



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

La logística de la última milla y su influencia en la relación entre marcas y consumidores en Chile

Por: Andrés Leonardo Sanabria Prada

Tutora: Sara Catalina Forero Molina

Ante la acelerada adopción de la infraestructura digital en el mercado chileno, la transferencia física de productos en el tramo final de la cadena de suministro ha dejado de ser una variable puramente operativa para convertirse en el núcleo de la experiencia relacional del consumidor. Bajo este contexto, el presente ensayo tiene como objetivo reflexionar sobre cómo la logística de la última milla (LUM) redefine la relación entre marcas y consumidores en Chile, analizando la transición desde los esquemas de compra tradicionales en centros comerciales hacia la omnicanalidad de la Industria 4.0, la urgencia de estructurar modelos eco-eficientes y la vinculación de estos procesos con los principios de trato nacional y excepciones ambientales del derecho internacional (GATT/OMC). Como principales resultados, se evidencia que la eficiencia informada a través de tecnologías avanzadas y el despliegue de estrategias sostenibles mitigan la incertidumbre y neutralizan la suspicacia transaccional del usuario local. En conclusión, la logística de la última milla ha trascendido sus fronteras operativas para constituirse como el barómetro definitivo de marketing relacional y validación de la confianza; aquellas firmas que asuman este tramo final como una dimensión estratégica y eco-eficiente lograrán estructurar una propuesta de valor robusta, demostrando que la batalla por la lealtad en el retail moderno chileno se libra en los metros finales que separan el paquete de la puerta del hogar.

Palabras clave: última milla, logística, marcas, consumidores, Chile

La velocidad de las transformaciones tecnológicas en los mercados latinoamericanos ha dejado de ser una simple variable de ajuste operativo para convertirse en el eje estructurante de la competitividad empresarial (Viltard, 2020), en el caso de Chile, la adopción acelerada de la infraestructura digital, potenciada drásticamente tras las restricciones de movilidad de la presente década, ha reconfigurado los cimientos de la interacción comercial, sin embargo, este despliegue virtual encuentra su prueba de fuego en el plano puramente tangible: la transferencia física de los productos desde los centros de almacenamiento hasta el destino final del usuario, un tramo crítico y altamente complejo denominado de manera unívoca como la logística de la última milla (LUM). (Deschutter et al., 2025).

Frente a este panorama, emerge la pregunta fundamental que guía este análisis: ¿Cómo la logística de la última milla redefine la relación entre marcas y consumidores en Chile?; lejos de reducirse a un proceso mecánico y desarticulado de transporte urbano, este tramo se ha erigido como el núcleo de la experiencia relacional y el principal eslabón de valor percibido. La última milla constituye el punto geográfico y emocional donde las narrativas de marketing y las promesas corporativas se someten a la validación material del usuario. (Viltard, 2020).

Es así que el presente ensayo tiene como objetivo reflexionar sobre cómo la logística de la última milla redefine la relación entre marcas y consumidores en Chile. Esto bajo el entendido de la redefinición de la confianza frente a la experiencia tradicional de los centros comerciales chilenos, lo que absorbe las exigencias culturales de eficiencia y sostenibilidad, y se transforma en la herramienta de marketing y fidelización más poderosa en una era marcada por la omnicanalidad y la digitalización de la Industria 4.0 (Cabana Villca et al., 2023)

En primer lugar es importante definir qué es la última milla. Al respecto se entiende como el tramo final de la cadena de suministro que abarca el movimiento de mercancías desde el último nodo de distribución hasta el destino final del comprador (Deschutter et al., 2025), operando como un ecosistema impulsado por la demanda omnicanal del consumidor (Lim et al., 2018).

Históricamente, la cultura del consumo masivo en Chile estuvo indisolublemente ligada a la arquitectura y dinámica social de los grandes establecimientos y centros comerciales distribuidos a lo largo del territorio nacional. Estos espacios no operaban únicamente como complejos transaccionales de compra y venta; constituían auténticos centros de congregación ciudadana, esparcimiento y validación de estatus social, (Viltard, 2020) en este modelo

tradicional de compra física, el consumidor mitigaba de forma activa el riesgo percibido mediante el examen sensorial directo del producto y la gratificación instantánea derivada de la posesión inmediata, la confianza se construía, por lo tanto, a través de la solidez física del establecimiento y la interacción directa con el personal de ventas. (Teixeira, 2019) Así, el auge definitivo del comercio electrónico quiebra abruptamente esta linealidad espacio-temporal. Cuando el consumidor opta por la interfaz digital, se somete a una transferencia radical del eje de certidumbre (Viltard, 2020).

De acuerdo con Viltard (2020), en su estudio sobre las dinámicas organizacionales contemporáneas, se plantea que "Bajo la complejidad y las incertidumbres de los mercados reales, como nunca antes, los clientes están interrumpiendo el juego empresarial desde el exterior, transformando la forma en que operan las organizaciones" (p. 125). Esta irrupción del cliente exterior desplaza el soporte de la certidumbre desde la infraestructura del establecimiento hacia la precisión del proceso de entrega a domicilio. La inmediatez en el despacho y la simplicidad en la logística inversa (facilidad de devolución) emergen como los sustitutos funcionales de la antigua experiencia en tienda. Al automatizar estos flujos, las marcas reducen la "ansiedad del consumidor" identificada en los mapas de viaje del cliente (*customer journey map*).

Al profundizar en la deconstrucción de estas cadenas de valor tradicionales, las teorías de disrupción planteadas por Teixeira (2019, citado en Viltard, 2020) explican que el fenómeno del "desacoplamiento" (*decoupling*) permite a los nuevos competidores capturar fases específicas del viaje del cliente de forma más rápida y eficiente. En la LUM chilena, esto significa que la flexibilidad en las devoluciones actúa como una red de seguridad psicológica: si el artículo recibido en el hogar no cumple las expectativas, un canal inverso eficiente garantiza la misma seguridad que el mostrador físico, consolidando el contrato de confianza digital.

Para desentrañar el impacto de la última milla en Chile, es imperativo analizar la matriz cultural de su consumidor. El mercado chileno se caracteriza por un alto nivel de sofisticación y un estándar de exigencia crítico respecto a la propuesta de valor de las firmas. De acuerdo con los indicadores macroeconómicos y sectoriales de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS) y la Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile (SUBTEL), el país lidera la penetración de conectividad digital y transacciones de comercio electrónico per cápita en la región, lo que ha

generado que el consumidor local pondere la simetría entre el costo del producto, su calidad intrínseca y la eficiencia del servicio. Bajo este ecosistema digitalizado, el tiempo de entrega deja de ser una variable accesorio y se convierte en la métrica operativa más sensible; las expectativas sociales e institucionales dictan que cualquier asimetría o retraso injustificado en el despacho domiciliario constituye una vulneración directa de la promesa de marca y un quiebre del contrato psicológico de confianza con el usuario (Cabana Villca et al., 2023)

Para responder a este estándar de inmediatez sin destruir los márgenes de rentabilidad, las empresas se ven obligadas a estudiar los requerimientos explícitos de valor que guían el comportamiento del consumidor contemporáneo, en este ámbito de la gestión comercial, Almquist et al. (2016) estructuran una pirámide multidimensional que organiza los elementos de valor en categorías funcionales, emocionales y de impacto social.

La logística de la última milla (LUM) en el entorno urbano chileno opera simultáneamente en múltiples dimensiones de la pirámide de valor: satisface necesidades funcionales básicas como la optimización del tiempo y la reducción del esfuerzo operativo del comprador, al tiempo que impacta positivamente el componente emocional al mitigar los niveles de incertidumbre mediante flujos de información transparentes y trazabilidad en tiempo real (Viltard, 2020). La eficiencia en este tramo final de la cadena de suministro se erige, por ende, como el mecanismo idóneo para neutralizar la suspicacia transaccional del consumidor local. Asimismo, este cambio estructural en los hábitos de consumo no se restringe a los grandes conglomerados del retail, sino que ha reconfigurado la capilaridad de la base comercial a pequeña escala y los microemprendimientos locales (Ramírez et al., 2022). Ante la necesidad de sustituir o complementar las dinámicas espaciales y de movilidad de las metrópolis chilenas, las firmas se ven obligadas a rediseñar su infraestructura de distribución urbana para mantener la proximidad física e interactiva con las comunidades habitacionales (Ramírez et al., 2022).

Al analizar el auge del e-commerce informal y de pequeña escala en el país, Ramírez et al. (2022) explican que el comercio electrónico generó un crecimiento exponencial en la base comercial chilena, demostrando que las plataformas tecnológicas permiten conectar fuerza de trabajo localizada y deslocalizada de maneras nunca antes vistas. Este fenómeno evidencia que la digitalización comercial no es un espacio abstracto o "desterritorializado". Por el contrario, como bien demuestran Ramírez et al. (2022) a través de su estudio empírico en el entorno

urbano chileno, el éxito del comercio electrónico depende profundamente de variables materiales como "la ubicación física, las condiciones de la vivienda y la movilidad urbana" (p. 102). Para una pequeña o mediana empresa en Chile, la última milla no solo representa la finalización de una venta, sino el único medio de inserción competitiva en un mercado donde los consumidores ya no asisten con la misma frecuencia a las ferias o espacios públicos tradicionales. Así, la LUM se convierte en el lazo que une las necesidades de abastecimiento de los hogares con la oferta de microemprendimientos que operan desde la densidad habitacional de las urbes chilenas.

Es así como, superando el nivel descriptivo del viaje de campo y atendiendo al alcance analítico del ensayo, la vivencia en el Mercado Urbano Tobalaba (MUT) y el Puerto de Valparaíso permite contrastar la teoría con la realidad del retail chileno. La observación directa confirma que el punto de entrega físico ha dejado de ser una simple operación de transporte para convertirse en el "momento de la verdad" de la marca. Como proponen Deschutter et al. (2025) y Viltard (2020), la eficiencia operativa en los nodos logísticos y la trazabilidad en el tramo final reducen la ansiedad del consumidor digital, transformando un costo operativo en un inductor directo de lealtad y valor percibido de marca en el entorno omnicanal.

Un vicio conceptual recurrente en la gestión corporativa tradicional ha sido el confinamiento de la logística dentro del departamento de operaciones, evaluándose estrictamente bajo criterios de minimización de costes de transporte. Sin embargo, bajo los paradigmas modernos de orientación al mercado, cada despacho domiciliario debe ser concebido como una acción de marketing relacional y comunicación estratégica de máxima intensidad (Viltard, 2020). De este modo, la logística de la última milla representa el "momento de la verdad", constituyendo el único instante físico donde el consumidor establece un contacto táctil y empírico con la propuesta de valor de la firma (Viltard, 2020). La trascendencia de este contacto material y humano se vuelve, por lo tanto, un componente clave e insustituible dentro de la mezcla de mercadeo contemporánea.

Bajo esta lógica relacional, el transportista o repartidor de la última milla deja de ser un eslabón ajeno a la organización para convertirse en el embajador directo y la cara visible de la marca ante el usuario (Viltard, 2020). Un operador logístico negligente o descortés posee el poder de disolver la lealtad y el valor de vida del cliente (*customer lifetime value*), independientemente de la eficiencia técnica desplegada previamente en la plataforma interactiva o sitio web. Para mitigar estos riesgos de quiebre en el canal, la literatura especializada en la gestión de la

experiencia del cliente enfatiza la necesidad imperativa de auditar y mapear de manera minuciosa cada micro-interacción física y digital (Richardson, 2010). Autores como Richardson (2010) fundamentan el uso estratégico del mapa del viaje del cliente (*customer journey map*) como una herramienta esencial orientada a desvelar y corregir de manera proactiva los focos de fricción, las motivaciones profundas y los puntos críticos de estrés que experimenta el usuario a lo largo de su ciclo de compra, al aplicar esta metodología a la LUM, el momento de la entrega física deja de ser considerado una simple etapa de cierre logístico. Por el contrario, se transforma en un hito de marketing relacional diseñado para generar un impacto emocional positivo que refuerce los lazos de confianza y fidelidad a largo plazo, consolidando intenciones de comportamiento positivas en el consumidor.

La optimización estratégica de la última milla y su capacidad para redefinir las relaciones comerciales dependen críticamente del procesamiento inteligente de datos y de la integración de tecnologías avanzadas de la Industria 4.0 (Deschutter et al., 2025). Bajo este ecosistema, el consumidor moderno exige visibilidad total y certidumbre absoluta sobre el estado de su pedido, dado que la opacidad informativa genera fricciones operativas que destruyen el valor percibido del servicio (Lim et al., 2018).

Al examinar el papel de las tecnologías emergentes en la gestión de la cadena de suministro contemporánea, Deschutter et al. (2025) aportan una perspectiva teórica fundamental al demostrar cómo la digitalización avanzada es capaz de transformar por completo el rendimiento logístico. La incorporación de sistemas basados en Inteligencia Artificial, Big Data e Internet de las Cosas (IoT) permite a las empresas mitigar los elevados costos operativos que históricamente han lastrado este sector. Según lo planteado explícitamente por Deschutter et al. (2025) "Las tecnologías digitales de la Industria 4.0 no solo reducen los costos operativos de la última milla, que pueden representar hasta el 75% del total, sino que actúan como una herramienta de marketing que incrementa la satisfacción y fidelidad del cliente" (p. 82).

El uso de estas herramientas digitales automatizadas permite una personalización masiva de los servicios de entrega, en este sentido, investigaciones complementarias como las de Lim et al. (2018) explican que la adopción de infraestructuras logísticas inteligentes y flexibles es indispensable para dar soporte a la omnicanalidad del retail, ya que viabilizan la reconfiguración dinámica de las rutas de distribución, tecnologías como el seguimiento y la trazabilidad en tiempo real otorgan al consumidor chileno un sentido de control y transparencia

sobre su tiempo, disminuyendo drásticamente la incertidumbre. La optimización estratégica de la última milla y su capacidad para redefinir las relaciones comerciales dependen críticamente del procesamiento inteligente de datos y de la integración de tecnologías avanzadas de la Industria 4.0 (Deschutter et al., 2025). Bajo este ecosistema hiperconectado, el consumidor moderno exige visibilidad total y certidumbre absoluta sobre el estado de su pedido; por consiguiente, la opacidad informativa se traduce de inmediato en fricción transaccional, comprometiendo drásticamente el valor percibido del servicio (Lim et al., 2018).

En el panorama comercial contemporáneo, la omnicanalidad obliga a las empresas a entrelazar la sofisticación tecnológica con la responsabilidad socioambiental. Las grandes cadenas departamentales y multitiendas chilenas se encuentran en un proceso de redefinición de sus propuestas de valor para responder a un perfil de consumidor que evalúa a las corporaciones bajo criterios éticos, la medición cuantitativa de este impacto en el mercado nacional ha sido abordada por (Cabana Villca et al., 2023). quienes aplicaron modelos de ecuaciones estructurales para evaluar la competitividad en el retail. Los autores demuestran estadísticamente cómo las prácticas orientadas a la sustentabilidad y la eco-eficiencia influyen directamente en la reputación corporativa y la retención del cliente, señalando de forma explícita que la fidelidad del cliente tiene una incidencia directa y mayoritaria dentro de la propuesta de valor sustentable, demostrando que existe una correlación positiva donde la sustentabilidad genera un vínculo emocional que va más allá de la simple compra.

Este hallazgo es medular al cruzarse con las realidades operativas de la logística urbana, la última milla es catalogada globalmente como la fase más contaminante y costosa de toda la cadena de suministro debido a la congestión vehicular en ciudades densas, por consiguiente, la sustentabilidad no puede ser una declaración discursiva aislada, sino una práctica tridimensional que abarque lo económico, lo social y lo ambiental. Al mapear las tendencias críticas en los procesos logísticos contemporáneos, Oliveira et al. (2024) fundamentan la urgencia de rediseñar los modelos de negocio tradicionales hacia esquemas eco-eficientes, demostrando mediante evidencia empírica que la adopción de infraestructuras sostenibles es un factor determinante para sostener la competitividad de las marcas.

La implementación de estrategias como el uso de vehículos eléctricos o de cero emisiones, empaques biodegradables y centros de consolidación urbana descentralizados responde directamente a este desafío. Como destacan Oliveira et al. (2024), la aplicación de

metodologías de entrega consolidada es altamente efectiva, puesto que estrategias de entrega consolidada pueden reducir de manera drástica los kilómetros recorridos y las emisiones contaminantes en entornos metropolitanos.

La experiencia de campo en el mercado chileno —evidenciada en la infraestructura del Mercado Urbano Tobalaba (MUT) y el Puerto de Valparaíso— demuestra que la logística de la última milla opera bajo la estructura del comercio multilateral del GATT/OMC. Por un lado, el Artículo III (Trato Nacional) garantiza que las normativas locales de reparto no impongan barreras discriminatorias ni cargas asimétricas a los productos importados comercializados vía e-commerce. Por otro lado, las exigencias municipales para la transición hacia flotas eco-eficientes y entregas de cero emisiones en Santiago encuentran su amparo en las Excepciones Generales del Artículo XX. Específicamente, el **literal (b)** faculta a los Estados a adoptar medidas necesarias para proteger la salud y la vida humana, animal o vegetal frente a la contaminación urbana, mientras que el **literal (g)** ampara las regulaciones relativas a la conservación de los recursos naturales agotables (como la calidad del aire metropolitano). De este modo, la regulación ambiental chilena en la última milla no constituye un obstáculo al comercio, sino un ejercicio legítimo amparado por el derecho multilateral (Cabana Villca et al., 2023).

Para analizar este impacto desde una metodología estandarizada, estudios globales como los de Viu-Roig y Alvarez-Palau (2020) subrayan que el análisis cuantitativo de la LUM bajo indicadores ambientales rigurosos es el único camino viable para mitigar las externalidades negativas del e-commerce urbano, cuando una marca que opera en Chile optimiza sus rutas reduciendo las emisiones en los centros urbanos, está tangibilizando la propuesta de valor sustentable que el consumidor exige. La LUM se erige de este modo como el escenario material donde el discurso ético de la organización se valida mediante la práctica eco-eficiente de cara al ciudadano, difuminando las fronteras entre la eficiencia económica de la empresa y el bienestar de la sociedad.

Propiamente, la experiencia vivida en el periplo internacional hacia Chile me permitió evidenciar, en primer lugar, la profunda transición cultural y espacial que experimenta el consumidor local. Al recorrer el centro histórico de Santiago durante el Día del Patrimonio, fue posible constatar cómo los espacios de congregación tradicional tales como la Plaza de Armas, el Palacio de La Moneda y sus museos aledaños continúan operando como ejes de validación sociocultural y de construcción de identidad comunitaria. Esta inmersión empírica inicial

confirmó la vigencia de las dinámicas relacionales en entornos físicos históricos, donde la solidez arquitectónica y la interacción directa con el entorno físico constituyen el cimiento primario de la certidumbre y la confianza institucional en el mercado chileno.

En contraste directo con esta herencia histórica, la visita a infraestructuras de vanguardia como el Sky Costanera y el Mercado Urbano Tobalaba (MUT) permitió examinar la evolución hacia el retail moderno y las exigencias de sostenibilidad de la Industria 4.0. Mientras que el Costanera expone la acelerada velocidad y la densidad transaccional de los restaurantes y comercios integrados en espacios verticales, el MUT representa la cúspide de la transformación urbana y la omnicanalidad consciente. En este último, la arquitectura comercial se redefine para absorber los nuevos hábitos de consumo chilenos, equilibrando la eficiencia del servicio con un diseño centrado en el bienestar del usuario, la integración comunitaria y la eco-eficiencia, elementos clave para la fidelización en los mercados contemporáneos.

Esta sofisticación del mercado local y su capacidad de internacionalización se hicieron tangibles al analizar los sectores productivos clave del país, específicamente a través del recorrido por el viñedo Undurraga. La industria vitivinícola chilena no solo destaca por erigir al vino como uno de los principales productos agroindustriales de exportación del país, sino que ejemplifica una gestión impecable de la cadena de valor global. Desde una perspectiva analítica, el éxito de este sector radica en su habilidad para hibridar tradiciones productivas con estándares estrictos de control de calidad y logística de distribución, asegurando que la promesa de marca e integridad del producto se mantengan inalteradas desde el origen agrícola hasta el consumidor final en los mercados extranjeros.

Finalmente, el desplazamiento hacia la costa y el puerto de Valparaíso proporcionó el escenario ideal para auditar las dimensiones netamente operacionales y macro-logísticas que sostienen el comercio en Chile. Al observar la intensa actividad de transferencia de mercancías y la articulación del transporte multimodal en el puerto, se hizo evidente el papel crítico que juega la infraestructura portuaria como el nodo primario de soporte para la logística de la última milla (LUM). Valparaíso opera como el motor físico que alimenta los centros de distribución urbana; es el eslabón donde la macro-logística portuaria se conecta de forma vinculante con el tramo final de entrega domiciliaria, demostrando que la eficiencia en este terminal es el requisito indispensable para mitigar la fricción operativa y garantizar la rapidez que el consumidor digital chileno exige en su experiencia de compra.

A lo largo de este análisis, ha quedado demostrado que la logística de la última milla en Chile ha trascendido sus fronteras operativas originales para instituirse como el pilar fundamental que redefine, articula y sostiene la relación contemporánea entre las marcas y sus consumidores. Al quebrantarse el monopolio del centro comercial físico como espacio exclusivo de validación transaccional, el entorno digital ha trasladado la responsabilidad de edificar la confianza al cumplimiento riguroso de la promesa de entrega, la flexibilidad de la logística inversa y el despliegue de tecnologías de la Industria 4.0 que empoderen al usuario en tiempo real, la cultura del consumidor chileno, caracterizada por una elevada exigencia de calidad y una profunda valoración de la rapidez del servicio, encuentra en la última milla el barómetro definitivo para medir la integridad y la seriedad de las empresas.

Aquellas organizaciones que continúen gestionando este tramo final bajo criterios obsoletos de simple reducción de costes superficiales se enfrentarán inevitablemente al desgaste de su capital social y a la pérdida de competitividad en el mercado, puesto que, en el retail moderno, la atención en la entrega es el embajador prioritario de la marca, por el contrario, las firmas que asuman la última milla como una dimensión estratégica de marketing y la potencien mediante el uso de tecnologías predictivas de Big Data, estrategias de omnicanalidad fluida y prácticas rigurosas de eco-eficiencia y sustentabilidad ambiental, lograrán estructurar una propuesta de valor robusta.

En última instancia, en un mercado tan competitivo, dinámico e institucionalizado como el chileno, la batalla por la preferencia, la lealtad y el afecto del consumidor ya no se libra en las interfaces de las pantallas, sino en los metros finales que separan el paquete de la puerta de los hogares.

Referencias

- Almquist, E., Senior, J., & Bloch, N. (2016). The elements of value. *Harvard Business Review*, 94(9), 46-53.
- Cabana Villca, S. R., Aguilera Zambra, M. I., Ramírez Vega, C. C., & Rojas Godoy, J. C. A. (2023). Medida de la influencia de una propuesta de valor sustentable en empresas de retail. Caso: "multitiendas" de la Región de Coquimbo – Chile. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 36, 18-35. <https://doi.org/10.46661/rev.metodoscuant.econ.empresa.6074>
- Deschutter, E. N., Garcia-Buendia, N., Moyano-Fuentes, J., & Maqueira-Marin, J. M. (2025). Understanding the role of information and digital technologies of Industry 4.0 on last-mile logistics: State of the art and future research lines. *Revista de Estudios Empresariales*, 1(2025), 75-98. <https://doi.org/10.17561/ree.n1.2025.8038>
- Lim, S. F. W. T., Jin, X., & Srari, J. S. (2018). Consumer-driven e-commerce last-mile distribution: A systematic review of technology and shadow frontier applications. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(3), 308-332. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-02-2017-0092>
- Oliveira, K. C. S., Tavares, D. M., & Bachega, S. J. (2024). Sustentabilidade no processo logístico de última milha: um estudo de escopo. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 10(5), 12-28. <https://doi.org/10.47456/bjpe.v10i5.46982>
- Ramírez, C., Ledesma, L., Margarit, D., Jirón, P., & Walter, A. (2022). Comercio electrónico mediante WhatsApp: Análisis del "Mall Virtual a un Click" desarrollado por migrantes en Chile. *Bitácora Urbano Territorial*, 32(2), 101-113. <https://doi.org/10.15446/bitacora.v32n2.99055>
- Richardson, A. (2010). Using customer journey maps to improve customer experience. *Harvard Business Review*, 15(1), 2-5.
- Teixeira, T. S. (2019). *Unlocking the customer value chain: How decoupling drives consumer disruption*. Currency.
- Viltard, L. A. (2020). Foco en la Experiencia del Cliente. Qué, por qué y cómo de este paradigma estratégico y organizacional, con un epílogo sobre la economía circular. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, (114), 125-146. <https://doi.org/10.18682/cdc.vi114.4290>
- Viu-Roig, M., & Alvarez-Palau, E. J. (2020). The impact of E-commerce-related last-mile logistics on cities: A systematic review. *Sustainability*, 12(16), 64-92. <https://doi.org/10.3390/su12166492>

