



Facultad de Empresariales, Universidad Pontificia de Comillas

La Nueva Era de la Distribución en el Sector *Retail*: ¿Adaptarse o morir?

Autor: Ana Bilbao Aldama

Director: Carmen Escudero Guirado

Coordinadoras: María Coronado Vaca y María Jesús Giménez Abad

Resumen

El sector minorista se ha transformado radicalmente en las últimas décadas y a día de hoy se enfrenta a numerosos retos a los que tiene que responder de manera ágil y consistente. El avance tecnológico es una de las megatendencias que más ha afectado al sector, especialmente con la expansión del comercio electrónico y el creciente número de grandes competidores tecnológicos. La distribución y la logística del sector han evolucionado a niveles en los que se ha puesto en duda la distribución tradicional de los minoristas basada en las tiendas físicas. La cuestión es si aún tienen cabida en el sector modelos de negocio con canales de venta físicos o si el futuro se basará en un comercio únicamente digital.

Palabras clave: *retail*, consumidor, digital, megatendencias, distribución

Abstract

The retail sector has drastically transformed in recent decades and today it faces numerous challenges to which it has to respond quickly and consistently. Technological advance is one of the megatrends that has most affected the sector, especially with the expansion of electronic commerce and the growing number of large technological competitors. The industry distribution and logistics have evolved to levels where traditional retail distribution based on physical stores has been questioned. The question is whether business models with physical sales channels still have room in the sector or if the future will be based on purely digital commerce.

Key Words: retail, consumer, digital, megatrends, commerce, logistics

ÍNDICE DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	1
1.2.	OBJETIVOS	3
1.3.	METODOLOGÍA	4
1.4.	ESTRUCTURA	5
2.	MARCO TEÓRICO	7
2.1.	QUÉ ES EL <i>RETAIL</i> Y SUS PRINCIPALES DIMENSIONES	7
2.2.	REVOLUCIÓN DIGITAL O ERA DIGITAL	9
2.3.	<i>E-COMMERCE</i> O COMERCIO ELECTRÓNICO	11
3.	ESTADO DE LA CUESTIÓN	13
3.1.	EVOLUCIÓN DEL <i>RETAIL</i> DESDE SUS INICIOS HASTA HOY	15
3.2.	PRINCIPALES RETOS A LOS QUE SE ENFRENTA EL <i>RETAIL</i>	16
3.2.1.	<i>El consumidor</i>	16
3.2.2.	<i>La competencia</i>	20
3.2.3.	<i>La omnicanalidad</i>	21
3.2.4.	<i>Modelo de tiendas físicas</i>	21
3.2.5.	<i>Gestión del stock</i>	22
3.2.6.	<i>Los recursos humanos</i>	23
3.2.7.	<i>La publicidad</i>	24
4.	ANÁLISIS	27
4.1.	MEGATENDENCIAS TRANSFORMADORAS DEL MUNDO <i>RETAIL</i>	27
4.1.1.	<i>Globalización</i>	27
4.1.2.	<i>Rápida urbanización</i>	29
4.1.3.	<i>Sostenibilidad y escasez de recursos</i>	29
4.1.4.	<i>Poder económico global</i>	30
4.1.5.	<i>Cambio sociodemográfico</i>	32
4.1.6.	<i>Avance tecnológico</i>	32
4.2.	CAMBIOS INTRODUCIDOS EN EL <i>RETAIL</i> A TRAVÉS DE LA DIGITALIZACIÓN	35
4.2.1.	<i>Big Data</i>	36
4.2.2.	<i>Inteligencia Artificial y el Machine Learning</i>	37
4.2.3.	<i>Blockchain</i>	39
4.2.4.	<i>Impresión 3D</i>	40

4.2.5.	Wifi 6 y 5G.....	41
4.2.6.	Tecnología Beacon	41
4.2.7.	Redes sociales	42
4.3.	REPERCUSIÓN DE LA DIGITALIZACIÓN EN EL RETAIL	43
4.3.1.	Canales de venta.....	43
4.3.2.	Precio.....	43
4.3.3.	Distribución y logística	44
4.3.4.	Costes.....	46
4.3.5.	Tiendas físicas	47
4.3.6.	Competencia entre empresas	49
4.4.	DEBILIDADES DE LAS EMPRESAS Y CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN	51
4.5.	PRINCIPALES CASOS.....	54
4.6.	FUTURO DEL RETAIL.....	56
5.	CONCLUSIONES	59
5.1.	¿DESAPARECERÁ LA DISTRIBUCIÓN TAL Y COMO LA CONOCEMOS?.....	59
5.2.	CLAVES DEL ÉXITO.....	62
6.	ANEXOS	65
6.1.	ANEXO 1. COMERCIO ELECTRÓNICO EN ESPAÑA	65
6.2.	ANEXO 2. NUEVOS FACTORES DE COMPRA DEL CONSUMIDOR ACTUAL.....	66
7.	BIBLIOGRAFÍA	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Porcentaje de ventas online sobre el total de ventas en el sector retail (2015-2023).....	11
Figura 2. Factores a los que el consumidor da importancia en la compra electrónica	18
Figura 3. Evolución del patrimonio de los millennials desde 2007 a 2017	31
Figura 4. Cuadro resumen megatendencias	34
Figura 5. Compras de un canal único vs. Compras en multicanal	50
Figura 6. Compra por internet por país europeo	65
Figura 7. Cifras clave del comercio electrónico de España.....	65
Figura 8. Factores de compra en la venta online	66

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del tema

Es indudable que el mundo ha cambiado de manera notable con la digitalización. Los cambios tecnológicos disruptivos que se han producido a nivel global, han provocado una enorme velocidad de cambio, en prácticamente cualquier sector. El proyecto de investigación se enfocará en analizar el impacto en el sector *retail*¹, en concreto principalmente por dos razones:

- 1) Por un lado, debido a la especial relevancia del sector minorista en las economías mundiales. En España, por ejemplo, supone un 13% del PIB y además es el sector que más empleo concentra, alrededor de un 17% del total lo cual supone más de tres millones de empleos. El comercio en España agrupa más de 760.000 empresas y más de 11.000 millones de euros de inversión (Expansión, 2019).
- 2) Por otro lado, porque el sector *retail* es uno de los más afectados por esta revolución digital además de ser un sector donde, hasta lo que se consideraba inmodificable o insustituible, como la prueba física, el ver, tocar, oler o saborear un producto, se ha transformado y adaptado a una realidad totalmente nueva. Incluso esta realidad ha llegado a afectar a áreas del *retail*, que en un primer momento podía parecer que no fuesen a verse afectadas por el crecimiento del comercio electrónico pero que sin embargo, se han acabado transformando, como el sector de la alimentación.

La tienda *online* y su combinación con el sector de la logística ha hecho que para muchos negocios sea cada vez mayor el número de casos en los que su mayor tienda, haya dejado de ser la tienda física, convirtiéndose la tienda *online* en el lugar de donde provienen sus ventas principales. En España, según un informe de Seur sobre la compra por Internet, en 2018, el 12% de las ventas procedían del canal online, donde más de la

¹ *Retail* es una palabra de origen inglés, que hace referencia a la venta de productos al consumidor final. Se utiliza el término en inglés debido a su uso generalizado en el castellano para referirse al sector

mitad de usuarios realizan alguna compra online a lo largo del año (Distribución Actualidad, 2019).

La entrada de este nuevo canal permite a los minoristas vender de forma masiva y globalizada, quitando barreras de países, idiomas o monedas entre muchas otras. De tal forma que las tiendas físicas se convierten en muchas ocasiones en medios de publicidad para la marca, que además permiten la prueba de producto y la vivencia de experiencias a los residentes de la ciudad o turistas.

Muchos minoristas entienden la transformación digital como la presencia en Internet, y en España un 74,3% de las grandes y medianas empresas utilizan el canal online, mientras que en los pequeños comercios el porcentaje se reduce al 63% de los mismos. Sin embargo, la transformación digital supone mucho más que la presencia online y, es necesario que las empresas integren y desarrollen todas las habilidades que la tecnología les aporta para mejorar su negocio, como la utilización del Big Data, la búsqueda de la eficiencia de los procesos internos, la hiper personalización, la omnicanalidad o la mejora de la experiencia de cliente (Esade, 2018).

Además, la dinámica del sector ha evolucionado, y han entrado nuevos jugadores que han puesto en peligro la existencia de los *retailers* más tradicionales. El surgimiento de formatos alternativos ha crecido exponencialmente y ha diluido las barreras de lo que históricamente se ha considerado como *retailer*. Estos nuevos entrantes disruptivos, como son los jugadores plenamente tecnológicos, influyen en los formatos de compra de los consumidores. Por ejemplo, un cliente puede hacer un pedido en Amazon y que esté en la puerta de su casa en dos horas, por lo que las expectativas de los clientes en los procesos de compra y en las posibilidades de satisfacer sus necesidades cambian. Como afirma Deloitte: *“aquellos retailers tradicionales que sean capaces de reinventarse, de transformar incluso sus modelos de negocio, serán los que marquen el camino a seguir en un futuro que se presenta complicado y apasionante al mismo tiempo”* (Pasamón, 2020). En este contexto cambiante, cobra especial relevancia

estudiar si realmente es necesaria una transformación de la dinámica tradicional de este sector, y lo que es más importante, cuáles son las claves del éxito a la hora de llevar a cabo esta transformación.

Asimismo, la situación actual de la pandemia global producida por el Covid-19, pone de manifiesto una vez más la necesidad del canal *online*. Por ejemplo, en China el sector *retail* ha reducido sus ventas entre un 20% y 30% durante la pandemia, sin embargo el canal online se ha incrementado en un 3%. Esto plantea un nuevo escenario en el sector minorista, que, quizás acelere la transformación digital en el comercio más tradicional. En la situación de cierre de negocios, únicamente facturan aquellos que proponen canales de venta alternativos, como páginas *web* o redes sociales por lo que surge una necesidad de supervivencia, ya no sólo de aumento de ventas (Turienzo, 2020).

1.2. Objetivos

Los principales objetivos del presente estudio son:

1. Describir las megatendencias más transformadoras de la sociedad, el consumidor y la economía, y analizar su impacto en el sector *retail* además de definir las acciones concretas en las que estas tendencias se traducen en el sector.
2. Determinar los principales retos a los que se enfrenta el *retail* a día de hoy y definir las claves de éxito necesarias para enfrentarlos, especialmente en la definición e implementación de estrategias basadas en la adaptación a la era digital.
3. Conocer al consumidor actual, sus preferencias, sus factores de compra y la capacidad de reacción y las principales debilidades de las empresas en su adaptación a un consumidor exigente con necesidades y gustos cambiantes.

4. Analizar el impacto generado de la tecnología en el sector minorista y la reacción en el mundo empresarial del *retail*, además de examinar futuras innovaciones que puedan seguir transformando la industria.

En definitiva:

5. Determinar si el mundo digital ha transformado de una manera irreversible el sector *retail* o si aún tienen cabida modelos de distribución más tradicionales, basados en la distribución a través del canal físico.

1.3. Metodología

El enfoque de la investigación estará basado en un análisis inductivo. Y, por tanto, la metodología a seguir será cualitativa fundamentada en la investigación basada en revisión bibliográfica, estudio de casos específicos y análisis de bases de datos.

El estudio estará principalmente basado en los informes de megatendencias transformadoras de la sociedad y del sector minorista desarrollados por grandes empresas consultoras de negocio como EY, PwC, KPMG o Deloitte, además de los informes y estudios del sector *retail* realizados por las consultoras estratégicas Bain & Company, the Boston Consulting Group, McKinsey & Company y Oliver Wyman.

Además de utilizar los informes de consultoras, se hace uso de publicaciones y declaraciones de expertos en el sector, como Jeff Bezos (Director ejecutivo de Amazon) o Dimas Gimeno (Presidente del Corte Inglés). Igualmente, se utilizan informes de empresas expertas en logística como UPS y otros medios de comunicación como artículos de prensa digital que permitan obtener datos lo más actualizados posibles.

Asimismo, se incluirán en la medida de lo posible ejemplos específicos reales de empresas minoristas que ayuden a ilustrar las diferentes acciones en las que se materializa lo explicado a lo largo del proyecto de investigación.

La selección de los principales casos se basa en la inclusión de diferentes tipos de *retailers* desde los puramente digitales como los comercios tradicionales que han afrontado el proceso de digitalización, como otros que no han sabido llevarlo a cabo.

Las palabras clave utilizadas en la búsqueda son: *ecommerce*, *retail*, distribución física, canal digital, evolución, Amazon, comercio electrónico, Big Data, Customer Experience, transformación, consumidor, omnicanal, megatendencias, canales de venta, digitalización.

1.4. Estructura

El estudio estará dividido en cinco secciones principales: la introducción, el marco teórico, el estado de la cuestión, el análisis y finalmente las conclusiones.

En primer lugar, se realizará una introducción que incluya el desarrollo de los objetivos, la metodología a seguir, y se detallarán las partes principales del trabajo. En segundo lugar, se abordará el marco teórico, que detallará los conceptos más importantes que se tratarán a lo largo del trabajo. A continuación, se llevará a cabo un estudio del estado de la cuestión, que estará centrado en abordar la evolución del sector *retail* en las últimas décadas y los retos a los que se enfrenta actualmente.

Posteriormente, se abordará el análisis, que estará basado principalmente en el estudio de las megatendencias transformadoras del *retail*, los cambios a raíz de la digitalización y su repercusión, además de las principales debilidades de las empresas en la adaptación a estos cambios, incluyendo los principales casos. Esta sección finaliza introduciendo de manera breve las innovaciones que se esperan en el corto plazo en el sector.

Finalmente, el estudio incluirá unas conclusiones que darán respuesta a la pregunta principal, determinando si desaparecerá la distribución tradicional en el sector *retail* y

las claves del éxito para las empresas que se encuentran enfrentándose a estos cambios en tiempos de incertidumbre.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Qué es el *retail* y sus principales dimensiones

El *retail* es un término inglés, también conocido como comercio minorista, que hace referencia al sector que engloban las empresas que dedican su actividad a la comercialización masiva de productos o servicios a clientes finales. Como explican Globalkam Consultores: “*se trata del último eslabón de la cadena de distribución comercial, que conecta con el mercado*” (Globalkam Consultores, 2018). Este sector engloba diferentes canales de venta, tanto tiendas físicas como el comercio electrónico. Además, los minoristas no solo venden productos, también venden servicios. Restaurantes, hoteles y bares están incluidos en el comercio minorista (Amadeo, 2019).

Este sector, es uno de los más importantes en cualquier país, no solo por el volumen de transacciones, sino también por el empleo que genera, es decir, supone una gran proporción del PIB de un país, especialmente cuando hablamos de países como España, cuya economía está basada en el sector de servicios y en el que el comercio minorista supone un 13% del PIB (Globalkam Consultores, 2018).

Los minoristas ganan dinero al aumentar los precios por encima del coste de mano de obra, maquinaria y distribución. Este aumento de precio es denominado margen de beneficio y por lo general supone un aumento del 100% del coste en cada etapa, es decir, del doble. Cada distribuidor de la cadena de suministro realiza este proceso. Y en muchos casos, los minoristas intentan incluir el mayor número de pasos de la cadena de producción dentro de su negocio, proceso conocido como integración vertical, para así poder aumentar sus ingresos (Amadeo, 2019).

La cadena de valor minorista está basada en cuatro pasos principales: la creación² o compra del producto, almacenamiento del inventario, distribución de los productos y la situación del producto a disposición de los consumidores. Cada acción en la cadena aporta una porción de valor a todo el proceso y además figuras como proveedores o distribuidores lo hacen posible. El factor diferenciador de la gestión de la cadena de valor minorista de otras está en el volumen de los productos y la rapidez del movimiento de los mismos. Los pasos de la cadena de valor se deben de realizar con la mayor brevedad posible para que el producto llegue lo antes posible al consumidor (Vinculum, 2019).

El sector *retail* a su vez engloba una serie de subsectores, con características propias, que podrían ser divididos en dos grandes bloques: venta de productos y venta de servicios ((ANGED), 2019). Este proyecto de investigación se referirá principalmente a la venta de productos dentro del sector *retail*, incluyendo casos específicos de minoristas de este tipo, matizando que se hará referencia al sector de servicios en apartados puntuales si se considera necesario de cara a entender la totalidad de la explicación.

Dentro de lo considerado como *retail* se podrían incluir todos los negocios comerciales que vendan directamente al público. Sin embargo, cuando hacemos referencia a ello, se suele asociar con gran consumo, y por tanto, empresas grandes, con extensas cadenas comerciales, y con cadenas de producción de gran magnitud que permitan una reducción de los costes a través de economías de escala. Sin embargo, durante el análisis se hará referencia a todo tipo de minoristas, dando especial importancia a la transformación digital en los minoristas tradicionales, que normalmente se consideran comercios pequeños con una o dos tiendas físicas donde vender sus productos.

² Los minoristas por lo general no integran el proceso de producción, sino que compran productos finales para venderlos con un margen de beneficio. Puede ocurrir que tengan el proceso productivo integrado en su cadena de valor.

La Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista define la venta minorista “*como aquella actividad desarrollada profesionalmente con ánimo de lucro consistente en ofertar la venta de cualquier clase de artículos a los destinatarios finales de los mismos, utilizando o no un establecimiento*” (BOE, 2018). Por lo que podríamos diferenciar tres tipos de minoristas principales (BOE, 2018):

- a) Minoristas tradicionales: término utilizado para referirse a los que únicamente utilizan sistemas de distribución físicos, es decir, establecimientos.
- b) Minoristas digitales: minoristas basados en la venta por Internet, como pueden ser Amazon, Netflix, eBay o Alibaba, lo que actualmente conocemos como el *e-retail*³. Por el momento, representan un 15% de la venta de este sector, aunque se encuentran en un momento de auge vertiginoso (Amadeo, 2019).
- c) Mixtos: aquellos que combinan ambos modelos de distribución, el físico y el digital.

2.2. Revolución digital o era digital

La revolución digital, también conocida como tercera revolución industrial, hace referencia al avance de la tecnología desde dispositivos analógicos electrónicos a la tecnología digital disponible en la actualidad. La era comenzó durante la década de 1980 y se mantiene a día de hoy.

En la década de los 80 se introducen nuevas tecnologías como el teléfono móvil y el ordenador comienza a ser una herramienta vital en muchos trabajos. En los 90, Internet ya era una herramienta común para la mayor parte de las sociedades más avanzadas, y partir de los 2000 el fenómeno se empieza a extender mundialmente. Desde 2010 en adelante, se produce una masificación digital, donde más del 70% de la población está interconectada, actualmente con más de 230 millones usuarios nuevos de Internet anuales a nivel mundial y por tanto, además de acelerar el proceso de globalización, da

³ Término inglés utilizado para referirse a la venta minorista realizada en Internet. Se hace uso de la terminología inglesa en este estudio por su común utilización en el sector.

pie a nuevas oportunidades de negocio y especialmente abre el camino al comercio *online*⁴ e internacional.

Esta tercera revolución industrial supone muchos cambios y aún se debe determinar el impacto de los mismos. Se espera que las herramientas inteligentes, que incluyen análisis de *Big Data*, inteligencia artificial, robótica y sensores, se acaben uniendo en sistemas que pueden parecer ser casi autónomos. De tal forma, que los puestos de trabajo también cambiarán aunque las empresas buscan que las herramientas inteligentes ayuden a aumentar la inteligencia las capacidades de la fuerza laboral y no solo desplazar y sustituir las habilidades de los trabajadores (Zysman & Kenney, 2018).

A lo largo de esta era, cobran especial relevancia las plataformas digitales, entendidas como lugares cibernéticos habilitados por algoritmos donde las personas pueden interactuar y realizar transacciones. Actualmente, existen un gran número de plataformas de diversa índole. Por ejemplo, las plataformas de productos, como Alibaba, Amazon y eBay que vinculan a compradores con vendedores (Zysman & Kenney, 2018).

La revolución digital también marca el comienzo de la era de la información, ya que los seres humanos a día de hoy son capaces de compartir en tiempo real infinidad de información a través de plataformas como las redes sociales, los sitios web o los medios de comunicación (Oliver Wyman, 2014).

En definitiva, la revolución digital ha sido un proceso de transformación a largo plazo que se ha traducido en un impacto gradual en todos los ámbitos de la actividad económica, la vida social y cultural, y el estilo de vida de la ciudadanía; y que proseguirá avanzando en las próximas décadas (Oliver Wyman, 2014).

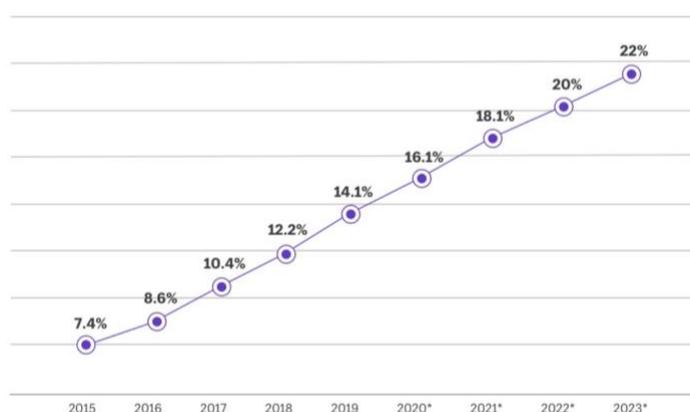
⁴ Hace referencia al término español “en línea”. Sin embargo, se utiliza el término inglés debido a que su uso es más común en el lenguaje castellano.

2.3. E-commerce o comercio electrónico

El *e-commerce*⁵ o también denominado comercio electrónico, consiste en “la distribución, venta, compra, marketing y suministro de información de productos o servicios a través de Internet” (Merino, 2015).

El comercio electrónico ha experimentado una evolución extremadamente rápida y drástica. El fenómeno de la venta por Internet se podría decir que nació en 1995 pero el sorprendente auge se ha producido en la última década y según fuentes estadísticas espera que siga creciendo en porcentajes altos durante los próximos años ([Ver Figura 1](#)).

Figura 1. **Porcentaje de ventas online sobre el total de ventas en el sector retail (2015-2023)**



Fuente: (Winkler, 2020)

A día de hoy, gran parte del crecimiento del comercio electrónico se atribuye al gigante Amazon, que está creciendo a tasas superiores que las del propio mercado, sin embargo, cada vez más las empresas se acoplan al fenómeno digital (Winkler, 2020).

⁵ Hace referencia al término español comercio electrónico. Se utiliza el término en inglés al uso común en el lenguaje español de los dos términos indistintamente.

También existen países más acostumbrados que otros al comercio online como puede ser Estados Unidos o China. Por ejemplo, en España, en un principio la venta por Internet no tuvo una gran acogida, aunque cada vez resulta más común, y existen pocas empresas minoristas que a día de hoy no trabajen con página web.

Según el *European B2C Ecommerce Report 2019*, la facturación del comercio electrónico B2C⁶ continúa creciendo en torno al 13%, aumentando cada año. Específicamente en España, el *ecommerce* no tuvo una acogida particularmente buena comparada con el crecimiento del comercio digital en otros países ([Ver Anexo 1](#)). Sin embargo, a día de hoy, hay una penetración de usuarios de Internet de un 88%, de los cuales un 63% realizan compras a través de Internet, consiguiendo que las ventas digitales hayan crecido en el año 2019 un 20%, teniendo como principales comercios electrónicos Amazon, El Corte Inglés, Carrefour, Zalando o MediaMarkt (Lone, Fàvero, Quaglieri, & Packiaraja, 2019).

El *ecommerce* ha llegado para revolucionar el sector *retail*, y con ello los factores de decisión de compra del cliente ([Ver Anexo 2](#)). Por ejemplo, cada vez más las empresas se esfuerzan en reducir los tiempos de envío de un paquete, ya que puede resultar que los clientes dejen de comprar productos si el tiempo de envío es muy largo. Las tiendas físicas se han convertido en fuentes estratégicas para realizar los pedidos en el menor tiempo posible (Aryapadi, Ecker, & Spielvogel, Retail Optimization, 2020).

⁶ *Business to Consumer*

3. ESTADO DE LA CUESTIÓN

Es innegable que la irrupción de la era digital ha transformado radicalmente la economía mundial en multitud de factores. Después de la revolución industrial que provocó grandes cambios, en los siguientes cincuenta años llevamos unas décadas donde la transformación digital ha provocado un avance tecnológico que está generando cambios exponenciales en el progreso de la industria, el comercio, el sector público y todo tipo de sectores privados, llegando incluso a cambiar los hábitos de vida y la forma de relacionarse entre los seres humanos.

Poco a poco el crecimiento del entorno digital ha provocado que cualquier ciudadano pueda tener información en tiempo real, de cualquier tema, producto, servicio, información, o hecho que acontezca en cualquier parte del mundo y todo ello desde su propio teléfono (Hagel, Brown, Samoylova, Lobaugh, & Goel, 2015).

Si uno de los grandes avances de la revolución industrial fue la mejora de las comunicaciones terrestres, la revolución digital se ha basado también en la creación de autopistas de información a través de Internet. Eso ha provocado que nuestro mundo esté sufriendo una constante e imparable evolución desde un mundo donde las cosas acontecen de forma física (libros, discos, fotos, carteles, entre otros) a un mundo donde toda la información reside en la nube⁷ (Rigby & Tager, 2014).

En el mundo empresarial, los catálogos han sido sustituidos por las *webs* o aplicaciones, los carteles en las fachadas han sido sustituidos por leds o realidad aumentada, las vallas por vídeos o *blogs*, la publicidad en prensa por *banners*⁸, los nuevos sistemas de

⁷ Red mundial de servidores pensados para almacenar datos, ejecutar aplicaciones o entregar contenido o servicios.

⁸ En español pancartas. Se utiliza el término en inglés ya que en el sector de la publicidad es el término utilizado.

promoción se llaman *influencers*⁹, y la atracción del consumidor a las marcas se genera a través de píldoras de contenido de texto o vídeo.

Toda esa gran información global ha provocado a su vez que tengamos millones de datos de todo tipo, en todos los sectores y de todos sus clientes finales, que analizados mediante procedimientos específicos de análisis de datos masivos (*Big Data*¹⁰) nos permiten prever determinados comportamientos de la gente, basados en sus hábitos y costumbres que le van a permitir a las empresas entender mejor las necesidades de sus clientes y reaccionar en plazos muy cortos (Zigurat, 2019).

Hoy en día podemos hablar de una inteligencia social que permite la formación de comunidades de aprendizaje que multiplican los conocimientos y prácticas humanas y que aceleran exponencialmente el progreso. Toda esta transformación ha traído en el mundo empresarial cambios radicales en la forma de entender los distintos negocios provocando que:

- 1) Aparezcan negocios que no existían y que por ejemplo, a través de conceptos como la economía compartida han desafiado los ordenamientos jurídicos actuales, tal y como ocurre en los casos de Uber, Airbnb, Amazon o Google.
- 2) Desaparezcan otros negocios que parecían consolidados y perennes como pueden ser las fotomecánicas o los vídeo clubs.
- 3) Se transformen obligadamente la mayoría de los negocios modificando una gran parte de lo que eran sus prácticas habituales como pueden ser el sector musical, la banca, la educación, o el turismo entre muchos otros.

Asimismo, hasta la terminología cotidiana, se ha visto obligada a incorporar términos nuevos y adaptados a la nueva realidad como *Cloud*, *Big Data*, Internet de las cosas, *Smartphone*, *Blockchain* o *Whatsapp*.

⁹ Se utiliza el término en inglés ya que el castellano ha adoptado esta palabra para describir a un nuevo fenómeno de personas que tienen credibilidad sobre un tema concreto.

¹⁰ El castellano ha adoptado el término inglés

Tanto el sector *retail* como los negocios e industrias que dependen del mismo se han transformado durante los últimos años y en este apartado estudiaremos en profundidad la evolución del sector y los principales retos a los que debe enfrentarse a día de hoy.

3.1. Evolución del *retail* desde sus inicios hasta hoy

El sector del *retail* ha evolucionado de manera sorprendente durante décadas, cambiando radicalmente nuestra manera de entender el comercio y la concepción del camino del éxito en este sector. Por ello, en este apartado se abordarán las diferentes etapas por las que ha pasado el *retail* en los últimos años.

En sus inicios, el *retail* estaba basado en un modelo en el que primaba la localización, se buscaba estar presente en muchos lugares de forma física y de gran proximidad a los clientes. Sin embargo, la comodidad del cliente dejó de ser suficiente, cuando la variedad de productos disponibles en el mercado era cada vez mayor. Por esto mismo, el modelo empezó a definirse sobre la variedad y surtido de productos, es ahí cuando surgen nuevos modelos de negocio como los supermercados (Globalkam Consultores, 2018).

A raíz del surgimiento de grandes jugadores en el sector, con gran capacidad de compra y por tanto, con capacidad de negociación para reducir los precios a través de las economías de escala, el modelo se transformó en una competencia en precio. Sin embargo, a medida que los precios se reducían, el consumidor comienza a buscar calidad en los productos que compra, y una vez más, el modelo se transforma para basarse en una buena gestión de calidad, siendo aquí cuando la marca comienza a cobrar sentido (Globalkam Consultores, 2018).

A medida que la competencia aumenta, los modelos de negocio se comienzan a basar en el servicio al cliente, se dan cuenta de que además de vender una gran cantidad de

productos de calidad en una buena localización deben de marcar la diferencia con el servicio y la atención al cliente. Sin embargo, a medida que las empresas aumentan sus servicios, su calidad y su presencia, empieza a cobrar especial importancia su objetivo principal: la rentabilidad; y es por ello, que el modelo se empieza a basar en la eficiencia y en la búsqueda de viabilidad del negocio.

Después de la adopción de todos estos modelos llegamos al modelo actual, la compra basada en la experiencia. La tecnología, el aumento de la competencia, la omnicanalidad y la innovación en términos de marketing, de producción o de venta, fomentan la necesidad de diferenciación de las empresas, que buscan persuadir a sus clientes a través de experiencias de compra inolvidables (Globalkam Consultores, 2018).

3.2. Principales retos a los que se enfrenta el *retail*

El sector minorista está en proceso de afrontar una era digital que está afectando a numerosos factores principales del *retail* como son el consumidor, la forma de competir, el canal de venta, la publicidad o la omnicanalidad entre otros, y que requieren de una evolución y adaptación progresiva. Algunos de estos retos se presentarán a continuación.

3.2.1. El consumidor

La forma de comprar ha cambiado radicalmente. Antiguamente el consumidor que quería comprar un producto o servicio, lo primero que hacía era visitar su tienda de referencia en busca de asesoramiento y *stock*¹¹. Así, las empresas tenían una enorme influencia sobre la demanda y podían además dirigir al consumidor hacia el producto de más *stock* o el de más margen según sus intereses.

¹¹ Se refiere al conjunto de productos almacenados que esperan venderse. Se hace uso del término en inglés por su común uso en la lengua castellana y en el sector minorista en especial.

Ahora, en la era digital, lo primero que hace el consumidor es investigar el producto desde su dispositivo más cercano (teléfono móvil, reloj, *tablet*¹², ordenador), y desde ahí analizar los comentarios de otros consumidores, ver los distintos lugares de compra y formas de envío o recogida, compararlo con productos similares, analizar las variables de precios que tiene, el coste y tiempo del transporte, para decidir si lo compra *on-line*, lo recoge en la tienda o si prefiere ir a verlo físicamente antes de comprarlo.

Asimismo, esta era ha transformado los factores de compra de los consumidores. Algunos de los factores tradicionales que influyen en su comportamiento se mantienen, como la cultura, la personalidad, el precio o la edad. Sin embargo, se añaden factores al incluir el canal de venta digital como el tiempo de envío, la fácil navegación por la web de un minorista o el coste del envío a domicilio ([Ver Anexo 2](#)). Según expertos el 70% de los consumidores considera que es importante tener opciones de entrega y recogida en tienda (Synchrony Financial, 2016).

Al mismo tiempo, la consultora estratégica McKinsey tras haber realizado un estudio sobre los factores de abandono de una compra *online* afirma que el 46% de los clientes abandonaron un carrito de compra *online* debido al largo tiempo de envío (Aryapadi, Ecker, & Spielvogel, A retailer's guide to successfully navigating the race for same-day delivery, 2020). El siguiente gráfico muestra las diferentes variables que los consumidores comienzan a tener en cuenta en sus compras *online* ([Ver Figura 2](#)).

¹² Dispositivo electrónico portátil con una pantalla mayor que el teléfono móvil. La lengua castellana ha adoptado el anglicismo para referirse a esta herramienta tecnológica.

Figura 2. **Factores a los que el consumidor da importancia en la compra electrónica**



Fuente: (UPS, 2017, pág. 11)

Por otro lado, la tienda física ha dejado de atraer por sí misma al consumidor, por el hecho de no ser lo único canal que proporciona la información sobre el producto. Ahora debe de buscar la forma y manera de atraer a un consumidor muy informado, hacia sus tiendas, ofreciendo contenidos, experiencias o elementos que le hagan diferenciales respecto a los competidores. En definitiva, el consumidor ha cambiado y la tienda no es su única forma de obtener información sobre los productos, por eso, las empresas deben entrar en un proceso de transformación paulatina de sus espacios de venta o *showroom*¹³ y convertir la visita en una experiencia que fortalezca la relación con la marca y el producto.

El consumidor, por su lado, espera vivir una experiencia en la compra, que va desde que entra en el local o *web*, hasta que prueba el producto y que va incluso desde el momento del pago digital hasta la información y contenidos que esa marca, tienda o producto emite una vez comprado, y que ayudará a conseguir la validación y fidelidad futura del consumidor con la marca (Lobaugh, Simpson, & Stephens, 2019).

Las expectativas del consumidor son altas, y seguirán incrementando a lo largo del tiempo. Los consumidores esperan ser tratados como individuos, de los cuales se

¹³ Anglismo utilizado comúnmente en la lengua castellana para referirse a un espacio de exposición.

conocen sus gustos, y esperan recibir atención, consejo y productos totalmente personalizados. El precio que tendrá que pagar una empresa por un error será muy alto, ya que el consumidor cada vez será más propenso a no perdonar experiencias negativas en el proceso de compra (EY, 2018).

En definitiva, la experiencia de cliente entendida como la experiencia integral de los clientes con una marca minorista, a través de los diferentes puntos de contacto con la marca ya sea en una tienda física o *online*. La experiencia del cliente superará al precio y al producto como el diferenciador clave de la marca, y la tecnología puede ser un habilitador para la mejora de la misma. De hecho, los esfuerzos tecnológicos más rentables son los que se destinan a mejorar la experiencia de cliente, pero no todas las tecnologías valen, por lo que los minoristas deben de ser cuidadosos en la elección de los recursos tecnológicos que ayuden a mejorar la experiencia de cliente (Khandelwal, 2020).

Ahora que los clientes son cada vez más conscientes de sus opciones de marca y tienen sus preferencias más claras, las marcas minoristas también deben adoptar una buena combinación de estrategias *online* y en tienda. Es importante que la presencia *online* sea detallada y fácil de usar y tenga un diseño innovador; y la tienda aporte un producto físico, una estrategia de colocación, una atención personalizada para ofrecer a los clientes una experiencia de compra agradable independientemente del canal. Además, esta experiencia de cliente puede ser mejorada a nivel global a través de programas de fidelización que combinen ambos canales, por actividades o eventos de la marca, haciendo que los consumidores se sientan escuchados a través de las redes sociales o integrando su opinión en el proceso de creación de un producto (Khandelwal, 2020).

Este nuevo consumidor implica nuevas estrategias y esfuerzos por parte de las compañías minoristas. Sin embargo, también se traduce en oportunidades, ya que un consumidor valorará y estará dispuesto a pagar más por un producto o servicio que cumpla con sus requisitos y necesidades cada vez más pulidas.

3.2.2. La competencia

Antes de esta revolución digital, la competencia era más local, conocida y era posible que toda se moviese en similares estrategias y se enfrentase a estructuras de costes parecidas. En el sector *retail*, ha cobrado especial relevancia la distribución y logística, convirtiéndose en una fuente de ventaja competitiva, cuando durante años ha sido una parte de la cadena de valor que normalmente se ha subcontratado.

Sin embargo, comienzan a surgir negocios basados únicamente en el almacenamiento y distribución de productos. La primera referencia del consumidor, suele ser Amazon en muchos productos. Cualquier competidor del *retail*, compite contra un Amazon sin local, ni costes estructurales ni necesidad de *stock* de la mayoría de los productos, siendo además universal y competidor en muchas tipologías de producto (Schmidt, 2019).

Así que además de competidores sin la misma estructura de costes ni de influencia que las tiendas físicas, existen otros competidores fruto de la era digital y la proliferación de negocios puramente digitales y la tendencia mundial hacia la economía compartida, que llegan constantemente a través de la creación de aplicaciones y que permiten por ejemplo al usuario, desde vender objetos de segunda mano como en Vinted o Wallapop, hasta sencillamente compartirlos sin coste como ocurre con Flandr, o compararlos en precio y características, tal y como se puede hacer en Amazon.

Pero al igual que eso es una amenaza clara, también es una oportunidad, para la creación de nuevos negocios, para la transformación y ampliación de estos, para la difusión de su conocimiento o para la globalización y exportación de los productos (Valdés, 2018).

3.2.3. La omnicanalidad

En el mercado actual, se hace obligatoria la mezcla y sinergia de los distintos canales de distribución: el canal presencial y el digital. A veces, la venta empieza en el canal digital para acabar siendo comprado o recogido en el canal presencial. Y, a veces, ocurre al contrario, el encuentro con el producto físico se da en el canal presencial para que la venta finalmente se produzca en el digital. La importancia del canal digital hace que la entrega sea un factor determinante en la experiencia de compra, tanto si se hace en la tienda como si se recibe en otro lugar. Teniendo en ambos casos mucha importancia la presentación del producto, pero sobre todo los plazos en los que se entrega. Igualmente, esta era debe de considerar las fechas especiales de venta para gestionar adecuadamente tanto el *stock*, como la gestión de expectativas de colas y esperas para productos en días que puedan suponer más del 30% de sus ventas totales como es el *Black Friday* (Gimeno, 2019).

3.2.4. Modelo de tiendas físicas

Las tiendas también están teniendo una evolución en relación con que ya no son el único lugar de información y compra si no que, a veces si lo son y otras sencillamente son un lugar de experiencia, de información, de recogida de producto o de presentación de novedades. Por todo ello, es normal que ahora encontremos diferentes modelos de tienda más allá de aquellas que podríamos denominar de estilo más tradicional.

En primer lugar, las tiendas *Flagship*¹⁴, que tienen como objetivo ser iconos de la marca y buscan que el cliente tenga diferentes experiencias vía exposiciones, actos, atracciones, juegos y eventos, que luego les invite a una compra digital (Kozinets, Sherry, DeBerry-Spence, & Duhachek, 2002).

¹⁴ Es un concepto importado de Estados Unidos. Proviene del vocabulario naval y significa “buque insignia” y se utiliza en el sector *retail* para referirse a la tienda más representativa de una marca.

En segundo lugar, tiendas *Pop up*, que son espacios temporales comerciales puestos en zona de tráfico de su público objetivo para dar a conocer un producto, una experiencia, una novedad o una promoción durante un periodo corto. Estos emplazamientos pueden, a veces, ir transitando por determinados puntos de la geografía, estando unos días o semanas en cada punto y entonces, se denominarían tiendas *pop up* itinerantes (Picot-Coupey, 2014).

Por último, el *Smart Retail*¹⁵ que se refiere a las tiendas que están tratando de sumergirse de pleno en la transformación digital. Tienen el fin de intentar atraer a su público contando poco a poco con innumerables atracciones identitarias de la nueva era, incluyendo elementos como escaparates digitales, realidad aumentada, gestor de tornos, sensores dirigidos a clientes que permitan ofertas personalizadas o espejos interactivos entre otras novedades (Pantano & Dennis, 2019).

3.2.5. Gestión del stock

Hoy en día, la gestión del *stock* cobra especial relevancia por dos razones, por el coste que supone el almacenamiento, y por la rapidez con la que se necesita que el producto llegue al consumidor. En relación con el coste del almacenamiento, puede ocurrir que los almacenes utilizados no estén diseñados de manera eficiente y por tanto, una empresa pague más por un espacio que no necesita. Además, si la organización de los almacenes no es la adecuada, una empresa podría estar desperdiciando su dinero pagando a su personal para buscar artículos almacenados. Es por ello que empiezan a surgir fenómenos como los almacenes automatizados (Vinculum, 2019).

Por otro lado, los plazos de entrega de la compra *online*, y los picos de demanda que generan fechas que el mercado ha creado para fomentar las ventas (*Black Friday*, *Cibermonday*, *Blue Monday*, *Single Day*, etc.) hacen que el almacenamiento y los plazos

¹⁵ Anglicismo adoptado por el sector minorista basado en la activación de distintas innovaciones tecnológicas en un punto de venta.

de entrega se conviertan en una parte de la experiencia del consumidor que puede llegar a primar sobre el precio. Y, por tanto, es importante que las empresas sepan gestionar cuánta cantidad de *stock* necesitan en cada momento (Gimeno, 2019).

3.2.6. *Los recursos humanos*

Las nuevas tecnologías traen posibilidades como la realidad aumentada, los nuevos medios de pago, la robotización de procesos, los espejos inmersivos, las pantallas interactivas, la velocidad de la logística y la búsqueda constante de nuevas experiencias digitales de compra, que no sólo revolucionarán el futuro inmediato del sector *retail*, sino que ya están demandando a los millones de personas que hoy trabajan en la distribución la adopción de nuevas competencias y las habilidades que exige este sector en el medio y largo plazo (Euromonitor International, 2019).

Actualmente la mayor parte de los negocios distribuyen sus productos tanto a través de tiendas físicas como virtuales. Esto supone un gran reto para el empleo en el sector de la distribución. Tal y como señala la consultora estratégica McKinsey & Company, las tiendas físicas cada vez se transforman más en lugares de recogida de compras realizadas a través de la pantalla, el fenómeno conocido como *Click & Collect*¹⁶, por lo tanto, ya no se buscan las mismas cualidades en el personal de tienda, que evoluciona de un rol de venta a un rol de gestión de *stock* y almacenaje. Esta transformación exige un personal formado en técnicas muy distintas de las que el sector requería anteriormente y profesionales muy diferentes en sus aptitudes y formación (Ripol & Cerdeño, 2018).

Asimismo, a raíz de esta transformación podemos hacer referencia a los diferentes empleos que surgen como consecuencia de las nuevas necesidades y posibilidades del

¹⁶ Anglicismo adoptado por el sector *retail* que se refiere a la integración del canal online y el físico, permitiendo a los consumidores comprar a través del canal digital y recoger el pedido en la tienda física.

mercado. En primer lugar, surge el *personal shopper*¹⁷ como ese profesional que, gracias a la multitud de datos recogidos, está muy cerca de los conocimientos y gustos de sus clientes y que ofrece productos o servicios muy cercanos al modo de vida de esos posibles consumidores consiguiendo una alta probabilidad de compra. El programador o ingeniero de datos empieza a cobrar mucha importancia ya que extrae infinidad de datos de los procesos de búsqueda y compra de sus clientes, pudiendo predecir y sugerir sus futuras compras (Pantano & Dennis, 2019).

Un puesto que también comienza a ser estratégicamente vital en las empresas es el responsable de redes sociales y/o organizador de eventos, o persona dedicada a generar experiencias para el cliente, ya sea a través de generar de contenidos interesantes para los clientes en *web*, *blogs* y redes sociales así como ser el generados de experiencias en la propia tienda o en otros espacios que promocionen la identidad de la marca o den a conocer sus productos (Paniagua, 2018).

Y, por último, el expedidor o el maestro operador será el profesional del *retail* que debe estar un paso por delante de las tendencias y la moda, para alinearlos con la cadena de suministro y que los nuevos productos se encuentren en la tienda física lo más rápidamente posible (Ripol & Cerdeño, 2018).

3.2.7. La publicidad

Además de la publicidad tradicional en medios masivos como televisión, prensa, vallas y las clásicas acciones de marketing directo con envíos a clientes o prospectos, eventos, promociones, o las acciones de relaciones públicas con prensa y patrocinios, la era digital ha convulsionado la forma de hacer llegar al consumidor la percepción de la marca, dando relevancia a técnicas como la siguientes:

¹⁷ Anglicismo adoptado en el castellano.

- a) Redes sociales: más centradas en dar un carácter y una manera de comunicarse de la marca con los clientes a través de contenidos que puedan agradar a los clientes o público objetivo (Weisel, 2020).
- b) Embajadores: Los patrocinios han mutado hacia los *influencers*. Gente que por su estilo de vida es seguida en redes sociales por decenas de miles de personas y que pueden influir en la decisión de compra de sus seguidores por su mera recomendación en estos medios (Peiró, 2020).
- c) Publicidad digital: mucho más certera y precisa, esta publicidad proporciona, frente a los medios tradicionales, la posibilidad de hacer inversiones mucho menores económicamente, focalizadas en su público objetivo de consumidores, con una medición real e inmediata de su impacto, lo que permite cambiar la estrategia en minutos, si la campaña no estuviera funcionando como se pretende. Y si eso fuera poco, el estudio de los datos que nos proporciona la navegación del cliente nos permite anticipar la posibilidad de que le llegue publicidad precisa y a su propio dispositivo personal en el momento en el que se está generando la decisión.
- d) La prensa y las relaciones públicas: los *influencers* y el público en general a través de las redes y plataformas de opinión se convierten en los mayores promotores o críticos de nuestro producto, siendo ésta un arma de doble filo, porque esas publicaciones pueden servir en los aciertos para encumbrar o poner de moda nuestro producto, o para denostarlo o marginarlo en caso de una acción viral negativa, por un mal comentario en redes sociales.
- e) *Product placement*: consiste en incluir una determinada marca o productos en elementos visuales de alto impacto, como puede ser en películas o programas de televisión. Realmente no es una publicidad moderna, sin embargo, lo que ha cambiado es la cantidad de soportes en las que se puede hacer ese *product*

*placement*¹⁸, porque el nivel de contenidos de redes sociales, Youtube, *influencers*, series, películas y programas, entre otros, ha crecido exponencialmente.

- f) Eventos: la conexión con el consumidor ha pasado a ser uno de los elementos críticos y se busca vincularse con él emocionalmente, llevando a cabo acciones que generen orgullo de pertenencia, emociones y sensaciones que perduren en el recuerdo y sean susceptibles de propagarse por las redes sociales haciéndose virales.

¹⁸ Anglicismo adoptado en el castellano, también conocido pero menos común como publicidad por emplazamiento.

4. ANÁLISIS

4.1. Megatendencias transformadoras del mundo *retail*

Las megatendencias son fuerzas poderosas y transformadoras que tienen impacto en la economía y la sociedad global, y que son capaces de cambiar la forma en la que vivimos (BlackRock, 2020).

Si los minoristas quieren atender eficazmente a las necesidades cambiantes del consumidor e identificar nuevos focos de oportunidad, es imprescindible que comprendan el entorno demográfico, económico y competitivo al que el consumidor está reaccionando (Lobaugh, Simpson, & Stephens, 2019). A continuación, se definirán las principales megatendencias que según los expertos más están transformando actualmente el sector minorista.

A través del análisis de diferentes informes de megatendencias, se destacan seis megatendencias actuales que en mayor o menor medida han afectado o afectan al sector minorista: la globalización, la rápida urbanización, la sostenibilidad y escasez de recursos, el cambio en el poder económico, el cambio socio-demográfico y el avance tecnológico.

4.1.1. Globalización

La globalización es lo que se conoce como:

“proceso mundial de integración económica como consecuencia de la liberalización y el consiguiente aumento en el volumen y la variedad de comercio internacional de bienes y servicios, la reducción de los costos de transporte, la creciente intensidad de la penetración internacional de capital, el inmenso crecimiento de la fuerza de trabajo mundial y la acelerada difusión mundial de la tecnología, en particular las comunicaciones “ (Council of Europe, 2017).

La globalización ha propiciado la liberalización de los mercados y la expansión mundial del capitalismo, incluso en países como China que en un principio se sostiene sobre un régimen comunista, pero abre las puertas del comercio al resto de países (Council of Europe, 2017).

Por esto mismo, el sector del *retail* se ha visto afectado y durante la última década, un número creciente de minoristas ha evolucionado hacia una mentalidad global y ha reducido su dependencia del mercado nacional, donde las ventas se han estancado en los últimos años. De tal manera que la expansión en mercados extranjeros se ha convertido en una estrategia empresarial prioritaria en aras de buscar crecimiento (Deloitte, 2012).

Sin embargo, también la globalización supone una toma de riesgo mayor para las empresas, que comienzan a salirse de los mercados nacionales para vender en mercados desconocidos para ellas, donde deben de tratar las diferencias de idioma y cultura, encontrar métodos efectivos de distribución y de publicidad de sus productos. No siempre un modelo de negocio exitoso se traduce de la misma manera en otros países. Por eso mismo, la globalización supone un aumento de la inversión por parte de las empresas en dinero, recursos y tiempo (Deloitte, 2012).

La globalización afecta al mismo tiempo a la relación con los proveedores, por varias causas: en primer lugar, por el aumento de poder de los minoristas, que se empiezan a consolidar como grandes empresas con gran capacidad de compra y por tanto, capaces de negociar en tiempo, precio y distribución. En segundo lugar, debido a la expansión a otros países en los que la mano de obra resulta más barata y las empresas comienzan a plantearse aplicar el proceso conocido como deslocalización¹⁹. Uno de los principales

¹⁹ Deslocalización: “La **deslocalización empresarial** consiste básicamente en el traslado de una actividad industrial de un país o región a otro lugar con la final de abaratar costes” **Fuente especificada no válida..**

retos para las compañías que siguen este camino es mantener el control en cada uno de los pasos de la cadena de valor (Deloitte, 2012).

4.1.2. Rápida urbanización

Es un hecho que vivimos en un mundo cada vez más urbanizado, donde las zonas rurales escasean. Actualmente, más de la mitad de la población vive en ciudades. La tecnología transforma estas ciudades, convirtiéndolas en ciudades inteligentes, que mejoran su productividad y su eficiencia, facilitando de tal manera el crecimiento económico (PwC, 2018).

El hecho de que exista una rápida urbanización sugiere un conjunto cambiante de preferencias, basadas en la accesibilidad de la vida en la ciudad. Las ciudades presentan las mejores opciones de carrera profesional, así como el fácil acceso a restaurantes, tiendas o zonas culturales.

La forma en la que la sociedad elige vivir está cambiando, lo cual tendrá un efecto significativo en el consumo global en las próximas décadas. Los cambios sociales, económicos y técnicos que acompañan a esta rápida urbanización impactan todas las áreas del comercio minorista, desde el formato de la tienda, hasta la logística y la experiencia del consumidor. Con la urbanización, llega una nueva era de consumidores, inteligentes digitalmente y acostumbrados a tener el mundo al alcance de sus manos en sus teléfonos (Synchrony Financial, 2016).

4.1.3. Sostenibilidad y escasez de recursos

La preocupación por el cambio climático y la escasez de recursos es una tendencia al alza y a muy largo plazo. Según estudios, el planeta no puede soportar el nivel de

crecimiento y consumo actuales por lo que los países empiezan a tomar medidas conjuntas para que los cambios no sean tan drásticos e irreversibles.

Asimismo, las compañías deberán realizar esfuerzos en rediseñar su manera de producir y poner a disposición de los consumidores sus productos, de tal forma que el consumidor pueda tener una visión completa del recorrido de la marca. De manera creciente, el consumidor se interesa por la forma de producir y distribuir de una empresa. Por un lado, los consumidores se preocupan cada vez más sobre qué consumen, qué impacto produce tanto en el medioambiente como en la salud, es por esto mismo que surgen empresas innovadoras como Ecoalf o Patagonia, introduciendo nuevos modelos de negocios basados en el desarrollo de la tecnología que fomente consumo responsable y el cuidado del medioambiente.

Existen minoristas adaptándose a esta nueva tendencia como la compañía de alimentación Ekoplaza que lanzó el primer supermercado sin plástico del mundo en Amsterdam. No solo en los productos frescos, sino en el suelo, lámparas, los propios estantes o las etiquetas de los precios, todo ello fabricado con materiales alternativos al plástico (KPMG, 2019).

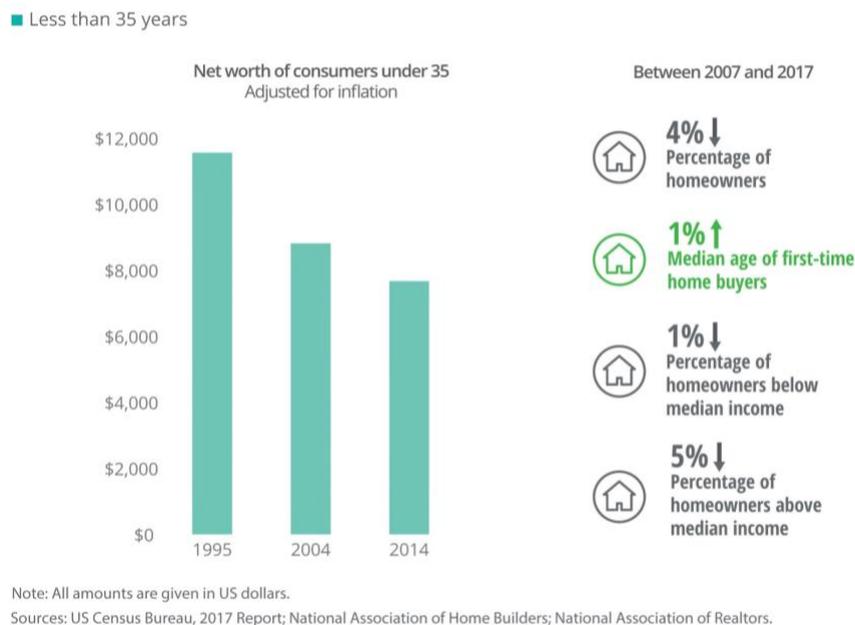
4.1.4. Poder económico global

El escenario global ha cambiado, considerando que países como China y la India se asemejan a la producción y el consumo occidentales. Es por esto, que los precios de los productos básicos cada vez son más volátiles, ya que se reduce la demanda de productos importados y, por tanto, se reducen los precios a nivel global. Como consecuencia, las empresas deben de ser capaces de afrontar la volatilidad potencial de los mercados y especialmente de los precios, poniendo un gran foco en los mercados emergentes en los que invierten (PwC, 2018).

Asimismo, los expertos esperan que el 66% de la clase media mundial se sitúe en Asia, por lo que muchas de las oportunidades empresariales tendrán lugar en Asia. Sin embargo, en lugares como Estados Unidos la clase media se reducirá produciéndose una mayor diferenciación de ingresos entre la sociedad, y por tanto, creando distinciones en los ingresos pero también en los gastos, reduciéndose la cantidad de gastos asumibles de los consumidores.

Además, en la última década han surgido nuevos gastos discrecionales para los consumidores como son las tarifas del teléfono móvil o la red wifi, gastos que hace años resultaban mínimos para el consumidor. Por lo tanto, los minoristas tienen que realizar un mayor esfuerzo para crear necesidades reales en sus consumidores, que disponen de unos recursos para gastar limitados. Según afirma Deloitte, el patrimonio neto de la generación de los Millennials se ha reducido en un 34% como se muestra en la [Figura 3](#) (Lobaugh, Simpson, & Stephens, 2019).

Figura 3. **Evolución del patrimonio de los Millennials desde 2007 a 2017**



Source: (Lobaugh, Simpson, & Stephens, 2019)

4.1.5. Cambio sociodemográfico

Se espera que la población mundial crezca en más de mil millones. Sin embargo, este cambio se produciría de manera desigual en diferentes regiones. El 97% de este crecimiento provendrá de países emergentes o zonas en desarrollo como África, y sin embargo, la población europea se reducirá. Esta evolución demográfica tendrá efecto a nivel global y local, y las empresas deberán de tener esto en cuenta especialmente al cambiar las condiciones de su fuerza laboral, que en algunas zonas del mundo será una población más envejecida y en otras más joven (PwC, 2018).

La población se ha vuelto cada vez más heterogénea, con una mayor diversidad de base de consumidores. La Generación de los *Millennials* se caracteriza por ser más diversa, fragmentada y heterogénea y por tanto, con un conjunto mucho más amplio y variado de demandas y necesidades. Y es probable que esto se intensifique a través de la Generación Z, produciendo una diversificación aún mayor de la base de consumidores con nuevas líneas raciales y étnicas, y buscando un grado aún mayor de personalización (Lobaugh, Simpson, & Stephens, 2019).

4.1.6. Avance tecnológico

Por último, vivimos en un mundo cambiante en el que las nuevas generaciones ya están más que acostumbradas a vivir con tecnología, y la adoptan como algo esencial en su vida y esto provoca un gran cambio de mentalidad en la sociedad a la que las empresas se deben adaptar. Para final del 2020 habrá siete veces más dispositivos conectados que población en la Tierra, por lo que esto significa que la conectividad casi ilimitada será capaz de transformar todas las áreas de nuestra vida, desde la atención médica, el transporte, la industria, los servicios a domicilio o la propia venta de productos (PwC, 2018).

La tecnología ha cambiado la mentalidad y la manera de comprar del consumidor. Los clientes de hoy quieren ser reconocidos como individuos, que sus gustos sean entendidos y recordados, recibir consejos perfectamente alineados con sus intereses y recibir productos y servicios altamente personalizados. Los consumidores esperan que la tecnología les ayude y no obstaculice su búsqueda para obtener lo que quieren, dónde y cuándo lo desean (EY, 2018).

La tecnología en el *retail* pasará a tener un rol principal, no solo ayudando al ser humano a realizar tareas o toma de decisiones, sino sustituyéndole en muchos casos y actuando en su nombre. Este fenómeno será posible gracias a la introducción de nuevas tecnologías disruptivas como la Inteligencia Artificial, la realidad aumentada el *Blockchain* o el *Big Data*, tecnologías cuya repercusión en el *retail* es de gran magnitud y será explicada más adelante (EY, 2018).

Además de nuevas oportunidades, la introducción de tecnologías también plantea nuevos debates con los que las empresas tendrán que lidiar como la autonomía, la privacidad o la ciberseguridad por lo que necesita de una gobernanza global que formule las relaciones del ser humano con las tecnologías, que asegure la transparencia o la seguridad del propio consumidor (EY, 2018).

La [Figura 4](#) a continuación mostrará un resumen de las megatendencias mencionadas anteriormente.

Figura 4. **Cuadro resumen megatendencias**

MEGATENDENCIAS	IMPACTO EN EL <i>RETAIL</i>	ACCIONES
GLOBALIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Liberalización del mercado • Aumento del comercio internacional • Aumento de alternativas de producción, aprovisionamiento... 	<ul style="list-style-type: none"> • Deslocalización de empresas • Crecimiento de empresas en mercados extranjeros
RÁPIDA URBANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios de preferencias de los consumidores a la hora de comprar 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en los formatos de las tiendas, en la logística y la incorporación de experiencias en el proceso de compra
SOSTENIBILIDAD Y ESCASEZ DE RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> • Interés de los consumidores en tener una visión completa del recorrido de la marca 	<ul style="list-style-type: none"> • Surgen nuevos modelos de negocio y adaptaciones de los antiguos basados en el cuidado del medioambiente
PODER ECONÓMICO GLOBAL	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades de negocio en Asia • Consumidores tendrán menos poder adquisitivo y más gastos discrecionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Expansión a nuevos mercados • Esfuerzos por parte de los minoristas creando necesidades reales para los consumidores
CAMBIO SOCIO-DEMOGRÁFICO	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades de negocio en países con población creciente • Bases de consumidores más heterogéneas 	<ul style="list-style-type: none"> • Expansión de negocio y fuerza laboral a mercados emergentes • Nichos de mercado
AVANCE TECNOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologías asumen rol principal en la definición de estrategias y toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Híper personalización • Cambio de modelos operativos • Omnicanalidad • Auge <i>e-commerce</i>

Fuente: Elaboración propia

4.2. Cambios introducidos en el *retail* a través de la digitalización

De las diferentes megatendencias mencionadas anteriormente, sin lugar a duda, el avance tecnológico es el factor que mayor número de cambios y de carácter más agresivo ha provocado en la industria minorista.

La realidad es que la digitalización ha venido para quedarse y que esto ha provocado que numerosas empresas se hayan decidido a cambiar su modelo de negocio. Como se menciona anteriormente, la principal razón de esta transformación es un cambio en la mentalidad y la forma de comprar del consumidor y al que las empresas han de adaptarse. Estos consumidores, que están aumentando el uso y la cantidad de dispositivos y por tanto, están cada vez más conectados, demandan omnicanalidad por parte de las empresas, y específicamente la compra a través de la pantalla (AITANA SOLUCIONES ERP Y CRM, 2016).

Las empresas deben comenzar a innovar acorde a las expectativas que tendrán los consumidores del futuro. El objetivo de las empresas debe ser la rápida entrega de experiencias agradables en los ámbitos físico y digital, así como en diferentes canales y una gran variedad de dispositivos. De cara a alcanzar esta meta, las compañías deberán combinar correctamente nuevas inversiones en tecnología, especialmente aquellas que arrojarán datos valiosos sobre los consumidores actuales y potenciales (EY, 2018).

Del mismo modo, las tiendas físicas también cambian su principal objetivo, de modo que se convierten en referencias de marca, capaces de ofrecer una experiencia diferencial que satisfaga las expectativas del consumidor sabiendo que luchan por competir en el mercado frente a un consumidor cada vez más exigente y en busca de experiencias personalizadas (Kamel, Tager, Ringer, Chervis, & Ormiston, 2019).

A continuación, se presentarán las principales innovaciones introducidas más recientemente en el sector minorista y que han perpetrado su evolución y transformación.

4.2.1. *Big Data*

La gestión de la inmensidad de datos que se generan hoy se ha convertido de vital importancia para las empresas. Como expresa Deloitte en un informe sobre Big Data en España: “*En el tiempo que se tarda en leer esta línea se han enviado 200 millones de correos, se han tecleado dos millones de búsquedas en Google, se han subido 50 horas de vídeo a YouTube y se han realizado ventas por valor de 170.000 euros en Amazon*” (Fundación Cotec para la Innovación, 2017). Es por ello, que lo que se conoce como la gestión del *Big Data*, se ha convertido en una ventaja competitiva y una fuente de riqueza muy importante para las empresas.

Las empresas deben dominar el análisis de datos para comprender y deleitar a los clientes que se han vuelto más exigentes y cada vez más difíciles de encasillar. Los líderes de la industria están descubriendo que las mismas habilidades de datos se han convertido en clave para los programas de reducción de costes en áreas como la gestión de costes laborales, las negociaciones con los proveedores y la reducción del inventario (Kamel, Tager, Ringer, Cheris, & Ormiston, 2019).

Asimismo, el *retail* a futuro se convertirá en un sector que estará definido por la cantidad de datos que una empresa sea capaz de recoger, y utilizar en la toma de decisiones. El valor analítico de los datos será clave, a la hora de definir precios, elegir los establecimientos físicos, logística, estimar la demanda de un producto, entre otras cosas, gracias a las tecnologías de análisis predictivo. El *Big Data* puede utilizarse tanto a nivel digital a través de la venta *online*, como en la tienda física, aunque resulta más fácil adaptarse a la gestión de los datos a aquellos minoristas que ya estaban presentes en el canal digital (Baird, 2018).

4.2.2. Inteligencia Artificial y el Machine Learning

La aplicación de la Inteligencia Artificial y el *Machine Learning*²⁰ en el sector minorista, es relativamente nuevo, pero pueden usarse en diferentes áreas de las empresas comerciales a través de la automatización de procesos, en la producción, transporte, venta y servicio post-venta.

En primer lugar, muchas empresas están aprovechando el poder de los datos implementando sistemas de recomendación de compra al consumidor a través de canales digitales. Estas recomendaciones consiguen acelerar las búsquedas y facilitar a los consumidores el acceso rápido a contenido que les interesa. Esto se acaba traduciendo en un mayor porcentaje de compra y por tanto, resulta muy atractivo para las empresas.

Además, un buen uso de la inteligencia artificial permite a las empresas elegir su estrategia de precio. No solo mediante el rastreo continuo de los precios de los competidores, sino a través del estudio de comportamiento de los clientes, midiendo la predisposición a pagar un precio determinado de un cliente, a través de factores como el tiempo que pasa un consumidor mirando un producto.

Otra de las aplicaciones del *Machine Learning* es el contenido visual. Los posibles clientes pueden cargar una imagen en Internet para ayudar a reducir la búsqueda a elementos más específicos. Los algoritmos de aprendizaje automático actualmente pueden lograr encontrar productos similares. Google, por ejemplo, presentó en 2017 *Google Lens*, cuyo cometido era principalmente ese. Otro caso fue el de Pinterest, que presentó *Lens Your Look*, un sistema de búsqueda visual que le permite encontrar ideas

²⁰ **Machine Learning:** hace referencia a los sistemas capaces de establecer sus propias reglas y aprender por sí solos, es decir, los sistemas de *Machine Learning* trabajan sobre grandes volúmenes de datos, identificando los patrones de comportamiento y basándose en ellos, son capaces de predecir futuros comportamientos **Fuente especificada no válida..**

de prendas de ropa y estilos y que combinen con aquellas prendas que tengamos ya en el armario. Y, por tanto, el consumidor puede subir una foto de una blusa propia con el fin de encontrar ideas que combinen con ella y que eventualmente pueda comprar. *Retailers* como H&M ya han implementado esta modalidad en su página *web*.

En el *ecommerce*, la entrada de la inteligencia artificial permite la creación de *chatbots*²¹ y asistentes inteligentes. Ambas tecnologías permiten un acercamiento al cliente y simulan una conversación humana, que permiten resolver dudas, o dar consejos sobre tallas, ideas de atuendos o poner a tu disposición a alguien que te pueda ayudar a encontrar lo que estabas buscando. El asistente inteligente por ejemplo, si estás buscando un regalo para alguien en particular, adapta las recomendaciones de regalos, basadas en los regalos comprados para destinatarios similares, teniendo así un gran impacto (Couto, Fagioli, Umpiérrez, & Rietmann, 2020).

En las tiendas físicas, el lugar específico donde colocar los artículos se convierte en un área crucial para los minoristas, que tratan de comprender la ruta de compra del cliente. Para ello, puede usarse la visión artificial, que se basa en procesar, analizar y tratar de comprender imágenes reales para sacar información relevante. Los algoritmos de la visión por ordenador permiten detectar patrones de rutas, ver qué zonas generan mayor impacto visual, y qué lugares de la tienda tienen mayor tráfico.

Además, las tiendas podrán incluir espejos virtuales donde los clientes podrán probarse la ropa virtualmente o el mismo espejo podrá sugerir accesorios o ropa relacionado con aquello que el cliente se pruebe. Esto mismo se está incluyendo en tiendas de cosméticos, para probar maquillaje para que funcione como asistente de belleza, analizando la piel, buscando arrugas o manchas y generando un informe con acciones concretas para llevar a cabo. Algunas de estas opciones ya se pueden integrar también en los sistemas digitales, como lo ha hecho, por ejemplo, Zara Home al dar la posibilidad

²¹ Anglicismo adoptado por el sector *retail* para referirse a un sistema informático que a través de la utilización de Inteligencia Artificial permite tener una conversación al proveer respuestas automáticas.

de probar muebles en casa de manera digital a través de su aplicación móvil (Couto, Fagioli, Umpiérrez, & Rietmann, 2020).

Asimismo, los *retailers* en Japón, han empezado a introducir elementos como las perchas inteligentes, que consiguen mostrar fotografías de modelos probándose la prenda escogida, ver los me gusta que tiene esa prenda en redes sociales o revisar los materiales que se han utilizado en su confección. Además, permite a la empresa realizar un seguimiento de manera automatizada de las prendas más escogidas por los clientes que pasean por la tienda.

Según un estudio realizado por Gartner, hacia finales de este año 2020 la inteligencia artificial será utilizada por, al menos, el 60% de las organizaciones que utilizan el canal de venta digital. Además de que el 30% del crecimiento de los ingresos del comercio digital será atribuible a las tecnologías de inteligencia artificial y las máquinas inteligentes serán una de las principales prioridades de inversión para más del 30% de las empresas (Gartner, 2017).

4.2.3. *Blockchain*

Una de las principales novedades aplicadas a día de hoy en muchas industrias es el *Blockchain*²². Es una tecnología que permite la creación de un libro de contabilidad compartido mediante protocolos criptográficos siendo descentralizado e inalterable, donde todos los datos de ese libro son certificados, almacenados, procesados y aceptados o rechazados por todas las máquinas de la red. El sistema proporciona protección de los datos y otorga un sistema de comprobación en tiempo real que reduce el riesgo, contribuyendo a la seguridad global de las operaciones (Basomba, 2018).

²² Anglicismo adoptado por la lengua castellana al tratarse de una tecnología nueva.

Esta nueva tecnología aportará multitud de beneficios en el sector del *retail* en apartados tan importantes como pueden ser los clientes, donde se mejorarán los programas de fidelización, aumentarán las garantías y su cesión, y darán mayor seguridad a los certificados de propiedad. A su vez, la gestión de la cadena de suministro, donde la tecnología certificará la autenticidad y procedencia de los productos, optimizando las entregas y evitando transacciones fraudulentas. Además, los pagos y cobros serán simplificados, eliminando intermediarios, facilitando los pagos entre países, o incluso con criptomonedas y protegiendo al consumidor dejando constancia de la trazabilidad real del producto.

En definitiva, esta nueva tecnología mejorará los procesos productivos de las empresas permitiéndoles mejorar sus ingresos y reducir sus costes, haciendo el sistema de transacciones internas y externas más sencillo y seguro que como se viene haciendo hasta ahora (Chakrabarti & Chaudhuri, 2017).

4.2.4. Impresión 3D

Una impresora 3D digital funciona como una impresora de tinta estándar, sin embargo, en lugar de imprimir capas de tinta sobre papel, una impresora 3-D utiliza materiales para construir un objeto tridimensional. Por lo que estas impresoras, se han empezado a utilizar en pequeñas industrias en procesos de producción (Attaran, 2017).

La impresión 3D facilita la producción a pedido de lotes pequeños (Hagel, Brown, Samoylova, Lobaugh, & Goel, 2015). Las impresoras 3D permiten a los minoristas, crear productos en pequeñas cantidades en tiempo real, y, por tanto, ayuda a gestionar la demanda y a controlar el *stock* de una manera más precisa. Además permite hacer modificaciones, que puedan ir adaptándose a los comentarios de los clientes (Attaran, 2017).

4.2.5. Wifi 6 y 5G

Por un lado, el 5G es la quinta generación de conectividad y aspira a aumentar su velocidad multiplicando la rapidez de las conexiones por 100, permitiendo descargar de la nube archivos de gran tamaño en tiempo real mejorando la conectividad, y accesibilidad de forma clara.

Por otro lado, el Wifi6 es una nueva tecnología Wireless que será un gran avance también en términos de rapidez y potencia sobre todo cuando haya muchos usuarios conectados a la misma antena. Por lo tanto, ambas tecnologías permiten interconectar un mayor número de dispositivos de manera inalámbrica y segura, y facilitará la compra por Internet, reduciendo el riesgo y los problemas de conexión (Cisco, 2019).

4.2.6. Tecnología Beacon

La tecnología Beacon trabaja con un sistema llamado BLE (*Bluetooth Low Energy*), que permite geolocalizar dispositivos cercanos y mandar notificaciones de ofertas, mensajes, o publicidad. Las marcas utilizan esta tecnología para estar más conectados con sus clientes en el proceso de compra, ofreciendo descuentos y recomendaciones de productos (Raiz, 2018).

Además estas balizas inteligentes o *beacons*, permiten a los *retailers* recopilar datos, de manera inmediata y determinar si una campaña de marketing ha sido efectiva o no. Es decir, pueden definir por ejemplo, las horas del día que un cliente puede estar más receptivo para recibir promociones o los rangos de edad en los que funciona mejor o peor (Newman, 2017).

4.2.7. Redes sociales

Las redes sociales son un instrumento muy valioso que resulta relativamente nuevo para las empresas del *retail*. Se convierten en un elemento crucial a la hora de realizar campañas de marketing, pero al mismo tiempo, se convierten en nuevos canales de venta. Resulta un nuevo tejido social donde las personas pueden interactuar y, de esta forma, se produce un cambio en las relaciones entre las personas. Como afirma la consultora PwC: *“las redes sociales no son simplemente otro canal, sino una forma fundamentalmente nueva y diferente en la que las personas se organizan y viven sus vidas”* (PwC, 2018).

A partir de 2016, empieza a surgir una nueva figura que empieza a determinar el marketing del sector *retail*: las *influencers*. Durante ese mismo año, un 65% de las empresas del sector *retail* y en especial moda, implementaron campañas con *influencers*. Las *influencers* son: *“personas que cuentan con cierta credibilidad acerca de un tema. Pueden popularizar un negocio y fomentar su visibilidad online* (Peiró, 2020). Pueden existir *influencers* de todo tipo, de moda, de viajes, de estilo de vida saludable o de recomendaciones de restaurantes entre otros.

Las empresas se han dado cuenta de que mediante los *influencers* pueden llegar a su *target*²³ de clientes de una manera mucho más rápida y transparente. Además, estas personas son consideradas como referentes en muchos casos y por tanto, tienen una capacidad de influenciar mucho mayor que una campaña de marketing (Peiró, 2020).

De esta forma, los *retailers* son capaces de realizar campañas de marketing para *targets* de clientes mucho más específicos, y de manera mucho más barata, creando un vínculo más fuerte con sus potenciales consumidores. La interacción de las redes sociales, a través de los “Me gusta”, las visualizaciones o los comentarios, generan gran cantidad

²³ Anglicismo adoptado en el sector *retail* y que hace referencia al público objetivo en castellano. Se hace uso de esta palabra en el estudio debido a su común uso en el sector minorista.

de datos que pueden ser trabajados por las empresas para definir las estrategias de marketing que mejor funcionan para sus productos y tipos de clientes (Weisel, 2020).

4.3. Repercusión de la digitalización en el *retail*

Una vez expuestas las principales herramientas tecnológicas introducidas en el sector minorista, en este apartado se llevará a cabo un análisis de la repercusión de las mismas en los diferentes ámbitos de la empresa minorista.

4.3.1. *Canales de venta*

La digitalización ha producido la llegada de nuevos canales de venta hasta ahora desconocidos, como el canal digital a través de la página web, a través de aplicaciones móviles o mediante redes sociales como Instagram o Facebook (KPMG, 2019).

Asimismo, las empresas pueden elegir con mayor facilidad si utilizar canales de venta alternativos como son Amazon, Glovo o Deliveroo. A modo de ejemplo, los supermercados Día en 2015 decidieron cerrar una alianza con Amazon, empresa claramente líder digital, para incluir los productos del supermercado en el nuevo servicio de Amazon, llamado *Prime Now*. Este servicio ofrece entregas de pedidos en menos de una hora. Los supermercados Día por tanto, sin tener que realizar una gran inversión en herramientas *web*, y en logística, consiguen tener a su disposición el servicio de entrega rápido líder del mercado actual, además de una gran visibilidad en el canal online y publicidad de cara a todos los usuarios de Amazon (Romera & Quintana, 2018).

4.3.2. *Precio*

Los consumidores al estar más informados a través de la tecnología, consiguen hacer una comparación de precios a gran escala, por lo que pagar menos por más y presumir de ello se ha convertido en una tendencia en sí misma. Los consumidores actualmente

quieren pagar por un precio que lo valga y según la consultora KPMG esperan un precio que refleje su misión y sus valores, la conveniencia y la experiencia que ofrecen (KPMG, 2019).

A modo de ejemplo, existen muchos comparadores de precios que surgen a raíz de la existencia del *ecommerce*. En Estados Unidos, se desarrolló la aplicación ShopSavvy, que permite a sus usuarios escanear el código de barras de un producto y comparar los precios en Internet y en las tiendas que se sitúen más cercanas a la localización del consumidor. Esta aplicación tiene más de cien millones de descargas y más de cincuenta millones de escaneos de productos mensuales (KPMG, 2019).

4.3.3. Distribución y logística

Muchas empresas se encuentran en proceso de automatización, desde reducir el número de trabajadores hasta realizar la gestión de *stock* a través de una máquina. Sin embargo, no siempre es tan fácil automatizar por completo un puesto de trabajo, pero sí reducir las tareas de cada uno de ellos y por tanto, poder aunar todas ellas en un menor número de trabajadores.

La venta por Internet está a su vez, rehaciendo toda la industria de la logística, ya que las empresas requieren cada vez más de este tipo de empresas para llevar a cabo sus pedidos. Por ejemplo, empresas de logística como DHL International, han construido en Alemania 100 bases automatizadas de entrega de paquetes, reduciendo así el personal de entrega y la manipulación de paquetes.

Con el auge del comercio electrónico, la manera en la que las empresas clasifican los pedidos de manera eficiente se ha vuelto cada vez más importante. Se han introducido nuevas tecnologías como escáneres que determinen la acción adecuada a través de un código de barras en cualquier lado del paquete.

Otras tecnologías recientes incluyen robots capaces de mover estanterías con productos o máquinas transportadoras capaces de moverse en cualquier dirección. Los paletizadores²⁴ automáticos usan brazos robóticos para construir palés²⁵ a partir de unidades y cajas individuales, a menudo utilizando análisis avanzados para determinar la ubicación óptima para cada caja. Y en el futuro seremos capaces de utilizar drones que trabajen en almacenes y colaboren en la gestión del inventario (Dekhne, Hastings, Murnane, & Neuhaus, 2019).

El riesgo para las empresas de logística es que las empresas pueden trasladar fácilmente el negocio a otros competidores, y por tanto, se verán obligados a reducir precios o ofrecer un servicio diferencial a sus clientes. Y otra dificultad adicional es que estas empresas deben de estar preparadas para abastecer a sus clientes en los grandes picos de compras por Internet, como por ejemplo el *Black Friday*, ya que en caso de no ser así las compañías tendrán más incentivos para desarrollar estructuras logísticas propias. La mayoría de las grandes empresas electrónicas han desarrollado sus propias capacidades logísticas como Amazon o Inditex (Dekhne, Hastings, Murnane, & Neuhaus, 2019).

Uno de los grandes problemas que se encuentran las empresas a la hora de ganar cuota de mercado es la logística de la llamada “última milla”²⁶, cada vez más vemos como grandes almacenes buscan tener puntos de venta más cercanos a la ciudad. Por ejemplo, tiendas con grandes instalaciones como Decathlon o Ikea han comenzado a abrir pequeños establecimientos céntricos en la ciudad, las cuales les permite ser más visibles y facilitar las entregas de productos a los clientes. Este traslado a la ciudad también está relacionado con la megatendencia mencionada anteriormente de la rápida urbanización

²⁴**Paletizador:** “una máquina o conjunto de máquinas cuya finalidad es la de colocar productos generalmente almacenados en cajas, botes, sacos, entre otros, sobre un palé, para la conformación de una carga” **Fuente especificada no válida..**

²⁵**Palé:** “Plataforma de tablas para almacenar y transportar mercancías” **Fuente especificada no válida.**

²⁶ **Última milla:** nos referimos a la última milla como la fase final del proceso, es decir, el viaje de un producto desde el estante del almacén hasta la puerta del cliente **Fuente especificada no válida..**

y la movilización de la población a las grandes ciudades en busca de conveniencia y ahorro de tiempo.

Es por esto también, que se ha producido una oportunidad de negocio, que nuevos agentes en el mercado como Glovo o Deliveroo han sabido aprovechar. Empresas de este tipo han cambiado el paradigma tradicional del sector de la logística ya que permiten la entrega de productos o la realización de servicios en periodos extremadamente cortos, utilizando medios de transporte alternativos y asegurando la rapidez con un ratio basado en un mayor número de repartidores con un menor número de paquetes cada uno.

En definitiva, los consumidores priorizan la rapidez en la distribución, por lo que en igualdad de condiciones siempre elegirán aquel distribuidor que sea más rápido en la entrega. Es por eso que según CBRE, este modelo de entrega a corto plazo pasará a formar parte del día de las empresas, afirmando que: *“La cadena de suministro se adaptará a los plazos de entrega ultracortos”* (CBRE, 2019). La empresa empleará mayor tiempo en decidir dónde producir, para así poder llegar al consumidor, cada vez más exigente e impaciente, en la mayor brevedad posible. Por tanto, estos cambios en la demanda pueden derivar en el retorno a los países de origen en términos de cadena de producción y una reducción de la deslocalización. Además, la producción utilizando el método 3D y 4D será cada vez más frecuente por lo que también será un factor que impulse a la producción local (CBRE, 2019).

4.3.4. Costes

La digitalización supone una inversión inicial elevada para las empresas, y para algunas de ellas la transformación digital puede verse como un compromiso costoso e innecesario. Y, no hay duda de que el proceso requiere una inversión y tiempo. Pero, al mismo tiempo, la propia implementación de la misma reduce los costes en los procesos operativos de las empresas. Forbes asegura que las empresas al implantar proyectos de

innovación recuperarán su inversión, ya que el valor añadido que ofrece la utilización de datos en la toma de decisiones es la capacidad de acción-reacción inmediata que se produce en las empresas, pudiendo de tal forma adaptarse correctamente a las necesidades del consumidor y por tanto, haciendo más eficientes sus procesos y aumentando sus beneficios en el medio plazo (Baird, 2018).

Por otro lado, aunque las empresas reducen costes en procesos operativos, los aumentan en otros campos como el marketing digital, el gasto en publicidad en redes sociales ha crecido más de un 20% anual. Actualmente una cuarta parte de los gastos de publicidad digital se destina a las redes sociales (KPMG, 2019).

Hay estudios que aseguran que la repercusión en costes es mayor no adoptando la digitalización que haciéndolo, ya que los minoristas que actualmente destacan en el mercado son aquellos que han adoptado la transformación digital desde sus inicios. El precio de no innovar puede ser muy caro, al perder cuota de mercado, perdiendo vínculo con el cliente, y ventas potenciales. La falta de innovación en una empresa puede incluso suponer el cierre de un negocio. Por tanto, la digitalización se debe afrontar como una inversión a corto-medio plazo y no como un gasto (Glimsdahl, 2019)

4.3.5. Tiendas físicas

Los expertos recomiendan mantener las tiendas físicas, pero experimentar con nuevos conceptos que surjan de la tecnología, como escaparates giratorios, zonas experimentales o ofrecimiento de productos distintivos en cortos periodos de tiempo (Ram, 2017).

Asimismo, las tiendas físicas deben de convertirse en escaparates que muestren la cultura y la esencia de una marca, a un nivel que el canal digital no consigue. Por ejemplo, Apple consigue trasladar a la perfección a sus clientes que pasean por sus

tiendas su filosofía y su imagen de marca, y en muchos el cliente prefiere comprar sus dispositivos en una tienda Apple en vez de en su página *web*.

Además, el hecho de tener tiendas físicas permite poner a disposición del consumidor un mayor número de opciones y por tanto, facilita su compra. Por ejemplo, la estrategia de *Click & Collect*, permite a los clientes comprar artículos por Internet, con la opción de recoger o devolver productos en la tienda, y elimina no solo la necesidad de hacer frente a los costes de envío, sino la barrera que supone para el consumidor no poder ver o probarse aquello que compra y ocuparse de la gestión que supone devolver un producto a través de compañías mensajeras (Synchrony Financial, 2016).

Del mismo modo, la tienda física permite que a través de la visita a la tienda también se puedan realizar pedidos por Internet, en caso de no haber disponibilidad de un producto, siendo la gestión llevada a cabo por el personal de la tienda y por tanto, pudiendo crear un vínculo mayor con el cliente (Synchrony Financial, 2016).

Las empresas tratan de estudiar el comportamiento de los consumidores con la introducción de herramientas tecnológicas que definirán el futuro del mundo *retail* en las tiendas físicas. McKinsey & Company, la consultora estratégica abrió en 2019 un *pop up* en un conocido centro comercial de Minneapolis. Esta tienda incluye tecnología punta como espejos inteligentes o un software que permite a los clientes probarse una prenda de manera virtual y además demuestra que según afirma la revista Forbes: *“el apocalipsis minorista es un mito y que el comercio online no es una amenaza mortal para los comercios de ladrillo y mortero. Todo lo contrario, de hecho”* (Petro, 2019).

Según este estudio la clave está en los teléfonos móviles, ya que hoy en día, el teléfono es una extensión del ser humano, se desarrollan relaciones más estrechas con el teléfono móvil que con otras personas. El teléfono sabe prácticamente todo de nuestra vida, es lo primero que miramos al levantarnos y lo último al acostarnos, sabe dónde hemos estado durante el día, si hemos hecho alguna compra, si hemos hablado con

alguien, o qué nos interesa a través de nuestras búsquedas en Google. Por ello mismo, el estudio del comportamiento del consumidor a través de su teléfono móvil permite definir un perfil de consumidor mucho más acertado. Gracias a esto, se han desarrollado tecnologías que permiten localizar cada producto del inventario de una tienda en tiempo y forma, es decir, que si la página *web* pretende enviar a los clientes hacia la tienda física, ellos podrán saber en qué tienda y pasillo se encuentra la blusa que buscan gracias a un código en la etiqueta de la misma.

Este estudio demuestra que las tiendas pueden aspirar a tener lo mejor de los dos mundos, tanto físico como digital, para producir una experiencia en el consumidor diferente a lo que se puede crear solo mediante Internet, consiguiendo una experiencia más social y personalizada, pero al mismo tiempo, con experiencias táctiles y digitales (Petro, 2019).

4.3.6. Competencia entre empresas

Actualmente el sector del *retail* está dividido en diferentes jugadores. En primer lugar, aquellos minoristas que se mantienen al margen del comercio *online*. En segundo lugar, aquellos con un modelo tradicional que complementan su canal de distribución físico con el canal online. En tercer lugar, comercios que teniendo tienda física deciden migrar el modelo a *online*, de manera que puedan reducir sus costes fijos pero seguir funcionando en el mercado. Y, por último, los llamados *Pure Digital Players*, aquellos que trabajan únicamente el canal *online* como instrumento de venta. El hecho de que este tipo de competidores entrasen en el mercado creó inquietud en el sector minorista, en el que los *retailers* más tradicionales se veían amenazados por una nueva competencia que podría apartarles del mercado (Khalaf, 2020).

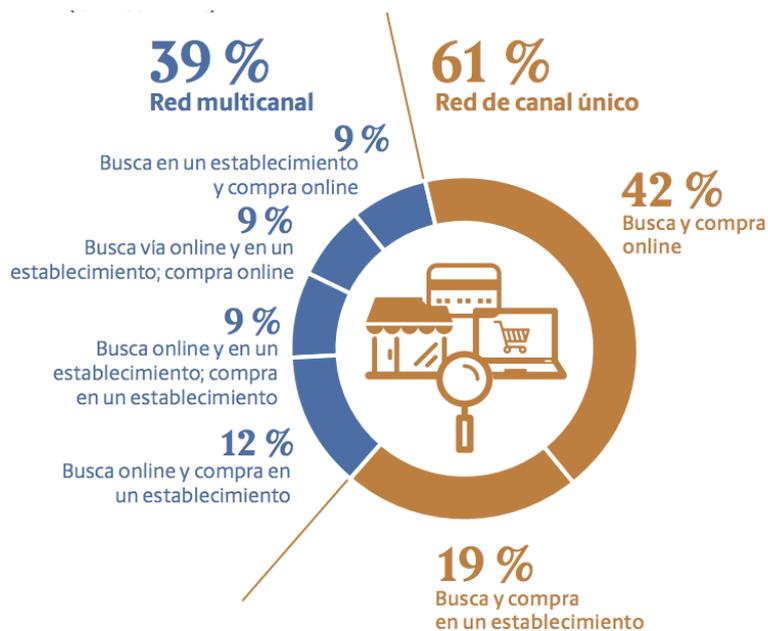
En la era digital, además, aparecen un mayor número de competidores que ya no tienen por qué invertir en una tienda física, sino que con unos costes menores comienzan a vender a través de nuevos canales digitales como páginas *web* o redes sociales. Los

competidores contra los que compete un minorista tradicional son distintos, y los canales en los que compete también lo son.

Sin embargo, la Asociación de Fabricantes y Distribuidores de España afirma que “*los distribuidores tradicionales juegan y seguirán jugando un papel importante en el panorama de la distribución*” (Khalaf, 2020). Pero, deberán de ser capaces de adoptar las estrategias más competitivas de los *pure players*, y de esta manera tendrán una gran ventaja competitiva, basada en la gestión de los datos que aporta el canal digital y la relación directa con el consumidor que aporta la distribución tradicional. Por tanto, consiguen conocer y estar en contacto con el cliente de una manera integral (Khalaf, 2020). El siguiente gráfico muestra la importancia de la omnicanalidad, que permite a los clientes tomar una gran variedad de decisiones y por tanto, facilita su proceso de compra permitiendo a la empresa minorista capturar un mayor número de compras y de sectores de clientes.

Figura 5. **Compras de un canal único vs. Compras en multicanal**

(Porcentaje de compras)



Fuente: (UPS, 2017)

De hecho, los *pure players* como Amazon, han comenzado a abrir pequeñas tiendas físicas, de tal forma que siguen el mismo formato pero en sentido inverso al *retailer* tradicional. Asimismo, aunque la compra en los *pure players* ha aumentado en los últimos años, las visitas a las tiendas físicas de los *retailers* no se han visto reducidas notablemente. Por lo que se deduce que no siempre el canal digital es sustitutivo del tradicional, sino que lo perfecto es un equilibrio entre ambos modelos de distribución (Khalaf, 2020).

McKinsey afirma que comprender la revolución digital y adaptarse a ella es la manera en la que los minoristas pueden vencer a la competencia. Es un hecho que los *retailers* ya no buscan un impacto pequeño de la revolución digital en sus empresas, sino que se encuentran buscando un impacto en la cadena de valor en su conjunto. Las empresas deben de poner foco en la digitalización de la compañía en su conjunto, no únicamente a través de los canales de distribución, ya que de esta forma solo obtienen una pequeña parte del total de los beneficios potenciales. De esta manera, los minoristas serán capaces de llegar a un mayor número de clientes, pero también, de producir productos de mayor calidad, más baratos y más personalizados y ofrecer un mejor servicio al cliente (Olanrewaju & Willmott, 2013).

4.4. Debilidades de las empresas y capacidad de adaptación

Existen algunas razones fundamentales por las que las empresas no son capaces de adaptar su estrategia a un mundo cada vez más digital. En muchos casos, tratan el canal digital, no tanto como una oportunidad para conocer el comportamiento del consumidor y cuáles son los impulsores de compra, sino como un canal más de venta al que hay que proveer. Como resultado, el equipo digital no asume un rol importante en la empresa, y la dirección de la compañía no participa de las decisiones de este equipo, haciéndolo parte de la estrategia global de la empresa (Webster, Booker, & Tager, 2017).

De esta forma, no hay una pretensión de convertir los datos recopilados a través de la tecnología en ideas y decisiones – *“continúan confiando en los mitos corporativos sobre lo que los clientes realmente quieren, sobre lo que funciona, que se basa en ideas desarrolladas hace veinte años”* (Baird, 2018) - No hay una estrategia definida para el *Big Data*, ni unificada, ni existe una cultura que ayude a la comprensión de los datos que puede aportar la tecnología (Baird, 2018).

Las empresas necesitan capital para poder hacer frente a las inversiones que supone la adaptación a los nuevos tiempos. Además de grandes inversiones en tecnología con un retorno esperado de la inversión lejano, esta adaptación también requiere inversión de tiempo y recursos, no siempre disponibles (Gitter, Raymond, Robinson, & Wilkie, 2020)

No solo se necesitan refuerzos y capacitación de los empleados para comprender la nueva experiencia de cliente. Sino que además se necesita educar al consumidor en cada cambio que se establece en la empresa, es decir, la experiencia de cliente debe de ser lo más intuitiva y simple para el cliente, por ejemplo, en el uso de una aplicación o el uso de nuevas tecnologías como las gafas 3D o los quioscos digitales.

Los cambios tecnológicos también requieren grandes cambios culturales y reestructuraciones organizativas. Las empresas deben de reconsiderar toda su estructura y diseñar capacidades a nivel físico y digital. Lo normal en las empresas es que cada uno de estos canales trabajen de manera independiente y con estrategias diferenciadas, existen pocos incentivos para que los canales se apoyen unos a otros. Sin embargo, esto puede resultar un problema ya que se debe de visualizar a la empresa como una sola estructura que tiene una experiencia hacia el cliente similar en los diferentes canales, por no decir igual. Esto no siempre es posible en las empresas, ya que los equipos específicos de cada canal muchas veces no tienen la visibilidad de lo que ocurre en el otro y viceversa (Gitter, Raymond, Robinson, & Wilkie, 2020).

Un desafío importante para los minoristas tradicionales son los gastos generales, que incluyen el inventario, el alquiler o el personal, además de los gastos que suponen una *web* o un nuevo sistema logístico. Existen minoristas que combinan la tienda física a modo de *showroom* y el modelo de envío de productos por mensajería a través de la tienda. Por ejemplo, el minorista especializado en ropa masculina Bonobos propone a sus clientes probar el inventario en pequeñas salas de exhibición físicas donde los pedidos se realizan y se envían mediante empresas de mensajería a la ubicación de su elección. Tanto el consumidor como el minorista se benefician ya que los compradores disfrutan de una experiencia personalizada, y Bonobos puede ofrecer productos diferenciados sin incurrir en gastos de almacenamiento o excesivo personal (Synchrony Financial, 2016).

La adaptación a la digitalización implica a su vez una adaptación total al cliente y a sus necesidades. Por lo que la transformación digital debe dirigirse especialmente hacia ellos, y un gran error de las empresas consiste en basarse únicamente en la visión empresarial. Existen todavía barreras en este nuevo modelo digital que las empresas deben de afrontar y superar, como por ejemplo la principal barrera de los consumidores a la hora de comprar online, el no ver, tocar o probar un producto. Asimismo, otra de las grandes barreras al entrar en la distribución digital es desarrollar una cadena logística que sea eficiente. Para ello, se deben de tener muchos factores en cuenta como la demanda, los plazos de entrega, el empaquetado o las devoluciones. Para ello, la empresa debe de desarrollar una estrategia, que muchas veces supone tiempo y dinero (UPS, 2017).

En resumen, las empresas en muchos casos no son capaces de transformar su mentalidad y su modelo de negocio, sino que basan la transformación digital en utilizar un mayor número de tecnologías, pero no de una manera consistente y global en la compañía, transformando su estrategia empresarial o la toma de decisiones.

4.5. Principales casos

Amazon es el *retailer* digital por excelencia y es considerado una de las mayores amenazas del *retailer* tradicional. Sin embargo, este liderazgo tiene su razón de ser ya que el minorista ha sido capaz de poner el foco en el cliente y sus necesidades y adaptarse de manera rápida. Amazon fue uno de los primeros minoristas en entregar productos a los consumidores a bajo coste rápidamente incluyendo el envío gratuito el mismo día en diferentes áreas metropolitanas para sus miembros de suscripción Prime (Synchrony Financial, 2016). La introducción de la membresía a Amazon Prime, también se ha convertido en otro movimiento estratégico muy potente para el gigante, ya que mejora la experiencia de compra del consumidor, como prueba de ello, en 2018 los ingresos por membresía aumentaron un 45%. Asimismo, Amazon ha abierto algunas tiendas físicas en los últimos años en puntos estratégicos pero propone un concepto de tienda innovador, donde no hay cajeros pero el producto se carga a la cuenta de Amazon del cliente en cuanto sale por la puerta con él (Orts, 2019).

Por otro lado, existen minoristas que buscan crear experiencias inmersivas en sus tiendas para asegurarse que sus clientes no solo vayan por sus productos, sino por la experiencia que éstos les aportan al comprarlos. Por ejemplo, Ikea organizó una fiesta de pijamas en una de sus tiendas de Gran Bretaña para cien de sus clientes. La noche incluyó decoración, adornos y un experto en sueño dando consejos para un buen descanso nocturno, incluyendo cómo encontrar un colchón que se adapte a su estilo de dormir. Esta idea según afirma la directora de Relaciones Públicas surgió de las redes sociales, por lo que Ikea se ajustó a aquello que sus consumidores demandaban (KPMG, 2019).

En esta misma línea, Nike incluyó un pequeño gimnasio en sus tiendas de Nueva York que tenía como fin atraer a sus clientes a la tienda física. El minorista basado en la venta de artículos deportivos además está desarrollando y expandiendo su ecosistema digital a través del aprendizaje automático y algoritmos de recomendación. Su aplicación móvil

por ejemplo permite a los clientes escanear sus pies y encontrar un zapato que se ajuste mejor a su tipo de pie (Zigurat, 2019).

El hecho de que los minoristas utilicen el *Big Data* para analizar y tomar decisiones resulta también una fuente de ventaja competitiva. Por ejemplo, los grandes almacenes Macy's en Estados Unidos gracias al análisis de datos que mostraban una escasez de flujo de clientes jóvenes en sus tiendas físicas, decidieron abrir un sótano en su tienda de Nueva York que incluía paredes para poder hacer *selfies* y impresoras 3D donde se pudieran personalizar fundas de teléfonos, de tal manera que se atrajese a este grupo demográfico (Marr, 2015).

Otro de los históricos *retailers* de España es el Corte Inglés, una empresa familiar nacida hace más de 75 años y basada en el comercio de conveniencia con una atención al cliente extremadamente cuidada. ECI es uno de los casos de éxito españoles en su transformación digital ya que han adaptado su negocio incluyendo la venta electrónica, ofreciendo el envío en dos horas o firmando acuerdos con empresas de pago tecnológicas como Samsung Play, manteniendo en todo momento una magnífica *customer experience (XC)*²⁷. Como afirma Dimas Gimeno, el Presidente de ECI: *En el fondo, es como reinventar El Corte Inglés de siempre, un Corte Inglés donde el cliente tiene todos los escaparates y todos los lineales en su ordenador, donde puede comprar sin salir de casa, donde puede devolver la mercancía sin ningún compromiso, donde tiene la seguridad de encontrar todos los artículos que necesita y donde sabe que esos artículos han sido canalizados y testados para comprobar su calidad y responder de su garantía*" (Gimeno, 2018).

El Corte Inglés ha conseguido saber dar esa confianza a sus clientes y crear una experiencia omnicanal que le permite capturar más ventas, actualmente suponen un 4% del total de la facturación. Aunque también, una de sus mayores debilidades se puede considerar cerrarse únicamente al mercado español, debido a su poca capacidad de

²⁷ Experiencia de cliente

lanzar el concepto ECI en otros países, por lo que el gigante se pierde uno de los beneficios más importantes de utilizar el canal *online* (Gimeno, 2018).

Por el contrario, Toys R' Us, cuyo modelo de negocio de éxito estaba basado en la venta de juguetes a un coste menor que sus competidores debido al gran volumen de compras se declaró en quiebra en 2017. La razón principal fue que el minorista no supo adaptarse lo suficientemente rápido a la llegada de Amazon, como afirma Globalkam: "*para que una juguetería o cualquier otro tipo de tienda, sobreviva, debe crear el tipo de diversión que Amazon no puede*" (Globalkam, 2019). Los adultos buscan la comodidad de la compra online, mientras que los niños quieren una tienda donde poder jugar y divertirse. El problema de Toys R' Us es no haberse adaptado a ninguno de estos modelos, ofreciendo una propuesta de valor basada en grandes almacenes lejos de la ciudad con juguetes apilados en estantes (Globalkam, 2019).

4.6. Futuro del *retail*

Una mirada retrospectiva a la evolución del *retail* en los últimos nos lleva a pensar lo que puede cambiar en la próxima década. No solo la industria del *retail*, sino la propia sociedad y el mundo han sufrido un cambio drástico. En el año 2000, solo un 12% de la población disfrutaba de un teléfono móvil únicamente para realizar llamadas, ahora más del 60% de la población lo hace y con posibilidad de descargar aplicaciones o navegar por Internet. En estos últimos años además las redes sociales se han transformado, consiguiendo mil millones de usuarios interconectados. Todos estos cambios han desencadenado una aceleración en la forma en la que los consumidores piensan y actúan (Benson-Armer, Noble, & Alexander, 2015).

En 2000, Kmart fue el tercer minorista más grande de los Estados Unidos, con 36 mil millones de dólares en ventas; en 2014, sus ingresos anuales habían disminuido en dos tercios. Durante el mismo período, las ventas anuales de Amazon crecieron de 89 mil

millones de dólares a aproximadamente 2,8 mil millones. Alibaba, el líder del mercado en el incipiente comercio electrónico de China en 2014 presentó la salida a bolsa más grande de la historia, valorada en 25 mil millones de dólares. Anheuser-Busch fue la cervecera más grande del mundo en 2000 pero fue comprada por competidores más pequeños. Estos son solo varios ejemplos de cómo el mercado se ha transformado en las últimas dos décadas de manera drástica al igual que el consumidor y sus factores de decisión de compra.

Al empezar el 2010, primaban los primeros cambios en *ecommerce*, tiendas físicas, omnicanalidad, la puesta en escena de los productos en las tiendas físicas, o el *boom* de las economías emergentes en el proceso productivo. Actualmente el minorista se centra en un consumidor cada vez más exigente en búsqueda de experiencias de compra y en la importancia del análisis de los datos en la toma de decisiones además del rol significativo de la logística.

Para 2030, se espera que los minoristas sean capaces de crear tiendas virtuales que utilicen la realidad aumentada que permita a los clientes disfrutar de la experiencia de caminar por el pasillo de una tienda, por ejemplo, o motores de personalización que se vinculen con datos biométricos en tiempo real para recomendar comidas con un contenido nutricional óptimo. Además, se introducirán nuevos canales de distribución como los drones, y las máquinas aumentarán la toma de decisiones humanas y los asistentes digitales virtuales desempeñarán múltiples funciones en la vida personal y profesional de las personas (EY, 2018).

Al mismo tiempo, la empresa CBRE afirma que lo artesanal y auténtico será un nuevo segmento de comercio en el futuro. Según los expertos existe hueco en el mercado para *retailers* muy especializados que den respuesta a las necesidades más específicas del consumidor. A raíz del incremento de la hiper personalización y de la búsqueda de experiencias únicas, se prevé el aumento de nichos de mercado como una de las futuras

tendencias del *retail*. Por lo tanto, las marcas locales, artesanales y los productos considerados auténticos tendrán cabida en el mercado (CBRE, 2019).

5. CONCLUSIONES

5.1. ¿Desaparecerá la distribución tal y como la conocemos?

Según afirma la consultora Bain & Company, incluso los minoristas del sector que se sienten más cómodos hoy, con modelos tradicionales tendrán que cambiar y adaptarse a los nuevos tiempos. Según la consultora, en el futuro del *retail* se diferencian varios tipos de minoristas, que seguirán caminos diferentes pero que no necesariamente todos sobrevivirán.

Por un lado, existen empresas que siguen operando mientras intentan cambiar su negocio, lo cual no es una tarea fácil de por sí, pero además no tienen ni los recursos ni las capacidades para hacerlo. Según Bain, más del 30% de los minoristas se están dirigiendo hacia alcanzar el objetivo de ganancias pero a través de una estrategia de clausura de tiendas y disminución de experiencia del cliente, lo cual afirman que no suele ser una buena idea.

En el otro extremo a este tipo de minoristas se encuentran los grandes gigantes, los Amazons y los Alibabas, que acumulan gran número de transacciones y trabajan con una gran cantidad de datos de sus clientes. Su negocio está basado en la innovación y la adaptación rápida, y es por esto que invierten grandes cantidades en tecnología.

Entre estos dos extremos, existen otras variedades de negocios, existen algunos con foco más local, con marcas muy fuertes y con relaciones estrechas con clientes, que al fin y al cabo también acabarán necesitando capital para poder embarcarse en el mundo de la innovación y la tecnología.

Por último, se encuentran los que Bain describe como los “luchadores de escala”, que son aquellos que son lo suficientemente grandes como para poder invertir capital en

tecnología, pero que a la vez mantienen una buena experiencia de cliente, que es alimentada por el buen uso de *Big Data*. Según la consultora estratégica es aquí donde los grandes minoristas deberían tender a ir (Kamel & Tager, Bain & Company, 2019).

El grado de cambio que ha tenido y continúa teniendo la revolución digital en el comercio minorista es exponencial. Naturalmente, lleva a especular sobre el futuro de las tiendas y si sobrevivirán o se desvanecerán en la historia. De hecho, en 2013, el Marc Andreessen, el creador de Netscape afirmó que los vendedores minoristas cerrarían sus tiendas en el corto plazo y que el comercio electrónico se convertiría en el único formato de compra.

Sin embargo, lo que resulta interesante entender es que el mundo digital no amenaza la existencia de la tienda física, sino su transformación y el renovado papel que ahora juega. Los *retailers* tradicionales deben de ser conscientes de que el hecho de tener una tienda física puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva si son capaces de transformarla, e incluirla como uno de los múltiples canales de venta – y no como el único – y aprovechar la oportunidad de publicidad, canal de venta experiencial o concepto de marca que ésta puede aportarle.

Para entender como dice el título de este proyecto de investigación si consiste en: ¿adaptarse o morir?, puede resultar de utilidad sacar conclusiones de otros sectores que de forma mas rápida o disruptiva han experimentado una transformación violenta.

En primer lugar, el sector de la música pasó de ser un negocio de discográficas, a uno de empresas de ordenadores y software, y un negocio de venta de vinilos a venta de CDs comprados de manera individual y finalmente a plataformas musicales digitales populares. Aun así, cuando ya parecía que el sector estaba muerto en su concepción original, hoy en día, hay un segundo mercado retro de venta de antigüedades, tocadiscos y vinilos que no es desdeñable.

Asimismo, si miramos el sector de la prensa escrita o la literatura, que igualmente parecía borrada de la faz de la tierra como un negocio físico en el momento que entraron nuevos competidores como el *E-book* o las plataformas de prensa digitales con nuevos modelos de negocio. Sin embargo, también se conserva esa esquina de mercado que prefiere el contacto físico con las cosas, el olor de las hojas o el sonido de un libro al cerrarse.

De la misma forma, si miramos la fotografía, donde la transformación parece insalvable, no se puede afirmar que el revelado como tal no volverá, porque sí aparecen en el mercado nuevas tendencias como las cámaras retro adaptadas a las nuevas tecnologías.

Además, si pensamos en otros negocios de ocio, o entretenimiento, como son el cine o el teatro, aunque han tenido un grandísimo auge digital con nuevas plataformas como *Netflix*, siguen estando potenciados por la necesidad de vivir la emoción del directo, por el trato con las personas y por el valor de vivir *in situ* la experiencia original, y eso en cierta manera podría ser exportable al negocio *retail*.

Es evidente en el sector *retail*, que todos los comercios minoristas de nueva creación tendrán un componente digital mayoritario, y los que estaban más consolidados en el mercado físico, estarán en proceso de adaptar sus circunstancias a las múltiples opciones que el mercado actual ofrece. Pero, por tratarse de un sector muy acostumbrado a lo físico, a la relación social y humana y al servicio personalizado, resulta difícil afirmar que la forma “antigua” de hacer las cosas desaparecerá totalmente. Y, probablemente esto signifique, como se ha mencionado anteriormente, que los comercios que sepan incluir la forma tradicional de hacer las cosas en esta nueva era digital, pudieran no solo tener un elemento de diferenciación, sino también aportasen un valor añadido y por tanto, consiguieran una ventaja competitiva.

En definitiva, las tiendas físicas son un poderoso canal de medios, y en muchos casos el primer punto de contacto entre marcas y consumidores. A medida que los consumidores

estén cada vez más arraigados tecnológicamente, anhelarán muchas más y mejores experiencias físicas de venta minorista, al fin y al cabo, los seres humanos son seres sociales y buscan la interacción con otras personas. Y así, los espacios físicos ofrecerán a los minoristas y las marcas la oportunidad de atraer al consumidor a la historia de la marca, ofrecer una experiencia de marca y producto notable e inmersiva y, en última instancia, impulsar su relación con los consumidores. La clave está en que el minorista cree una relación que el consumidor puede luego vivir en múltiples canales de compra.

Como afirma la consultora Bain & Company, tanto el mundo digital como el físico son partes indispensables de la vida y de los negocios. La verdadera transformación que tiene lugar hoy no es el reemplazo de uno por el otro, es el matrimonio de los dos en combinaciones que crean fuentes de valor completamente nuevas (Rigby & Tager, 2014).

Por lo tanto, la respuesta a la pregunta de si desaparecerá la distribución tradicional, entendido como el canal de venta físico en el sector *retail* es no. Sin embargo, sí veremos una transformación del papel de las tiendas, convirtiéndose en imágenes de marca y vehículos de creación de experiencias y vínculos con el consumidor.

5.2. Claves del éxito

En primer lugar, los minoristas deben enfocarse en buscar una diferenciación con respecto al competidor y estar preparado para afrontar un futuro cada vez más innovador. En esta era de crecientes demandas de los consumidores y avances digitales, el liderazgo local es solo una parte de la fórmula ganadora. Para crear productos distintivos, niveles de servicio sin interrupciones y marcas significativas necesarias para mantener el liderazgo en estos días, los minoristas también tienen que sobresalir en la innovación rápida (Kamel, Tager, Ringer, Cheris, & Ormiston, 2019)

En segundo lugar, deben de tener muy en cuenta la experiencia de los consumidores en el proceso de venta. Los minoristas deben de fortalecer su propuesta de valor y su diferenciación y seguir muy de cerca el avance de la tecnología. Deben de centrarse en los consumidores y buscar la manera de llegar a ellos y aumentar el tráfico de gente tanto en tienda como *online* a través de un marketing distintivo (Kamel & Tager, Bain & Company, 2019).

Según la consultora estratégica McKinsey & Company, las empresas se enfrentan a día de hoy a un reto que es el de la personalización omnicanal. Según ellos, las empresas que son capaces de *“personalizar la experiencia del cliente a través de canales físicos y digitales puede lograr un aumento de ingresos del 5 al 15% en toda la base de clientes”* (Gitter, Raymond, Robinson, & Wilkie, 2020).

En tercer lugar, deben instalar capacidades analíticas potentes dentro de sus organizaciones y reducir los costes operativos que provienen de operaciones internas. Será positivo para las compañías usar los datos para automatizar las decisiones, especialmente aquellas que se pueden tomar de manera más independiente, como la reposición de *stock*, el surtido básico o la fijación de precios. En la medida que sea posible, los minoristas deben de intentar integrar estas capacidades dentro de sus empresas y no subcontratarlas (Kamel & Tager, Bain & Company, 2019).

El consumidor al que se enfrenta el sector minorista está cambiando. Son consumidores más caprichosos y menos leales, con un tiempo más limitado pero son más conscientes con el medioambiente y su manera de consumir. Evitan las tiendas y prefieren las experiencias que los productos. El consumidor de hoy es un ser completamente diferente e irreconocible y los minoristas deben de ser conscientes de ello (Lobaugh, Simpson, & Stephens, 2019).

En definitiva, la implementación a largo plazo de la estrategia de un minorista rediseñando su negocio es un transformación que requiere de esfuerzo, tiempo y

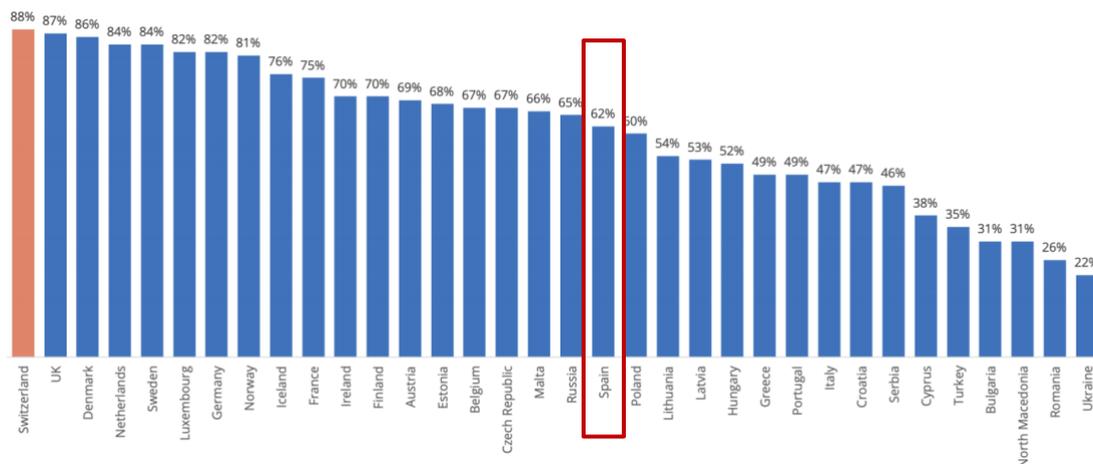
dedicación y existen una serie de claves de éxito que colaboran en que esta transformación sea más fluida. Para ello, la mentalidad de las empresas deberá estar basada siempre en el consumidor y en una comprensión profunda de los factores de decisión de compra. Además, los *retailers* deben de ser capaces de incluir herramientas tecnológicas que mejoren sus procesos operativos y aprovechar las ventajas que el análisis de *Big Data* les ofrece. Finalmente, es vital que los minoristas sean capaces de proporcionar a los clientes una experiencia multicanal y distintiva, que resulte consistente en todos los canales de venta (Marchessou, Remy, Schmidt, & Skiles, 2014).

6. ANEXOS

6.1. Anexo 1. Comercio electrónico en España

Figura 6. **Compra por Internet por país europeo**

(Porcentaje de consumidores que compró online durante el 2018)



Fuente: (Lone, Fàvero, Quaglieri, & Packiaraja, 2019)

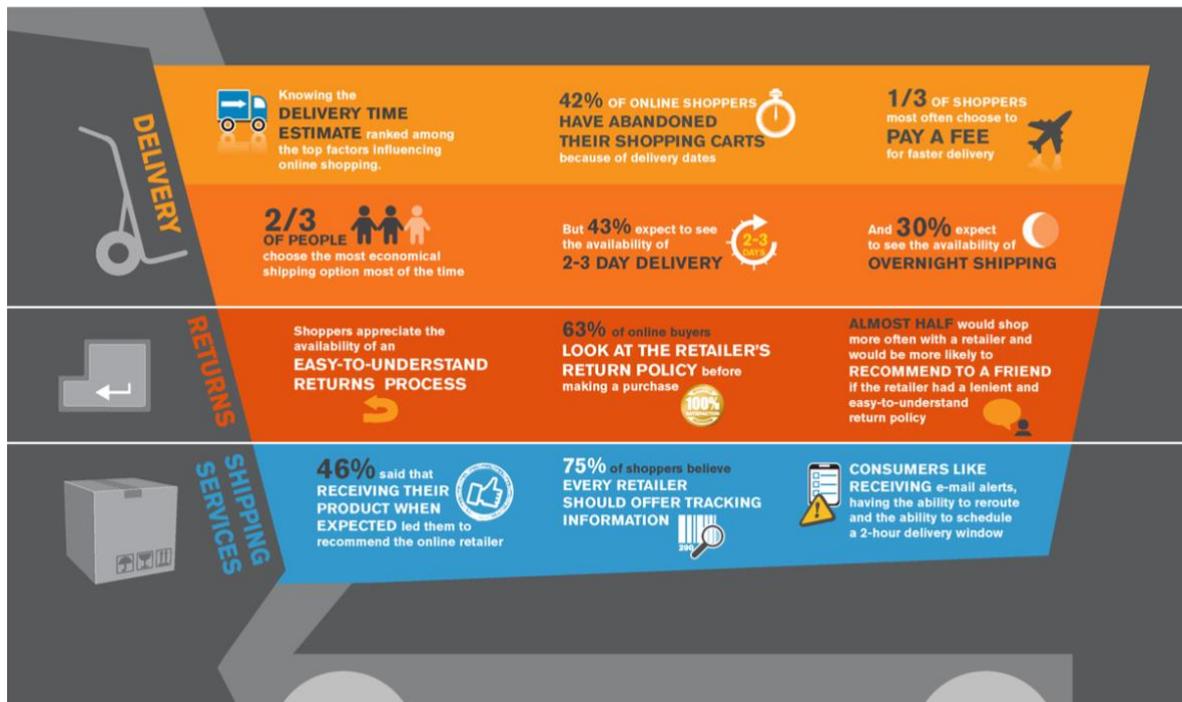
Figura 7. **Cifras clave del comercio electrónico de España**



Fuente: (Lone, Fàvero, Quaglieri, & Packiaraja, 2019)

6.2. Anexo 2. Nuevos factores de compra del consumidor actual

Figura 8. **Factores de compra en la venta online**



COMSCORE.

Online Shopping Customer Experience Study
 COMMISSIONED BY UPS
thenewlogistics.com/retail

Fuente: (ComScore, 2012)

7. BIBLIOGRAFÍA

- (ANGED), A. N. (28 de Enero de 2019). Recuperado el 19 de Noviembre de 2019, de El retail global y su evolución en moda, gran consumo y electrónica: <http://www.anged.es/2019/01/el-retail-global-y-su-evolucion-en-moda-gran-consumo-y-electronica/>
- AITANA SOLUCIONES ERP Y CRM. (26 de 07 de 2016). Recuperado el 5 de Noviembre de 2019, de La transformación digital del sector retail: <https://blog.aitana.es/2016/07/26/la-transformacion-digital-del-sector-retail/>
- Amadeo, K. (2019). Retail Industry and Its Impact on the Economy. *The Balance*.
- Aryapadi, M., Ecker, T., & Spielvogel, J. (2020). *A retailer's guide to successfully navigating the race for same-day delivery*. McKinsey & Company.
- Aryapadi, M., Ecker, T., & Spielvogel, J. (2020). *Retail Optimization*. Mckinsey & Company, Retail and Consumer Packaged Goods.
- Attaran, M. (2017). The rise of 3-D printing: The advantages of additive manufacturing over traditional manufacturing. *Business Horizons*.
- Baird, N. (2018). *Forbes*. Recuperado el Abril de 2020, de What Digital Transformation Actually Means For Retail: <https://www.forbes.com/sites/nikkibaird/2018/03/13/what-digital-transformation-actually-means-for-retail/>
- Basomba, M. (2018). *KPMG Tendencias*. Recuperado el Marzo de 2020, de ¿Revolucionará el blockchain la contabilidad?: <https://www.tendencias.kpmg.es/2018/05/revolucionara-blockchain-la-contabilidad/>
- Benson-Armer, R., Noble, S., & Alexander. (2015). *The consumer sector in 2030: Trends and questions to consider*. McKinsey & Company.
- BlackRock. (2020). *BlackRock*. Obtenido de ¿Qué son las megatendencias?: <https://www.blackrock.com/es/estrategias/megatrends>

- BOE. (2018). *Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado*. Recuperado el Abril de 2020, de Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista.: <https://www.boe.es/eli/es/l/1996/01/15/7/con>
- CBRE. (2019). *Las claves del retail en España*. Madrid.
- Chakrabarti, A., & Chaudhuri, A. K. (2017). *Blockchain and its Scope in Retail*.
- Cisco. (2019). *5 Things to Know About Wi-Fi 6 and 5G*.
- ComScore. (2012). *ComScore*. Recuperado el Abril de 2020, de Online Shopping Customer Experience Study: <https://www.comscore.com/Insights/Presentations-and-Whitepapers/2012/Online-Shopping-Customer-Experience-Study>
- Council of Europe. (2017). *Council of Europe*. Recuperado el Marzo de 2020, de Globalización: <https://www.coe.int/es/web/compass/globalisation>
- Couto, J., Fagioli, M., Umpiérrez, G., & Rietmann, E. (2020). *Tryo Labs*. Recuperado el Marzo de 2020, de The Guide to Machine Learning in Retail: Applications and Use Cases: <https://tryolabs.com/resources/retail-innovations-machine-learning/#applications-in-online-retail>
- Dekhne, A., Hastings, G., Murnane, J., & Neuhaus, F. (2019). *McKinsey & Company*. Obtenido de Automation in logistics: Big opportunity, bigger uncertainty: <https://www.mckinsey.com/industries/travel-transport-and-logistics/our-insights/automation-in-logistics-big-opportunity-bigger-uncertainty>
- Deloitte. (2012). *Retail Globalization Navigating the maze*. Londres.
- Distribución Actualidad. (2019). *Distribución Actualidad*. Recuperado el Abril de 2020, de Retail Omnichannel. Más compra online y más 'webrooming': <https://www.distribucionactualidad.com/retail-omnichannel-mas-compra-online-mas-webrooming/>
- Esade. (2018). *Actitud de los Empresarios del Retail ante la Transformación Digital*.
- Euromonitor International. (2019). *2019 Megatrends: State of play*.

- Expansión. (2019). El comercio supone el 13% del PIB y es el sector que más empleo concentra, con un 17% del total. *Expansión*.
- EY. (2018). *What's after what's next? The upside of disruption*. EYQ.
- Fundación Cotec para la Innovación. (2017). *Generación de Talento Big Data en España*.
- Gartner. (2017). *Artificial Intelligence Set to Transform Digital Commerce Marketing*.
- Gimeno, D. (2018). *Executive Excellence*. Recuperado el Abril de 2020, de El Corte Inglés frente a la transformación digital: <http://www.eexcellence.es/index.php/expertos-en-gestion/el-corte-ingles-frente-a-la-transformacion-digital>
- Gimeno, D. (20 de Junio de 2019). El rugido del "new retail". *El País*.
- Gitter, G., Raymond, M., Robinson, K., & Wilkie, J. (2020). *McKinsey & Company*. Recuperado el Marzo de 2020, de The end of shopping's boundaries: Omnichannel personalization: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-end-of-shoppings-boundaries-omnichannel-personalization>
- Glimsdahl, N. (2019). *VDS*. Recuperado el Abril de 2020, de Consequences Of Not Going Digital: <https://www.govds.com/blog/consequences-of-not-going-digital/>
- Globalkam. (2019). *Globalkam Consultores Retail*. Recuperado el Abril de 2020, de Qué podemos aprender de los casos de éxito en Retail: <https://globalkamconsultoresretail.com/casos-de-exito-en-retail/>
- Globalkam Consultores. (2018). *Globalkam*. Recuperado el Febrero de 2020, de ¿Qué es el retail y cómo adaptarse a los cambios del sector?: <https://globalkamconsultoresretail.com/retail/>
- Hagel, J., Brown, J. S., Samoylova, T., Lobaugh, K. M., & Goel, N. (2015). *The retail transformation: Cultivating choice, experience, and trust*. Deloitte . Deloitte University Press.
- Kamel, M.-A., & Tager, S. (2019). *Bain & Company*. Recuperado el 2020 de Marzo, de The future of retail: <https://www.bain.com/insights/marc-andre-kamel-and-suzanne-tager-the-future-of-retail-video/>

- Kamel, M.-A., Tager, S., Ringer, J., Cheris, A., & Ormiston, C. (2019). *The Future of Retail: Winning Models for a New Era*. Bain & Company.
- Khalaf, A. (2020). *Asociación de Fabricantes y Distribuidores*. Obtenido de TDN | Pure players vs Distribución tradicional. ¿Guerra fría?: <https://www.aecoc.es/articulos/tdn-pure-players-vs-distribucion-tradicional-guerra-fria/>
- Khandelwal, L. (2020). *MTA Martech Advisor*. Recuperado el Abril de 2020, de Top 5 Retail Customer Experience (CX) Strategies for 2020: <https://www.martechadvisor.com/articles/customer-experience-2/top-retail-customer-experience-strategies/>
- Kozinets, R. V., Sherry, J., DeBerry-Spence, B., & Duhachek, A. (2002). Themed Flagship Brand Stores in the New Millennium: Theory, Practice, Prospects . *Journal of retailing*.
- KPMG. (2019). *Retail Trends 2019*. KPMG International.
- Lobaugh, K. M., Simpson, J., & Stephens, B. (2019). *Deloitte Insights*. Recuperado el Febrero de 2020, de The consumer is changing, but perhaps not how you think: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/the-consumer-is-changing.html>
- Lone, S., Fàvero, I., Quaglieri, L., & Packiaraja, S. (2019). *European Ecommerce Report*. Ecommerce Europe, Bruselas.
- Marchessou, S., Remy, N., Schmidt, J. S., & Skiles, T. (2014). *Are stores out of fashion... or a competitive weapon in the digital era?*
- Marr, B. (2015). Big Data: A Game Changer In The Retail Sector. *Forbes*.
- Merino, C. R. (2015). *Barcelona School of Management*. Recuperado el Abril de 2020, de ¿Qué es E-commerce o comercio electrónico?: <https://marketingdigital.bsm.upf.edu/e-commerce-comercio-electronico/>
- Newman, D. (2017). Top Five Digital Transformation Trends In Retail. *Forbes*.
- Olanrewaju, T., & Willmott, P. (2013). *Finding your digital sweet spot*. Mckinsey & Company.

- Oliver Wyman. (2014). *Digital Revolution: New Customers Experiences, New Business Models, New Transformations*.
- Orts, C. A. (2019). ¿Tiene competencia Amazon? *Rankia*.
- Paniagua, A. (2018). *Eventoplus*. Recuperado el Marzo de 2020, de Event managers: de la producción a la estrategia: <https://www.eventoplus.com/articulos/event-managers:-de-la-produccion-a-la-estrategia/>
- Pantano, E., & Dennis, C. (2019). *Smart Retailing*. Palgrave Macmillan.
- Pasamón, F. (2020). *Deloitte*. Recuperado el Abril de 2020, de El futuro del sector Retail: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/consumer-business/articles/El-futuro-del-sector-Retail.html>
- Peiró, R. (2020). *Economipedia*. Obtenido de Influencer - Qué es, definición y concepto : <https://economipedia.com/definiciones/influencer.html>
- Petro, G. (2019). McKinsey & Co.'s "Store of the Future" Yields Retailing Insights in Real Time. *Forbes*.
- Picot-Coupey, K. (2014). The pop-up store as a foreign operation mode (FOM) for retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 42(7), 643-670.
- PwC. (2018). *PwC UK*. Recuperado el Marzo de 2020, de Megatrends: <https://www.pwc.co.uk/issues/megatrends.html>
- Raiz, G. (2018). *Rightpoint*. Recuperado el Marzo de 2020, de What is Beacon Technology and how are Businesses Benefitting?: <https://www.rightpoint.com/thought/2018/11/16/beacon-technology>
- Ram, S. (2017). *Meeting Millenials where they shop: Shaping the Future of Malls*. Mckinsey & Company.
- Rigby, D. K., & Tager, S. (2014). *Leading a Digical® Transformation*.
- Ripol, J. C., & Cerdeño, V. J. (2018). Innovación y crecimiento. *Distribución y consumo*, 1, 5-19.

- Romera, J., & Quintana, L. d. (2018). Día reforzará su alianza con Amazon y toda la venta 'online' para crecer. *El Economista*.
- Schmidt, S. (2019). *Market Research*. Recuperado el Marzo de 2020, de Amazon's Competitive Advantage and How Retailers Are Fighting Back: <https://blog.marketresearch.com/amazons-competitive-advantage-and-how-retailers-are-fighting-back>
- Synchrony Financial. (2016). *Brick-and-Mortar Reborn: The Future of Retail in the Era of Urbanization*.
- Turienzo, L. (25 de Marzo de 2020). *Retail News Trends*. Recuperado el Abril de 2020, de El Futuro del Retail tras el Covid-19: <https://retailnewstrends.me/el-futuro-del-retail-tras-el-covid-19/>
- UPS. (2017). *UPS Pulse of the Online Shopper*. Resumen Ejecutivo.
- Valdés, P. (2018). *La Asociación de Fabricantes y Distribuidores*. Obtenido de TDN | La transformación digital... ¿Y ahora qué?: <https://www.aecoc.es/articulos/tdn-la-transformacion-digital-y-ahora-que/>
- Vinculum. (2019). *Vinculum*. Recuperado el Marzo de 2020, de The role of supply chain management in retail scenario of today: <https://www.vinculumgroup.com/the-role-of-scm-in-retail-scenario-of-today/>
- Webster, R., Booker, M., & Tager, S. (2017). *Winning the Race for Digital Commerce*. Bain & Company .
- Weisel, T. (2020). *How Stationary Trade and E-commerce Benefit From Social Commerce*. Roland Berger.
- Winkler, N. (2020). *Shopify*. Recuperado el Marzo de 2020, de What Is the Future of Ecommerce? 10 Insights on the Evolution of an Industry: <https://www.shopify.com/enterprise/the-future-of-ecommerce>
- Zigurat. (2019). *Zigurat Innovation & Technology Business School*. Recuperado el Abril de 2020, de 6 Digital Transformation Success Stories: <https://www.e-zigurat.com/innovation-school/blog/digital-transformation-success-stories/#>

Zysman, J., & Kenney, M. (2018). The Next Phase in the Digital Revolution: Intelligent Tools, Platforms, Growth, Employment. *Communications of the ACM*, 61(2), 54-63.