Comercio omnicanal: cuándo priorizar la rentabilidad sobre la disponibilidad

Más disponibilidad no siempre significa más beneficios. En omnicanalidad, la clave está en gestionar el inventario según el margen de cada canal.



16 de febrero de 2026

Para los grandes minoristas, el comercio omnicanal −que integra la tienda física y el canal

©IESE Business School

online− ya no es una opción, sino la norma. Permitir al cliente comprar en cualquier momento y lugar amplía el alcance de la marca y mejora la experiencia. No es extraño que este modelo se haya consolidado como el estándar del sector.

Sin embargo, la omnicanalidad también introduce una complejidad considerable. Gestionar inventarios a través de múltiples canales es mucho más exigente que hacerlo solo en tienda. El minorista estadounidense Macy's, por ejemplo, no ha alcanzado sus objetivos económicos en más de una ocasión por acumular demasiado inventario en sus establecimientos, en un contexto en el que el tránsito peatonal sigue a la baja. En Canadá, la emblemática Hudson's Bay Company –con 350 años de historia– se declaró en bancarrota en 2025, en parte por una deficiente coordinación del inventario y a una integración insuficiente del canal online.

Detrás de estos problemas hay una realidad que a menudo se pasa por alto: no todas las ventas son igual de rentables. Los canales online suelen llegar a más clientes, pero generan menos margen por artículo. En la tienda física, en cambio, la rentabilidad tiende a ser mayor porque es el propio cliente quien asume el tramo más costoso de la logística −la llamada última milla− al llevar el producto desde el punto de venta hasta su domicilio.

Rentabilidad antes que disponibilidad

Entender esta diferencia de márgenes tiene implicaciones directas para la gestión del *stock*. Aunque pueda parecer paradójico, restringir la disponibilidad de los productos online puede proteger las ventas en tienda −incluso cuando existe demanda online−, precisamente porque estas ofrecen un mayor margen. A primera vista, la estrategia parece contradecir el objetivo de la omnicanalidad: máxima disponibilidad en todos los canales. Sin embargo, dado que los márgenes no son equivalentes, una omnicanalidad total no siempre conduce a la máxima rentabilidad.

Una investigación publicada en el *International Journal of Production Economics*, del profesor del IESE Víctor Martínez de Albéniz y Alborz Hassanzadeh (NEOMA Business School), lo confirma: para maximizar el beneficio es necesario variar estratégicamente la ubicación del inventario a lo largo de la temporada de ventas. El problema más habitual no es tener demasiado *stock* o quedarse sin él, sino tenerlo en el lugar equivocado en el momento equivocado.

A esto se suma una restricción logística importante: una vez enviados los productos a las tiendas, devolverlos al centro de distribución no siempre es viable a un coste razonable, ya

©IESE Business School

que los sistemas de envío y almacenamiento están optimizados para flujos descendentes, no para retornos. Esto limita la flexibilidad de los minoristas y hace que las decisiones tempranas sobre la ubicación del inventario sean especialmente críticas. A su vez, las ventas del inicio de temporada ofrecen información valiosa sobre cómo evoluciona la demanda, lo que permite ajustar la estrategia a tiempo.

Con todo ello en mente, los autores han identificado los patrones de distribución más eficientes. Los directivos deberían:

- **Al inicio de la temporada,** concentrar el inventario en las tiendas físicas para proteger las ventas de alto margen.
- **A mitad de temporada,** adoptar una estrategia flexible que sirva a ambos canales según la evolución de la demanda.
- **Al final de la temporada,** cuando el tiempo para liquidar el excedente se agota, redirigir el inventario hacia el canal online.

Inventario omnicanal en productos estacionales y de moda

Aunque estas pautas no son aplicables a todos los contextos comerciales, resultan especialmente útiles para empresas que comercialicen productos con un inventario limitado y una temporada de ventas acotada: artículos de moda, productos estacionales o ediciones limitadas, en los que los costes de envío y cumplimiento son significativos y el suministro no puede reponerse fácilmente a mitad de campaña.

En todos estos casos, la pregunta clave no es “¿dónde está disponible el producto?”, sino “¿dónde puede generar más valor en este momento?”. Una gestión omnicanal verdaderamente eficaz no consiste en mantener los estantes llenos en todos los canales, sino en mover el inventario con inteligencia: en el momento adecuado, hacia el canal adecuado.

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

Escucha las recomendaciones basadas en algoritmos

Claves para una estrategia minorista resiliente

Cómo incrementar la lealtad del consumidor con la IA

©IESE Business School



Víctor Martínez de Albéniz

Profesor de Operaciones, Información y Tecnología en el IESE. Sus investigaciones se centran en la gestión de las cadenas de suministro y la toma de decisiones en la industria de la moda.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School