo transmite la empresa su mensaje de sostenibilidad y economía circular a sus clientes y a la sociedad?	

Fuente: elaboración propia

Preguntas entrevista semiestructurada a clientes con experiencia

Categoría	Pregunta
Experiencia previa	¿Cómo describiría sus experiencias anteriores con Amazon? Con respecto a su logística (entrega y devolución de productos)
	- calidad del servicio
	- cumplimiento de condiciones (precio, tiempo de llegada, etc.)
	- Experiencia con devolución de producto
Facilidad Web	¿Resulta fácil o difícil devolver un producto comprado en Amazon a través de la Web?
	- encuentras fácilmente el procedimiento en la web
	- la interacción durante el proceso de devolución vía web es fácil o difícil
	- o tienes que acudir a otras formas (por ejemplo telefónica)
Esfuerzo del cliente	¿Cuéntanos tu experiencia sobre los formularios de devolución en línea de Amazon, son comprensibles, fáciles, se explica todo bien o te resultan difíciles?
	¿Qué puedes contarnos sobre el proceso de recogida de productos de Amazon?
	¿Qué puedes contarnos sobre el proceso de devolución (cómo tienes que preparar el producto, donde tienes que llevarlo, etc.)?
	Podrías hablarnos sobre los requisitos de Amazon sobre el estado del producto para poder hacer una devolución

Compensación	Amazon te ha compensado alguna vez por algún problema que hayas tenido con la entrega/devolución de un producto
Contacto	Amazon proporciona números de teléfono fáciles de encontrar, te resulta fácil o difícil comunicarte con la empresa
	Tienes la posibilidad de hablar con una persona en vivo que te ayude con tus problemas
Satisfacción de retorno	En general que piensas sobre las instrucciones generales para seguir el proceso de devolución
	Qué piensas sobre la comodidad para realizar devoluciones (cómo te ha resultado)
	Te han devuelto el dinero, te mandaron un nuevo producto, pudiste cambiar la opción, te ofrecieron alguna compensación

Fuente: elaboración propia a partir de Mollenkopf et al., (2007) y Ambilkar et al., (2022)

Respuestas clientes entrevista

Facilidad en la web

	Cliente 1	Cliente 2
P.1	"...es super fácil devolver tanto a través de la web como de la aplicación móvil, es todo muy intuitivo..."	"...muy fácil las devoluciones, te explican todo lo que hacer paso por paso..."
P.2	"...sí, en mi caso pienso que todos los procedimientos están muy pensados para que el cliente los vea visualmente y no tenga que buscar nada..."	"...sí, ya que tiene un apartado dedicado a ello, no es como en otras páginas que tienes que ir mirando correos o más información..."
P.3	"...facilísimo, te dan las pautas y al realizarlo siempre recibo mensajes sobre los cambios del estado del producto..."	"...muy fácil, no tienes que hacer nada prácticamente en menos de un minuto tienes el producto devuelto..."
P.4	"...no, hasta ahora nunca he acudido de forma telefónica..."	"...no he acudido de forma telefónica, solo he tenido que contactar con ellos un día por que un producto no llegaba y fue vía web explicando la incidencia..."

Compensación

	Cliente 1	Cliente 2
P.1	<i>"...nunca he tenido ninguna incidencia, siempre han cumplido con lo estipulado..."</i>	<i>"...sí, cuando tuve el problema que he hablado antes, me ha hecho descuentos en las siguientes compras..."</i>

Contacto

	Cliente 1	Cliente 2
P.1	<i>"...no te puedo responder, ya que en todas las devoluciones y productos que me han llegado, que no son pocos, no he tenido que usar esta vía ya que todo me ha ido bien..."</i>	<i>"...siempre me he comunicado con ellos desde la web en un apartado específico que viene en el producto que has comprado..."</i>
P.2	<i>"...no lo sé, sé que hay un chat de ayuda, pero no he usado ninguna de las dos cosas..."</i>	<i>"...nunca he hablado con una persona en vivo, no sé si existe esa opción, pero no me suena..."</i>

Satisfacción de retorno

	Cliente 1	Cliente 2
P.1	<i>"...son muy concisas, claras y perfectas, nunca tienes que pensar que hacer ya que te guían ellos..."</i>	<i>"...sí, muy claras, son ellos desde la página donde te guían paso por paso sobre lo que tienes que hacer..."</i>
P.2	<i>"...super cómodo, como he explicado antes solo tienes que seleccionar el producto y dándole a continuar te guían todo ellos en el proceso, nunca me han puesto ningún impedimento..."</i>	<i>"...muy cómodo, ya que se adaptan a ti en todo el procedimiento, y siempre te avisan de por dónde va el producto y cuándo te harán la devolución..."</i>
P.3	<i>"...siempre me lo han devuelto por dinero, ya que es lo que estaba estipulado y me han hecho el reembolso total..."</i>	<i>"...normalmente el dinero ya que es por lo que quiero que me lo devuelvan, y hay veces que en dinero y aparte descuentos en próximas compras..."</i>

Esfuerzo del cliente

	Cliente 1	Cliente 2
P.1	"...son muy intuitivos, una vez clicas en el producto a devolver, te aparece para indicar motivo u observaciones y ya ellos se encargan de todo..."	"...muy comprensibles, todo esta explicado a la perfección, no necesitas tener mucha idea para poder devolverlo, lo que creo que les beneficia mucho ya que es apto para todo el mundo..."
P.2	"...es muy fácil, ya que ellos contactan contigo para decirte cuando pasaran a recogerlo y en mi caso siempre han cumplido con ello..."	"...puedes seleccionar el día y a veces las franjas de hora que pueden ir a recogértelo, por lo que es muy cómodo y ellos se adaptan a ti..."
P.3	"...siempre los he devuelto en la misma caja que venía, imprimo una etiqueta que ellos mismos te facilitan, y me lo recoge en el propio domicilio..."	"...me lo recogen en casa ya que para mí es lo más cómodo, me manda la etiqueta que tengo que poner, el producto lo envuelvo en su caja, no hace falta que este perfecto, nunca me han puesto pegas sobre eso..."
P.4	"...siempre que el producto no se encuentre deteriorado o mal tratado, en mi caso, siempre realizo las devoluciones en el mismo momento que me llegan y lo compruebo..."	"...no sé qué requisitos piden, entiendo que el producto que envías sea tal y como te ha llegado..."

5 Conclusiones

Este trabajo de fin de grado ha sido altamente gratificante y ha permitido derivar diversas conclusiones. En general, se destaca la importancia de la gestión logística en las empresas para asegurar la satisfacción del cliente mediante entregas oportunas y eficientes. El crecimiento del comercio electrónico y la evolución tecnológica han transformado la forma en que se gestionan estos procesos, impulsando la automatización y el uso de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial.

La logística de distribución y las políticas de devoluciones son fundamentales en el comercio electrónico, especialmente en empresas como Amazon, que lideran este sector gracias a su innovación y eficiencia. Amazon ha integrado tecnologías para reducir los tiempos de entrega y mejorar la experiencia del cliente, lo que la convierte en un referente para el futuro de la logística.

Este estudio también resalta la importancia de la logística inversa, especialmente en términos de sostenibilidad, reciclaje y satisfacción del cliente. Las entrevistas realizadas con empleados de Amazon y clientes confirman que la empresa ejecuta de manera efectiva sus promesas y procedimientos logísticos. En resumen, Amazon se ha consolidado como líder en comercio electrónico, gracias a su gestión estratégica y capacidad de adaptación al entorno.

Finalmente, el trabajo ha proporcionado valiosos conocimientos prácticos sobre logística, que son aplicables a futuras oportunidades profesionales.

Referencias

Amazon, S.f ¿Que tamaño tienen los centros logísticos? (Consulta 09-04-2024).⁵

<https://sell.amazon.es/gestionar>

Amazon, S.f. Acerca de nuestras políticas de devoluciones. (Consulta 09-04-2024).

<https://www.amazon.com/-/es/gp/help/customer/display.html?nodeId=GKM69DUUYKQWKWX7>

Amazon, S.f. Devuelve un producto. (Consulta 09-04-2024).

<https://www.amazon.es/gp/help/customer/display.html?nodeId=G6E3B2E8QPHQ88KF>

- Amazon. (2023). ¿Qué sucede en Amazon con los productos devueltos o no vendidos? (Consulta 09-04-2024). <https://www.aboutamazon.es/noticias/sostenibilidad/que-sucede-en-amazon-con-los-productos-devueltos-o-no-vendidos>
- Amazon. (s. f.) Nuestras instalaciones. (Consulta 09-04-2024). <https://www.aboutamazon.es/trabajar-en-amazon/nuestras-instalaciones#:~:text=Actualmente%20contamos%20con%20alrededor%20de,distribuidas%20por%20todo%20el%20pa%C3%ADs>.
- Acosta, A. L. (2017). Canales de distribución.
- Adeoye-Olatunde, O. A., & Olenik, N. L. (2021). Research and scholarly methods: Semi- structured interviews. *Journal of the american college of clinical pharmacy*, 4(10), 1358- 1367.
- Aguirre, I. T. (2018). Amazon. ESIC.
- Alejandre, G. M. (2021). ¿ Responsabilidad de Amazon por las ventas concertadas por terceros en su marketplace? Estudio de la cuestión a fecha de 2021 y perspectivas de futuro. *Revista CESCO de Derecho de Consumo*, (37), 33-50.
- Althafairi, B., Alhoumaida, N., Saxena, M., & Almsri, Z. (2019). Case study-AMAZON. *Journal of The Community Development in Asia*, 2(2).
- Álvarez Melendo, S. M. (2023). De la A a la Z, historia de Amazon.
- Álvarez, R. (2018). Amazon endurece su política de devoluciones y empieza a banear a quienes abusan de ella. *Xataka*. (Consulta 09-04- 2024). <https://www.xataka.com/servicios/amazon-endurece-su-politica-de-devoluciones-y-empieza-a-banear-a-quienes-abusan-de-ella>
- Ambilkar, P., Dohale, V., Gunasekaran, A., & Bilolikar, V. (2022). Product returns management: a comprehensive review and future research agenda. *International Journal of Production Research*, 60(12), 3920-3944.
- Asale, R., & Rae. (s. f.). comercio | Diccionario de la lengua española. «Diccionario de la Lengua Española» - Edición del Tricentenario. <https://dle.rae.es/comercio>
- Ayala Guasti, B. Y. (2024). Modelo de logística inversa para la empresa Repremarva Cia. Ltda (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ingeniería en Sistemas, Electrónica e Industrial. Carrera de Ingeniería Industrial).
- Bagnoli, C., Albarelli, A., Biazzo, S., Biotto, G., Marseglia, G. R., Massaro, M., ... & Troiano, L. (2022). The integration of digital business models: the amazon case study. In *Digital Business Models for Industry 4.0: How Innovation and Technology Shape the Future of Companies* (pp. 211-239). Cham: Springer International Publishing.
- Balenciaga Sáez de Ibarra, J. (2017). Análisis de la contribución de la logística, la distribución y el transporte en la creación de valor de las empresas a través de casos de estudio.
- Bankinter (2017). Amazon compra la empresa de alimentación Whole Foods por 13.700 millones de dólares. Bankinter. (Consulta 09-04-2024). <https://www.bankinter.com/blog/lo-ultimo/amazon-compra-empresa-alimentacion-whole-foods-por-700-millones-dolares#:~:text=Amazon%2C%20el%20gigante%20estadounidense%20del,Foods%20Market%20de%20este%20jueves>
- Be, J. V. G., & Be, O. C. G. (2001). Logística inversa: un análisis conceptual de n evos flujos físicos en los canales de distribución. *Esic Market*.
- Bécares, B. (2024). Tres adolescentes cometieron en España el mayor fraude contra Amazon de Europa. *Genbeta*. (Consulta 09-04-2024). <https://www.genbeta.com/actualidad/tres-adolescentes-en-espana-cometieron-el-mayor-fraude-contra-amazon-en-europa-la-politica-de-devoluciones-lo-puso-en-bandeja>
- Becerra Díaz, C. P., & Estela Basaldúa, D. A. (2015). Propuesta de mejora de los procesos de recepción, gestión de inventarios y distribución de un operador logístico. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Recuperado de: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/581875>

- Blyth, D. L., Jarrahi, M. H., Lutz, C., & Newlands, G. (2022). Estrategias de automarca de los autónomos en línea en Upwork. *nuevos medios y sociedad*, 14614448221108960.
- Bombín González, M. (2022). Tendencias y futuro de la logística, el ejemplo de Amazon.
- Britapaja Sanchís, D. (2021). Amazon, una oportunidad real para el vendedor.
- Butt, A. S., Ali, I., & Govindan, K. (2023). The role of reverse logistics in a circular economy for achieving sustainable development goals: a multiple case study of retail firms. *Production Planning & Control*, 1-13.
- Calzado-Girón, D. (2020). La gestión logística de almacenes en el desarrollo de los operadores logísticos. *Ciencias Holguín*, 26(1), 59-73.
- Castellanos Ramírez, A. (2021). Logística comercial internacional. Universidad del Norte. Chacón
- Acevedo, H. S. (2020). Sistema de logística inversa para la gestión de devoluciones y experiencia de compra en iniciativas de e-commerce de la ciudad de Huancayo.
- Chopra, S & Meindl, P. (2016). *Supply Chain Management* (6th ed.) Pearson
- Christopher, M. (2011). *Logistics and Supply Chain Management*. Prentice Hall
- Cincodías (2023). Amazon comenzará a entregar sus pedidos por el aire con drones en Europa en 2024. Cincodías (Consulta 09-04-2024). <https://cincodias.elpais.com/companias/2023-10-18/amazon-comenzara-a-entregar-sus-pedidos-por-el-aire-con-drones-en-europa-en-2024.html>
- Comprar en eBay. (s. f.). <https://pages.ebay.es/comprar/index.html>
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, UNCTAD (2015). Informe sobre la Economía de la Información 2015. http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/ier2015_es.pdf
- Cordero Ortiz, R. A. (2019). fraude en devoluciones a compras en amazon. com análisis del caso: usa vs. erin finan, leah finan y danijel glumac número de casos 1: 17-cr-00087-/1: 17-cr- 0091.
- Córdova, I. (2022). Breve historia de la logística. Notus <https://notus.cl/breve-historia-de-la-logistica/>
- Correa Sáenz, S. Y., & Quiñones Loja, J. E. (2020). La cadena de valor según la logística externa y el servicio posventa de Inversiones Vlag, Chimbote 2020.
- Coyle, J. J., Bardi, E. J., y Langley, C. J. (2003). La gestión de la logística empresarial: una perspectiva de la cadena de suministro. Aprendizaje del suroeste/Thomson.
- Cubides Lesmes, H. A. (2022). Logística inversa en el ecommerce: métodos de control y gestión de devoluciones.
- Daza, M. I. M., Perez, P. L. G., Villareal, M. C. F., & Morrillo, M. A. G. (2021). Gestión de la logística inversa en las organizaciones. *Saber, Ciencia y Libertad en Germinación*, 14, 145-151.
- De Haro, J. L. (2014). Amazon: Un nuevo modelo de negocio a golpe de clic. *Conecta*.
- DHL. (s.f.). DHL | España. Recuperado el 11 de marzo de 2024, <https://www.dhl.com/es-es/home.html>
- Dia (2022). Los robots autónomos de Goggo Network ya reparten pedidos de Dia en Alcobendas. Dia (Consulta 09-04-2024) <https://diacorporate.com/los-robots-autonomos-ya-reparten-pedidos-de-dia-en-alcobendas/>
- Diario Córdoba (2023). La Base Logística del Ejército empieza a ser una realidad: comienzan las obras en La Rinconada. *Diario Córdoba* (Consulta 09-04-2024) <https://www.diariocordoba.com/cordoba-ciudad/2023/12/27/base-logistica-ejercito-empieza-realidad-96291987.html>
- Diario Del Puerto (2024). UPS refuerza su red en España con un nuevo centro logístico en Zaragoza. *DIARIO DEL PUERTO* (Consulta 09-04-2024) <https://www.diariodelpuerto.com/logistica/ups-refuerza-su-red-en-espana-con-un-nuevo-centro-logistico-en-zaragoza-MK18471397>
- Diosa Álvarez, D. (2023). Propuestas en la mejora de gestión comercial en canales de venta digital para disminuir devoluciones
- Dir&ge (2020). La importancia de la logística sanitaria en tiempos de Covid-19. *Dir&ge*. (Consulta 09-04-2024) <https://directivosygerentes.es/innovacion/noticias-innovacion/la-importancia-de-la-logistica-sanitaria-en-tiempos-de-covid-19>

- Dowlatshahi*, S. (2005). A strategic framework for the design and implementation of remanufacturing operations in reverse logistics. *International journal of production research*, 43(16), 3455-3480.
- Durán, A. D. R. (2014). Estudio de la compañía dhl. Uva.es
<https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/13142/1/TFM-P-239.pdf>
- Dzwigol, H., Trushkina, N., Kvilinskyi, O. S., & Kvilinskyi, O. S. (2021). Green logistics as a sustainable development concept of logistics systems in a circular economy (Doctoral dissertation, Proceedings of the 37th International Business Information Management Association (IBIMA)).
- EjePrime. (2023). La logística se toma un respiro después del 'boom' del Covid-19. EjePrime.
<https://www.ejeprime.com/industrial/2023-la-logistica-se-toma-un-respiro-despues-del-boom-del-covid-19>
- El país (2009). Amazon se pone de moda con Zappos. El país. (Consulta 09-04-2024)
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2009/07/24/empresas/1248442792_850215.html
- elEconomista (2018). Amazon compra las cerraduras inteligentes Ring por 1.000 millones de dólares. elEconomista. (Consulta 09-04-2024)
<https://www.economista.es/tecnologia/noticias/8971876/02/18/Amazon-compra-las-cerraduras-inteligentes-Ring-por-1000-millones-de-dolares.html>
- Escarda Martín, A. (2021). Las devoluciones en el e-commerce.
- Escudero Serrano, M. J. (2015). Técnicas de almacén. Ediciones Paraninfo, SA
https://books.google.it/books?hl=es&lr=&id=btISCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA134&q=almacén+centralizado+&ots=50s85-oH5u&sig=zT1ZBB5btMXR6Kfq8OuitfnPt8&redir_esc=y#v=onepage&q=almacén%20centralizado&f=false
- Ezquerria Fdez-Pacheco, N., & Berné Manero, C. (2022). Amazon y la Inteligencia Artificial.
- Fernández Osorio, A. E. (2023). Modelo de logística inversa en el aprovechamiento estratégico sostenible para la disposición final de los uniformes fuera de servicio.
- Flapper, S., Van Nunen, J., & Van Wassenhove, L. (2005). Introduction. In: Flapper S D P, Van Nunen J A E E, Van Wassenhove L N (eds) *Managing Closed-Loop Supply Chains*, Springer, Berlin, p 3-18.
- Flyvbjerg, B. (2011). Case study. *The Sage handbook of qualitative research*, 4, 301-316.
- Fontana, G. L. (2006). The economic development of Europe in the nineteenth century (IV): The revolution in transport and communications. In *An Economic History of Europe* (pp. 208- 221). Routledge.
- García Molina, M. A. (2022). Análisis de la logística de amazon en la distribución de productos a través del comercio electrónico en España. Una revisión sistemática de literatura.
- Garrido Rodríguez, M. J. (2013). Estudio económico de la logística inversa como segunda oportunidad de negocio.
- Gleissner, H., Femerling, J. C., Gleissner, H., & Femerling, J. C. (2013). *IT in Logistics* (pp. 189- 223). Springer International Publishing.
- González García, J. (2020). Comercio electrónico en China y México: surgimiento, evolución y perspectivas. *México y la Cuenca del Pacífico*, 9(27), 53-84
- González, P. (2021). Una brecha en la logística inversa de Amazon le hace perder un cuarto de millón de euros. *LogísticaCdeComunicacion.es*. <https://logistica.cdecomunicacion.es/noticias/proveedores/47885/brecha-logistica-inversa-amazon>
- Guidobono, J. A. (2022). Logística, su historia y evolución. *Atenea*, (9), 48-52.
<https://publicaciones.udemm.edu.ar/index.php/atenea/article/view/144>
- Gutierrez, G. (2021). The welfare consequences of regulating Amazon. *Job Market Paper*, New York University.
- Hannah, L. (2008). Logistics, market size, and giant plants in the early twentieth century: a global view. *The Journal of Economic History*, 68(1), 46-79.
- Harrison, A & Van Hoek, R (2011). *Logistics Management and Strategy* (4 edition). Prentice Hall

- Harrison, H., Birks, M., Franklin, R., & Mills, J. (2017). Case study research: Foundations and methodological orientations. In *Forum qualitative Sozialforschung/Forum: qualitative social research* (Vol. 18, No. 1).
- He, J. (2021). Analysis of the business model of c2b cross-border e-commerce platform based on deep learning. *Security and Communication Networks*, 2021, 1-9.
- Herrera Medina, J. K., & Díaz Fernández, M. I. (2018). *El comercio electrónico*.
- Holgado, R. (2023). Amazon cambia su política de devoluciones: avisa de los productos muy devueltos y empieza a cobrar en EEUU.20minutos. (Consulta 09-04- 2024) <https://www.20minutos.es/tecnologia/moviles-dispositivos/amazon-esta-cambiando-su-politica-de-devoluciones-marca-los-productos-muy-devueltos-por-los-usuarios-5119581/>
- Honeywell Intelligrade asombra a Zappos.com, con un nuevo centro automatizado de surtido de pedidos. (s. f.). Zappos.com (Consulta 09-04-2024) <https://sps.honeywell.com/content/dam/honeywell-edam/sps/igs/es-mx/support/resources/case-studies/sps-igs-es-zappos-com-case-study.pdf>
- Hutt, M. D., & Spoh, T. W. (2021). *Business marketing management: B2B*. South-Western, Cengage Learning.
- Hyett, N., Kenny, A., & Dickson-Swift, V. (2014). Methodology or method? A critical review of qualitative case study reports. *International journal of qualitative studies on health and well-being*, 9(1), 23606.
- IEP (2018). ¿qué es la logística de distribución? Instituto Europeo de Postgrado <https://www.iep.edu.es/que-es-logistica-de-distribucion/>
- Işoraité, M., & Miniotiené, N. (2018). *Electronic commerce: Theory and practice*.
- Itesm. (2018, 24 octubre). ¿Qué hacen Walmart y Amazon hoy para tener un control de inventarios perfecto? Tecnológico de Monterrey (Consulta 09-04-2024) <https://blog.maestriasydiplomados.tec.mx/noticias/que-hacen-walmart-y-amazon-hoy-para-tener-un-control-de-inventarios-perfecto>
- Jayarathna, C. P., Agdas, D., & Dawes, L. (2023). Exploring sustainable logistics practices toward a circular economy: A value creation perspective. *Business Strategy and the environment*, 32(1), 704-720.
- Jiménez, M. (2023). AliExpress desafía a Amazon con devoluciones gratuitas y entregas más rápidas en España. Cinco Días. (Consulta 09-04- 2024) <https://cincodias.elpais.com/companias/2023-06-12/aliexpress-desafia-a-amazon-con-devoluciones-gratuitas-y-entregas-mas-rapidas-en-espana.html>
- Juver, A. (2019). Análisis completo de la logística externa: proveedores, clientes, calidad y caso práctico. Scribd <https://es.scribd.com/document/426099743/LOGISTICA-EXTERNA>
- Khan, S. A., Laalaoui, W., Hokal, F., Tareq, M., & Ahmad, L. (2023). Connecting reverse logistics with circular economy in the context of Industry 4.0. *Kybernetes*, 52(12), 6279- 6320.
- Khoa, B. T., Hung, B. P., & Hejsalem-Brahmi, M. (2023). Qualitative research in social sciences: data collection, data analysis and report writing. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 12(1-2), 187-209.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- Langley, J. (2000). Evolución del concepto de logística. M Christopher, *Logística; Aspectos estratégicos* México: Limusa, 41-47 http://ual.dyndns.org/biblioteca/Logistica/Pdf/Unidad_02.pdf
- LaSexta. (2023). Un trabajador de Amazon se sincera sobre las devoluciones de la empresa: "Si me pillan que estoy contando. (Consulta 09-04-2024) https://www.lasexta.com/programas/equipo-investigacion/trabajador-amazon-sincera-devoluciones-empresa-pillan-que-estoy-contando-esto_202311256561e1fc0d39ec0001bb6001.html
- Laudon, K., & Traver, C. (2018). *Comercio electrónico 2012*, 8/E . Pearson.
- Lewis, P. (2023). Política de devoluciones de Amazon para vendedores: todo lo que debes saber - Seller Assistant. <https://www.sellerassistant.app/es/blog/amazon-return-policy-for-sellers-all-you-need-to-know>

- Libertad Digital (2012). Amazon inaugura el primer centro logístico en España. Libertad Digital. (Consulta 09-04-2024) <https://www.libertaddigital.com/ciencia- tecnologia/tecnologia/2012-10-18/amazon-inaugura-el-primer-centro-logistico-en-espana-1276471798/>
- Logística de Zara: el secreto de Inditex. (2023, 23 octubre) Simpliroute (Consulta 09-04-2024) <https://simpliroute.com/es/blog/logistica-de-zara>
- López Parada, J. (2010). Incorporación de la Logística Inversa en la Cadena de Suministros y su influencia en la estructura organizativa de las empresas. Universitat de Barcelona.
- López, J. (2011). La logística de la distribución. Openaccess https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/49921/4/Comercialización%20y%20distribución_Módulo3_La%20log%C3%ADstica%20de%20la%20distribución.pdf
- Macia, M. (2023). ¿Cómo gestionar las devoluciones FBA en Amazon? Roicos. (Consulta 09-04-2024) <https://roicos.com/como-gestionar-las-devoluciones-fba-en-amazon/>
- Macías, R. G., Ramírez, O. E. G., & Marmolejo, I. S. (2020). Gestión logística en almacén con análisis ABC. *Ingenio y Conciencia Boletín Científico de la Escuela Superior Ciudad Sahagún*, 7(14), 39-46.
- Marín, S. V., & Mojica, K. Y. S. (2016). La política de devoluciones en las grandes cadenas de distribución presentes en San José de Cúcuta como modelo de fidelización del cliente. *Gestión Ingenio y Sociedad*, 1(1), 14-29.
- Mashuri, S., Sarib, M., Rasak, A., Alhabsyi, F., & Syam, H. (2022). Semi-structured Interview: A methodological reflection on the development of a qualitative research instrument in educational studies. *Journal of Research and Method in Education*, 12(1), 22-29.
- Medina Velandia, S. (2018). Estudio de las estrategias de e-commerce desde el caso de las empresas multinacionales como el grupo éxito, falabella, dafiti, amazon, walmart y zara.
- Mejía, S. E., & BALLESTEROS, P. P. (2010). Planeación estratégica logística para un holding empresarial. *Scientia et technica*, 16(44), 90-95.
- Mendoza Roca, C. R., Alfaro Díaz, J. D., & Paternina Arboleda, C. D. (2015). Manual práctico para gestión logística: envase y embalaje, transporte y cadena de frío, preservación de productos del agro.
- Mercado, K. E., Perez, C. B., Castro, L. A., & Macias, A. (2019). Estudio Cualitativo sobre el Comportamiento del Consumidor en las Compras en Línea. *Información tecnológica*, 30(1), 109-120.
- Mollenkopf, D. A., Rabinovich, E., Laseter, T. M., & Boyer, K. K. (2007). Managing internet product returns: a focus on effective service operations. *Decision sciences*, 38(2), 215-250.
- Montes, J. N., & Elizalde, E. P. S. (2014). E-commerce. Editorial Digital UNID.
- Monze. (2010, 22 de abril). Capítulo 3: La en Función de las Empresas. Proyecto Logros (Consulta 09-04-2024) <https://monze25.wordpress.com/2010/04/22/capitulo-3-logistica>
- Moreno Riaño, A. Y., Benavides Rodriguez, V., & Santiago Rojas, X. D. P. (2023). Análisis de los factores del modelo logístico de Amazon en las empresas de e-commerce retail en Bogotá, DC (Master's thesis, Maestría en Gerencia de la Cadena de Abastecimiento Virtual).
- Morillo Ridaura, M. A. (2021). El estudio del caso Amazon: lecciones del líder en el comercio electrónico (Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de València).
- Mukhopadhyay, S. K., & Setoputro, R. (2005). Optimal return policy and modular design for build-to-order products. *Journal of Operations Management*, 23(5), 496-506.
- Nanayakkara, P. R., Jayalath, M. M., Thibbotuwawa, A., & Perera, H. N. (2022). A circular reverse logistics framework for handling e-commerce returns. *Cleaner Logistics and Supply Chain*, 5, 100080.
- Nguyen, T. (2023). Implementing reverse logistics at return management in the fast fashion industry in the Vietnamese market.
- Niranjanamurthy, M., Kavyashree, N., Jagannath, S., & Chahar, D. (2013). Analysis of e-commerce and m-commerce: advantages, limitations and security issues. *International Journal of Advanced Research in Computer and Communication Engineering*, 2(6), 2360-2370.

- Nozick, L. K., & Turnquist, M. A. (2001). Inventory, transportation, service quality and the location of distribution centers. *European Journal of Operational Research*, 129(2), 362- 371.
- Orozco, C. (2020). *Logística de distribución. ¿Qué es, Ejemplos. Guía del empresario* (Consulta 09-04-2024) <https://guiadelempresario.com/logistica/de-distribucion/>
- Parada, J. L. (s.f). Incorporación de la Logística Inversa en la Cadena de Suministros y su influencia en la estructura organizativa de las empresas. *Tdx.cat* (Consulta 09-04-2024) https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/1493/08.JLP_8de10.pdf;jsessionid=B376BC644D8948F2CDBE1751641B50C3?sequence=9
- Parra González, J. C., & Quintero Quintero, A. C. (2023). Incidencia de la logística inversa dentro de las organizaciones.
- Pinheiro de Lima, O., Breval Santiago, S., Rodríguez Taboada, C. M., & Follmann, N. (2017). Una nueva definición de la logística interna y forma de evaluar la misma. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 25(2), 264-276.
- Poncela, N. (2024). Amazon abrirá en septiembre su centro logístico de Asturias. *El País*. (Consulta 09-04-2024) <https://elpais.com/espana/2024-03-22/amazon-abrira-en-septiembre-su-centro-logistico-de-asturias.html#>
- Priya, A. (2021). Metodología de estudio de caso de investigación cualitativa: atributos clave y cómo sortear los enigmas en su aplicación. *Boletín Sociológico* , 70 (1), 94-110.
- Quijada, J. A. B. (2019). *Operaciones y procesos de producción*. Editorial Elearning, SL.
- Rai, A., Tang, X., Yin, Z., & Du, S. (2022). Gaining customer loyalty with tracking information quality in B2B logistics. *Journal of Management Information Systems*, 39(2), 307-335.
- Ramírez, A. C. (2009). *Manual de la gestión logística del transporte y distribución de mercancías*. Universidad del Norte (Consulta 09-04-2024) https://books.google.it/books?hl=es&lr=&id=JYydauBcri0C&oi=fnd&pg=PA1&dq=log%C3%ADstica+de+distribuci3n&ots=IS1AYP2baU&sig=S0_11XkhiJL0i9AOM0B8uj7hQY&redir_esc=y#v=onepage&q=log%C3%ADstica%20de%20distribuci3n&f=false
- Ramos, M. (2020). Qué es el eCommerce: definición modelos y ventajas. *Marketing*, 4.
- Rando Campos, I. (2021). De chapa y vacía: arquitectura y logística en el caso Amazon.
- Rashid, D. A., & Rasheed, D. R. (2024). Logistics service quality and product satisfaction in e-commerce. *SAGE Open*, 14(1), 21582440231224250.
- Risberg, A. (2023). A systematic literature review on e-commerce logistics: Towards an e-commerce and omni-channel decision framework. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 33(1), 67-91.
- Riveros, D. P. B., & Silva, P. P. B. (2007). Importancia de la logística inversa en el rescate del medio ambiente. *Scientia et technica*, 5(37), 315-320.
- Robayo-Botiva, D. M. (2020). El comercio electrónico: concepto, características e importancia en las organizaciones.
- Rodríguez Avalos, R. J. (2022). *Diseño de un sistema de almacenamiento e inventarios para reducir costos logísticos en una empresa importadora de accesorios vehiculares*, Trujillo, 2022.
- Rodríguez, A. S. (2024). Amazon abrirá en septiembre su centro logístico de Cambre. *La Voz de Galicia*. (Consulta 09-04-2024) <https://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/coruna/2024/04/18/amazon-abrira-septiembre-centro-logistico-cambre/00031713454709170790843.htm>
- Röllecke, F. J., Huchzermeier, A., & Schröder, D. (2018). Returning customers: The hidden strategic opportunity of returns management. *California Management Review*, 60(2), 176-203.
- Ruiz-Quesada, S. C., Barbado, L. M. M., Pallerols, G. C., & Lescay, V. L. L. (2020). Análisis de la distribución con enfoque logístico y de marketing. *Revista cubana de ciencias económicas*, 6(2), 141-155.
- Rutner, S. M., Aviles, M., & Cox, S. (2012). Logistics evolution: a comparison of military and commercial logistics thought. *The International Journal of Logistics Management*, 23(1), 96-118.

- Salas Sarayasi, L. A. (2023). Sistema de Logística Inversa para la generación de beneficio económico en ISA-REP para el periodo 2022.
- Salas-Rubio, M. I., Ábrego-Almazán, D., & Mendoza-Gómez, J. (2021). Intención, actitud y uso real del e-commerce. *Investigación administrativa*, 50(127).
- Sánchez Mira-Cano, J. (2020). Evolución de los procesos logísticos y servicios de paquetería. Correos y la España vaciada. *Correos versus Amazon*.
- Sarmiento, A. E. (2017). Canales de distribución logístico-comerciales. Ediciones de la U https://books.google.it/books?hl=es&lr=&id=6zOjDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA19&dq=log%C3%ADstica+de+distribuci3n&ots=FnGajAx0fE&sig=GeKFRB8cqUJsR6Eb qCcC-3ArhaM&redir_esc=y#v=onepage&q=log%C3%ADstica%20de%20distribuci3n&f=fa lse
- Definitions and Glossary of Terms. (s. f.). https://cscmp.org/CSCMP/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx
- Sd, R. (2024). Las devoluciones de Amazon ya no son gratis ¿Cuándo llega a España? Superdeporte. (Consulta 09-04-2024) <https://www.superdeporte.es/fuera-de-juego/2024/03/28/devoluciones-amazon-son-gratis-llega-100383622.html>
- Semerádová, T., & Weinlich, P. (2022). The Broad and Narrow Definition of E-Commerce. In *Achieving Business Competitiveness in a Digital Environment: Opportunities in E-commerce and Online Marketing* (pp. 1-26). Cham: Springer International Publishing.
- Serrano Flórez, M. C. (2023). Ruta de internacionalización con Amazon para Acopi (Bachelor's thesis, Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB).
- Servera-Francés, D. (2010). Concepto y evolución de la función logística. *Innovar*, 20(38), 217- 234 (Consulta 09-04-2024) http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512010000300016
- Servicios de entrega rápida. UPS- España (s.f) (Consulta 09-04-2024) <https://www.ups.com/es/es/smallbusiness/content/parcel-delivery/express-delivery.page>
- Slone, R. E., Dittman, J. P., & Mentzer, J. T. (2012). Transformando la cadena de suministro: Innovando para la creación de valor en todos los procesos críticos. Profit Editoria
- Stern, L. El-Ansary, A. Coughlan, A. & Cruz, I. (1999). *Canales de comercialización*. Madrid: Prentice Hall.
- Stone, B. (2014). *La tienda de los sueños: Jeff Bezos y la era de Amazon*. Anaya.
- Thomas, G. (2011). A typology for the case study in social science following a review of definition, discourse, and structure. *Qualitative inquiry*, 17(6), 511-521.
- Toro Blandez De, G. M. (2022). *La tendencia de localización de los centros logísticos de Amazon*.
- Torre, S. (2023). *Fundamentos del comercio electrónico*.
- Vinted (s.f). ¿Cómo funciona, Vinted. https://www.vinted.es/how_it_works
- Wang, L. L., & Sun, H. (2023). Influencing factors of second-hand platform trading in C2C E-commerce. *J. Intell. Manag. Decis*, 2, 21-29.
- Wells, J. R., Weinstock, B., Danskin, G. A. L. E. N., & Ellsworth, G. A. B. R. I. E. L. (2019). *Amazon.com, 2019*. Harvard Business Review.
- White, R. (2024). 13 Productos que deberías evitar vender en Amazon como nuevo vendedor en 2024. *The Fastest Amazon Repricer | Repricer.com*. (Consulta 09-04- 2024) <https://www.repricer.com/es/blog/productos-que-deberia-evitar-vender-en-amazon/>
- Winkelhaus, S., & Grosse, E. H. (2020). Logistics 4.0: a systematic review towards a new logistics system. *International Journal of Production Research*, 58(1), 18-43.
- Xataka (2014). Confirmado, Amazon adquiere Twitch por 970 millones de dólares. Xataka. (Consulta 09-04-2024) <https://www.xataka.com/videojuegos/confirmado-amazon-adquiere-twitch-por-970-millones-de-dolares>

- Yu, Y., & Kim, H. S. (2019). Online retailers' return policy and prefactual thinking: An exploratory study of USA and China e-commerce markets. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 23(4), 504-518.
- Zapata, A. S. C., Baldovino, J. P. R., Herazo, J. M., & Millán, R. R. (2020). Importancia de la gestión de inventario en empresa de Manufactura. *Boletín de innovación, logística y operaciones*, 2(2), 37-42.
- Послед, М. О. (2021). Gestión de logística inversa.