



Facultad de Empresariales, Universidad Pontificia de Comillas

ESTRATEGIAS COMERCIALES POST COVID-19 EN TIENDAS RETAIL

Autor: Marina Fijo Muñoz
Director: Rafael Vara García

Resumen

El sector *retail* siempre se ha caracterizado por un dinamismo propio de la constante evolución de las necesidades de los consumidores y los avances de la tecnología. Sin embargo, la redefinición de las estrategias perseguidas por las empresas del sector ha tenido lugar con la llegada del Covid-19 y la revolución en la que ha derivado: el plano físico y digital poco a poco se comienzan a fundir en uno solo, pero también es cierto que las personas ocupan cada vez más el centro del negocio *retail*. Igualmente, tendencias como la sostenibilidad y *slow living* cobran una mayor relevancia y debe analizarse hasta qué punto podemos hablar de su papel en la actualidad como meras modas o verdaderamente cimientos que sostienen la actualidad y el futuro más próximo. Así pues, ante esta nueva etapa cargada de actualizaciones y competitividad, es necesario cuestionarse si todos los negocios del sector tienen cabida en el entorno o, por el contrario, no serán capaces de adaptar sus estrategias empresariales y desaparecerán del mercado.

Palabras clave: *retail*, tradicional, digital, consumidor, pandemia, *influencers* y sostenibilidad.

Abstract

The *retail* sector has always been characterized by a dynamism, typical of the constant evolution of consumer needs and advances in technology. However, the redefinition of the strategies pursued by companies in the sector has taken place with the arrival of Covid-19 and the revolution it has led to: the physical and digital planes are gradually beginning to merge into one, but it is also true that people are increasingly at the center of the *retail* business. Likewise, trends such as sustainability and *slow living* are becoming more relevant and so it should be analyzed to what extent we can speak of their role today as mere fashion or truly foundations that support the present and the near future. Faced with this new stage full of updates and competitiveness, it is necessary to question whether all the businesses in the sector have a place in this environment or, on the other hand, they will not be able to adapt their business strategies and will disappear from the market.

Keywords: *retail*, traditional, digital, consumer, pandemic, *influencers* and sustainability.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Resumen	2
Abstract.....	3
1. INTRODUCCIÓN	5
1.1 Justificación del tema.....	5
1.2 Objetivos.....	6
1.3 Metodología	7
1.4 Estructura.....	8
2. MARCO TEÓRICO	9
2.1 Qué es el <i>retail</i>.....	9
2.2 La era tradicional: una breve introducción.....	11
2.3 La era digital, la otra cara de la moneda.....	12
3. ESTADO DE LA CUESTIÓN	16
3.1 Las estrategias pre pandemia.....	16
3.1.1 La transformación digital en las empresas	17
3.1.2 Los cambios en el comportamiento del consumidor	19
3.1.3 Las herramientas estratégicas de las tiendas <i>retail</i> en la era pre pandemia	22
3.1.4 Los retos y exigencias del consumidor en la era pre pandemia: las tendencias <i>fast</i> , las aliadas estratégicas de las empresas <i>retail</i>	27
3.2 Las estrategias post pandemia.....	30
3.2.1 La transformación digital en las empresas	32
3.2.2 Los cambios en el comportamiento del consumidor.....	34
3.2.3 Las herramientas estratégicas de las tiendas <i>retail</i> en la era post pandemia.....	39
4. CONCLUSIONES	49
5. BIBLIOGRAFÍA.....	52

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del tema

Antes de la aparición y propagación del Covid-19, las empresas españolas llevaban seis años operando en una fase de expansión económica fruto de un aumento del PIB (en concreto, del 2,6% anual desde 2013 hasta 2019), una mayor inversión, el aumento de creación de empleo y la actividad económica. Todo ello dio lugar a una forma de negocio de las empresas *retail* basada en “consumo por consumo”, la experiencia en las tiendas físicas -más allá del formato online, el cual ha ido tomando cada vez un papel más relevante- y la producción masiva. Con nombre y apellidos, se trata de la era del “fast”; fast fashion, fast food, fast delivery.... Sin embargo, hoy se nos plantea un escenario completamente distinto. Todos los países del mundo se encuentran en territorio desconocido, y es que el Covid-19 no solo ha tenido y sigue teniendo un impacto sobre la vida de millones y millones de personas, sino que además ha dejado huella en la evolución de la economía y el comportamiento de los consumidores.

El presente análisis persigue llevar a cabo una investigación detallada de las estrategias comerciales en tiendas *retail* post Covid-19 así como una comparativa de las mismas con las estrategias comerciales llevadas a cabo con anterioridad a la pandemia, poniendo el foco en la economía española. La elección de esta investigación gira en torno a varias razones. En primer lugar, la relevancia del impacto económico que ha tenido el Covid-19 en el mundo empresarial a nivel de producción, cadenas de suministro y distribución. En segundo lugar, la capacidad de adaptación de las empresas a un mundo que hoy requiere ir de la mano de la tecnología y las distintas herramientas digitales. En tercer lugar, la pandemia ha dejado igualmente ver cuáles son las prioridades de los clientes y se ha llegado a un punto de no retorno por el que solo sobrevivirán aquellas empresas que sepan cumplir con las necesidades y exigencias de los mismos: las decisiones éticas y sostenibles no son una opción, sino una obligación.

Es por ello que la evolución y el crecimiento de las empresas *retail* debe girar en torno a dos objetivos; por un lado, la aceleración de la recuperación económica del país con el objeto de mitigar el impacto económico que puedan sufrir empresas y personas y por otro

lado, la aceleración del cambio estructural de las empresas, los sectores y la economía en su conjunto. Toda empresa que quiera sobrevivir a esta nueva era habrá de realizar un esfuerzo extraordinario puesto que las circunstancias han cambiado completamente, y los hábitos de los consumidores lo han hecho igualmente: no solo se trata de revisar su estrategia, sino de saber igualmente adaptar su modelo de negocio y adoptar todas aquellas medidas que se requieran como indispensables para sobrevivir a la crisis.

1.2 Objetivos

Con todo esto, los objetivos de la presente investigación son:

1. Describir el *modus operandi* de las empresas *retail* con anterioridad a la pandemia: qué estrategias eran las que mejor funcionaban, qué necesidades exigían los consumidores y cuáles eran los mayores retos a los que debían enfrentarse.
2. Determinar los principales retos a los que se enfrenta el mundo *retail* hoy en día y definir las claves del éxito empresarial para enfrentar los mismos, poniendo un foco especial en las estrategias de adaptación a la nueva era en la que nos encontramos -la era post pandemia-.
3. Analizar las características que hacen al consumidor actual, las exigencias y necesidades que ya no pueden pasarse por alto, las preferencias de los mismos y la capacidad de adaptación de las empresas *retail* a los mismos.

En definitiva, desgranar las estrategias comerciales llevadas a cabo por las tiendas *retail* en España con anterioridad y posterioridad a la pandemia, al objeto de hacer una comparativa de las mismas y trazar una línea de puntos base fundamentales para la supervivencia de las empresas en la nueva era que se erige ante nosotros. Igualmente, trabajar la comparación de estrategias tomando como ejemplo empresas españolas de diferentes tamaños y relevancia en el panorama español, pudiendo así observar de cerca cómo la pandemia ha hecho que las empresas hayan tenido que adaptarse en mayor o menor medida, pero en cualquier caso teniendo todas ellas que poner una misma dirección: la de sobrevivir al panorama actual.

1.3 Metodología

El enfoque que toma la investigación es completamente inductivo, ya que lo que se pretende es alcanzar una serie de conclusiones estratégicas fundamentales para las empresas *retail* de la actualidad a partir de una revisión del histórico de datos económicos del país en los últimos años así como del análisis de empresas españolas de distinto tamaño y relevancia. Por ello, la metodología a seguir va a ser cualitativa en tanto que estará basada en la revisión de literatura, el análisis de datos históricos económicos así como el estudio de casos empresariales *retail* en específico.

El estudio estará basado de forma principal en los informes del sector *retail* elaborado por grandes empresas consultoras estratégicas y de negocio tales como the Boston Consulting Group (en adelante, BCG), McKinsey & Company, PwC o Deloitte, entre otros. Igualmente, se hará uso de publicaciones llevadas a cabo por las propias empresas españolas en sus páginas web así como de revistas y periódicos digitales de relevancia social que permitan obtener la información más actualizada posible.

De igual forma, se procederá al estudio de las estrategias comerciales de forma eminentemente práctica a través de la utilización de ejemplos reales de empresas *retail* con las que se puedan ilustrar las distintas situaciones que se pueden plantear. La selección de dichas empresas está basada en la inclusión de dos tipos de *retailers* completamente distintos: por un lado, los que ya tienen una trayectoria amplia con anterioridad a la pandemia y tienen gran relevancia en la economía española; por otro lado, los que han nacido como consecuencia de la pandemia y si bien no tienen aún una marcada relevancia en nuestro país, cuentan con una serie de herramientas y capacidades que no podemos pasar por alto y que seguro, van a ser tenidas en cuenta por el resto de las empresas *retail*.

Las palabras clave utilizadas en la búsqueda son: *retail*, tradicional, digital, consumidor, pandemia, *influencers* y sostenibilidad.

1. 4 Estructura

La investigación estará dividida en cinco secciones principales, las cuales son: la introducción, el marco teórico, el estado de la cuestión, el análisis de las estrategias y las conclusiones.

En primer lugar, una introducción en la que se expondrán los motivos de la realización de la investigación, los objetivos, la metodología a seguir durante la misma y las partes principales sobre las que se desarrollará la tesis. En segundo lugar, se procederá a la descripción del marco teórico que atañe al caso de la investigación, detallándose así los conceptos más importantes a tratar a lo largo del trabajo.

En tercer lugar, se abordará el estudio de la cuestión. Se procederá al análisis de la evolución del *retail* en los últimos años, creando un marco distintivo entre la era pre pandemia y la era post pandemia. Igualmente, se expondrán los retos y las principales estrategias en ambas etapas y se procederá al análisis de las necesidades y exigencias de los consumidores, así como de lo que detrás de las mismas se esconde.

En cuarto lugar, se procederá al análisis detallado de las estrategias comerciales llevadas a cabo por las empresas *retail* de forma eminentemente práctica a través de la utilización de ejemplos reales de empresas *retail*, creando de nuevo un marco distintivo entre la era pre pandemia y la era post pandemia con el que diferenciar a dos grupos de empresas *retail*. Esta sección finalizará con una breve introducción de las estrategias comerciales que se espera persigan muchas de mas empresas *retail* en el futuro más próximo.

Finalmente, la tesis incluirá unas conclusiones a través de las cuales se dará respuesta a la pregunta principal, determinando si las empresas *retail* que conocíamos hasta el día de hoy serán capaces de adaptarse a los profundos cambios que ha marcado la pandemia o por el contrario, están destinadas a morir abriendo paso así a una era empresarial completamente distinta.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Qué es el *retail*

El *retail* es un término anglosajón por el cual nos referimos a todo aquel comercio que implica la venta minorista o al detalle; se trata pues, de un sector en el que las empresas llevan a cabo la comercialización de productos y servicios a los consumidores finales. Como explica Burruezo, el *retail* es el último eslabón de la distribución comercial y el intermediario que se dedica a la venta de productos, bienes o servicios a los consumidores o usuarios finales. Hemos de tener en cuenta que los negocios tipo *retail* abarcan desde el quiosco que tenemos en la esquina del barrio, hasta las grandes multitiendas o hipermercados (Duran, 2008) y que tanto productos como servicios son comercializados en los mismos. Es necesario hacer hincapié en esto último dado que lo primero que suele venir a la mente cuando se habla de comercio es un producto, y es por ello que se volverá a comentar con posterioridad.

Este sector es uno de los principales pilares de la economía mundial dado el volumen de transacciones con las que trabaja y el empleo que genera; tanto es así que ya por 2017 suponía el 30% del PIB global (Vodafone business, 2019). Si a ello le sumamos que España es una economía basada en el sector servicios, podemos entender rápidamente la importancia que tiene el *retail* en nuestro país: en el año 2020 llegó a alcanzar el 5,3% del PIB, estando integrado el sector por 458.169 empresas y dando trabajo a 2,2 millones de personas (INE, 2019)

Por lo que respecta a la estructura del sector *retail*, hemos de poner sobre relieve la cadena de valor minorista, en la cual se distinguen cuatro pasos fundamentales: fabricación, almacenamiento, transporte y proveedor. Cada una de estas actividades va agregando un valor a la anterior, haciendo así que se incremente el valor del proceso general y por tanto el precio del producto o servicio que finalmente vende el minorista a los consumidores.

En la mayor parte de las ocasiones, se dan estas cuatro actividades previas a la venta al consumidor, y es por ello que los minoristas llevan a cabo lo que se conoce como *retail pricing*; esto es, una estrategia a través de la cual los productos y servicios tienen un

precio por encima de los costes de producción, almacenamiento, transporte y distribución a la vez que cumplen con unas características que los permiten ser competitivos en el mercado, ofrecer un valor añadido a los consumidores y obtener un margen de beneficio razonable.

La ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista nos explica en su artículo 1, apartado 2, que “se entiende por comercio minorista 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”. A partir de aquí, podemos hacer una triple diferenciación entre:

1. Los *retailers* tradicionales, que son aquellos que utilizan un establecimiento para la venta de los productos y servicios, como lo puede ser un supermercado de barrio.

Estos minoristas suelen ser pequeños, dado que llevan a cabo la comercialización de una forma personalizada y cercana, sin perder en ningún momento el factor humano. Esto es gracias a que el contacto empresa-cliente no pasa en ningún punto por el plano digital; no obstante, ha de tenerse en cuenta la relevancia de las herramientas digitales para llevar a cabo un crecimiento de la demanda a gran escala (BCG & adigital, 2022).

2. Los *retailers* digitales, que son aquellos que utilizan las herramientas digitales para la venta de los productos y servicios, como lo puede ser una compañía de comercio electrónico como Amazon.

Los minoristas digitales, en cambio, presentan normalmente unas estructuras medianas o grandes dado el alcance que supone la aplicación de las tecnologías a la comercialización de los distintos productos y servicios (BCG & adigital, 2022).

3. Los *retailers* mixtos, que son aquellos que combinan ambos modelos de distribución, como lo puede ser una tienda de ropa con página web y establecimientos físicos a los que acudir como la marca textil Nícoli.

Estos minoristas mixtos, como su nombre indica llevan a cabo una doble estrategia y ello permite que las empresas que inicialmente son pequeñas puedan crecer a gran escala así como que las empresas grandes encuadradas en el mundo digital puedan acercarse a los consumidores más apegados a las tiendas físicas y la cercanía de las mismas.

2.2 La era tradicional: una breve introducción

El *retail* tradicional siempre ha tenido un modelo apoyado en dos pilares fundamentales; estos son el punto de venta localizado y un cliente que debe desplazarse hasta dicho punto de venta para poder comprar aquellos productos y servicios deseados. Así pues, podemos ver que el comercio minorista se ha movido tradicionalmente en un único plano unido a través de dos puntos: el punto de venta y el cliente (Vodafone business, 2019).

Dado que estamos hablando de un único plano, el valor que ponían los minoristas en la comercialización de sus productos y servicios venía a ser el nexo de unión entre este punto de comercio localizado y el consumidor: estamos hablando de la cercanía y el trato humano y personalizado. Las marcas crecieron de la mano del los consumidores aprendiéndose sus nombres, costumbres, las cosas que no les gustaban...

De esta forma, los comercios funcionaban a partir de tener una personalidad marcada, de la creación de relaciones y la puesta de las mismas en valor, de experiencias persona a persona y de proporcionar un valor añadido a todo lo que los consumidores pudiesen encontrar en otros mismos comercios: en definitiva, se trataba de una inversión por las tiendas *retail* en la vida de las calles en las que estaban presentes y los clientes con quienes tenían trato (Globalkam, 2022).

Aunque este comercio tenía por base la localización y buscaba llegar a más y más clientes a través de la presencia en muchos lugares y de gran proximidad a los clientes, poco a poco se fue ampliando la oferta de los productos y servicios en el mercado con lo que los consumidores marcaron un cambio de rumbo en el mundo *retail*: los clientes querían acudir a un mismo sitio y poder elegir sobre una mayor variedad de productos. Así, surgen nuevos modelos de negocio que hasta entonces no habían tenido cabida, tales como los grandes centros comerciales y los hipermercados (Globalkam, 2022).

La irrupción de esos gigantes de la comercialización en el sector dio un paso al frente por lo que respecta a su capacidad de negociación, haciendo así posible la reducción de los precios de sus productos y servicios a través de las economías de escala. Todas las empresas *retail* que quisiesen sobrevivir a los gigantes de la comercialización, habrían de adaptar su estrategia de tal forma que pudiesen competir en precios con el resto de la competencia: el punto de mira ya no estaba puesto en la presencialidad múltiple de las empresas, sino en ofrecer la mayor variedad posible a un precio competitivo (Globalkam, 2022).

Una vez asentada esta competitividad en precios, los consumidores marcaron nuevamente otro cambio de rumbo en el mundo *retail*: el modelo de negocio de las empresas pasa por su capacidad de venta manteniendo el precio más competitivo posible, pero poniéndose ahora el foco en la calidad de los productos y los servicios (Globalkam, 2022).

A partir de aquí, el negocio *retail* adquiere una trascendencia enorme: las marcas son las que deben demostrar al consumidor que trabajan por acercarle la mayor variedad posible de productos y servicios de calidad. Para ello, comienza a trabajarse la imagen de las empresas de cara al exterior, luchando así no solo por hacerse un hueco en el mercado como competidoras sino también como un reflejo del buen hacer hacia el consumidor, hacia la sociedad y hacia la propia empresa (Globalkam, 2022).

2.3 La era digital, la otra cara de la moneda

Si el sector del *retail* no puede dejar de ser analizado desde el punto de vista tradicional, a día de hoy es igualmente imposible obviar las nuevas tecnologías y el impacto que han tenido en el mismo. La era digital ha llegado y no da tregua, hoy por hoy ya está integrada en la columna vertebral del sector y es necesario proceder al estudio de la misma.

La llegada de las tecnologías al sector *retail* comenzó hace unas cuantas décadas; para ser exactos, el 26 de junio de 1974 con la llegada de los códigos de barras, si bien es cierto que no llegó completamente a implementarse hasta 20 años más tarde (Mall&Retail, n.d.).

La llegada de internet en la década de los 90 trajo consigo el nacimiento del comercio electrónico y a partir de ahí, el comercio tal y como se había conocido hasta entonces se

fue revistiendo de una nueva forma que ha ido cambiando conforme las tecnologías iban evolucionando. No obstante, el mundo digital ha provocado en el sector *retail* etapas más o menos disruptivas, y es por ello que antes de analizar las estrategias comerciales actuales, debemos recorrer el camino que nos ha llevado hasta ellas.

Si nos remontamos a los inicios de la era digital, hemos de retroceder más de 100 años para poner en valor dos avances tecnológicos que supusieron un antes y un después en el mundo *retail*: el aire acondicionado y las escaleras mecánicas (Mall&Retail, n.d.). El primero, porque dio un vuelco a la comodidad de los consumidores, que pasaron de ir a las tiendas en las primeras y últimas horas de la mañana a pasar el día entero en los centros comerciales; el segundo, porque no solo acortó las distancias entre una planta y otra en las tiendas sino que además “tenía un efecto de espectáculo maravilloso y disruptivo que atraía a la clientela ante un avance tan novedoso y diferente” (Mall&Retail, n.d.).

Tan importantes fueron estos avances que hasta los periodistas recogieron en crónicas que "los consumidores nunca han olvidado aquello, comprar pasó a convertirse en algo extraordinario" (Mall&Retail, n.d.). Lo relevante de estos avances es que son de los pocos que fueron aceptados de forma masiva en la época, dando así un cambio global a la experiencia de compra de los consumidores; además, perduran hasta hoy y no se puede entender el comercio *retail* sin ellos.

El tercer avance tecnológico de profundo alcance en el sector tuvo lugar hace ya 48 años, cuando los códigos de barras cambiaron completamente la estructura empresarial en el mundo: desde los planogramas¹ de las tiendas hasta las relaciones de poder entre los empleados, pasando por una mayor rapidez de pago para los consumidores; en definitiva, cambiaron la gestión de las empresas de arriba abajo (Mall&Retail, n.d.).

En paralelo a estos avances, hemos de introducir el *E-commerce*², la herramienta que no sólo llegó allá por los años 20 en Estados Unidos para quedarse, sino que es la que más

¹ Definición: el planograma es una importante herramienta en el ámbito del marketing. Su función principal es dar lugar a representaciones de tipo gráfico de distribuciones de productos en unas determinadas instalaciones comerciales. (Economipedia, n.d.)

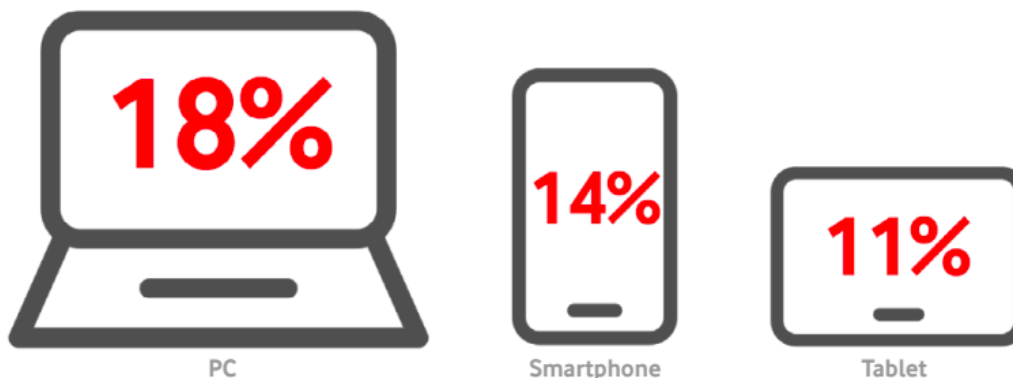
² Definición: en castellano, “comercio electrónico” es la forma de comprar y vender productos, bienes y servicios, a través de internet, es decir de forma “*on-line*”. (Juan Luis González López, 2016)

ha dado y sigue dando de qué hablar (Mall&Retail, n.d.). Esta herramienta tecnológica nace como consecuencia de la urgente necesidad de las personas por alcanzar la mayor eficiencia y autosuficiencia posible en las formas de compra; además, la evolución de la misma tiene lugar con el desarrollo de las tecnologías y la informática, y más en concreto con el avance que supusieron:

- El *Electronic Data Interchange*³ (en adelante, EDI), que es un formato electrónico que utilizan las industrias para compartir todo tipo de documentos con la seguridad de no tener errores y verse reducidos los tiempos que por aquel entonces suponía llevar a cabo el procesamiento manual de los datos (IBM, n.d.).
- La *World Wide Web* (en adelante, WWW), que se trata de un sistema formado por todas las páginas web, siendo estas públicas y de acceso a través de Internet. En realidad, es lo que todos conocemos como la *web*. Este avance supuso un vuelco total en la forma de realizar la comunicación y la comercialización en el mundo: con la rápida adopción de los ordenadores personales como una herramienta de uso diario y al alcance de todos, las compras online pasaron de ser una segunda opción al día a día de los consumidores (*World Wide Web - Glosario / MDN, 2020*).
- El desarrollo de los *smartphones* o dispositivos móviles, que han sido la clave para catapultar el desarrollo del *E-commerce* gracias a la enorme cantidad de transacciones que se llevan a cabo de forma global. Tanto es así, son muchos los que hablan del *M-commerce* (BBVA, 2017).

³ Definición: “significa intercambio electrónico de datos, y es la comunicación entre empresas de documentos comerciales entre empresas, en un formato estándar. La definición simple de EDI es un formato electrónico estándar que sustituye documentos en papel, como pedidos de compra o facturas. Al automatizar transacciones en papel, las organizaciones pueden ahorrar tiempo y eliminar errores costosos causados por el procesamiento manual”. (IBM, n.d.)

Figura 1. **El crecimiento paulatino del E-commerce en España**



(Fuente: PwC, Global Consumer Insights Survey, 2018)

En el estudio de Vodafone business (2019) España ya aparecía como el cuarto país europeo que más compraba online, siendo el ordenador el medio de compra online más elegido por los consumidores, seguido del móvil y de la tablet. Llegados a este punto, el consumidor de a pie ya ha realizado una transformación tecnológica, la cual forma parte de su día a día y toca todas las dimensiones de su vida, tanto a nivel personal como profesional. Estamos hablando de un usuario que es omnicanal⁴, y que por tanto está en contacto con las marcas a través de las redes sociales y los *chatbots*⁵, compra a través de su *smartphone*, y espera recibir una atención por parte de las marcas que sea personalizada, con precios y ofertas acordes a los gustos del mismo.

Con todo esto, es necesario hacer igualmente mención al hecho de que si bien el *E-commerce* creció en los últimos cuatro años previos al 2018 un 22% anual de media, el punto físico de venta seguía siendo el preferido por los consumidores (Vodafone business, 2019, p. 4).

⁴ Se entiende por omnicanal al usuario que asume con fluidez la combinación de herramientas digitales y canales físicos. Vodafone business (2019, p. 4)

⁵ Se trata de aplicaciones software que proveen de respuestas automáticas y predeterminadas a los clientes, simulando así mantener con los mismos una conversación.

Así pues, conviene analizar qué ha supuesto la llegada del Covid-19 en el sector *retail*, hasta dónde sido capaz de llegar la tecnología en el sector y hasta qué punto se cruzan las estrategias tradicionales y las estrategias propias de la era digital.

3. ESTADO DE LA CUESTIÓN

Como ya se ha mencionado anteriormente, podemos distinguir dos eras diferenciadas, la era tradicional y la era digital. Estos espacios, si bien es cierto que tienen sus características propias marcadas y difieren enormemente entre ellas, no pueden ser separadas por completo en tanto que una se ha ido superponiendo encima de la otra, dando lugar a la era actual. Esta superposición, pese a que tiene lugar de forma paulatina a lo largo de los años, toma verdadera relevancia en 2020 con la llegada del Covid-19.

Así pues, con el fin de entender las estrategias comerciales llevadas a cabo por el comercio *retail* en estos últimos años, es necesario crear un doble marco distintivo con un punto limítrofe en común: el 11 de marzo de 2020, día en que la Organización Mundial de la Salud declaró el Covid-19 como pandemia mundial.

3.1 Las estrategias pre pandemia

Si nos remontamos al año 2016, el sector minorista ya era uno de los motores económicos de mayor importancia en España. Según la Confederación Española del Comercio (2016), el *retail* suponía por aquel entonces el 5,5% del PIB español y estaba formado por aproximadamente 757.537 establecimientos, sumando así más de un 16% del total de las compañías españolas. Igualmente, suponía el empleo para el 20% de los nacionales e incluye al 26% de los trabajadores autónomos. Son sin duda, cifras que no podemos pasar por alto y que ya describían por sí solas el funcionamiento del sector: en continuo crecimiento y de gran importancia para el caso de España (Infoautonomos, 2021).

No obstante, ha de tenerse en cuenta que esto no fue siempre así; la crisis económica de 2008 afectó de forma muy negativa al sector, y durante siete años consecutivos fueron millonarias las pérdidas sufridas. Mayoritariamente, las empresas que sufrieron el impacto de la crisis fueron aquellas que tenían una única tienda (física), mientras que las grandes estructuras como los centros comerciales pudieron sobrevivir a la misma.

La característica común que tienen todas las empresas *retail* es el canal de venta, y como ya hemos introducido anteriormente con la era digital, el canal del sector fue poco a poco experimentando cambios; entre ellos, la irrupción del *E-commerce* y sus distintas formas de aplicación a las ventas.

Según el Informe sobre Tendencias de Medios de Pago 2015 de TecnoCom, las ventas online alcanzaban ya un tercio de la facturación total del comercio minorista. Llegados a este punto, eran muchos los minoristas que habiendo formado parte de la era tradicional, veían con preocupación el progresivo crecimiento del *E-commerce* a la vez que trataban de agarrarse a las herramientas estratégicas que les habían funcionado hasta entonces; no obstante, otros comerciantes minoristas que hasta entonces no habían contemplado las opciones digitales como parte de su estrategia empresarial, comenzaban a ver los instrumentos tecnológicos como útiles en los que apoyarse para llegar a nuevos clientes y mercados (Infoautonomos, 2021).

Así pues, el mundo estaba en transición hacia un mercado global que exigía superar los puntos y canales de venta tradicionales que se habían conocido hasta entonces a la vez que atender con una mayor rapidez las necesidades de los consumidores: el *E-commerce* pasaba a ser la nueva forma de negocio, dejando así de ser una mera herramienta tecnológica de la era digital a ser el canal de venta por excelencia, caracterizado principalmente por su gran dinamismo (Infoautonomos, 2021).

3.1.1 La transformación digital en las empresas

La creciente importancia de la integración del comercio electrónico en el día a día de las empresas, ha hecho que estas quieran involucrarse en su propia digitalización. Esta integración se trata de un proceso extenso y complejo que tiene mucho que ver con la materialización de unas elevadas expectativas iniciales en resultados concretos y medibles a medio y largo plazo (Fundación Orange, 2016).

Según informa el estudio *Growing Digital Business*, casi el 90% de las empresas estudiadas en la encuesta dirigida a directivos de 15 países tiene grandes expectativas en las tecnologías digitales y el impacto que tendrán las mismas en la forma y los resultados de la comercialización; igualmente, el 70% afirma creer en un poder de mayor

transformación de las herramientas digitales cuando estas se aplican de forma conjunta y no de forma separada.

Detrás de estos porcentajes se esconde una idea común, que viene a ser la fusión entre el propio concepto de negocio y la tecnología. Así pues, las distintas áreas de las compañías deben trabajar de forma conjunta para aprovechar las oportunidades de transformación que puedan surgir, así como para trazar la estrategia a seguir en el futuro por las mismas con la ayuda de las herramientas digitales.

Las pequeñas y medianas empresas minoristas, que suelen ser menos experimentadas con las herramientas digitales, son a su vez las que están en mejores condiciones de alcanzar la madurez empresarial en el uso y el aprovechamiento de las tecnologías digitales en el menor tiempo posible (Fundación Orange, 2016). En cambio, las grandes empresas minoristas, que suelen ser *digirati*⁶, muchas veces tienen problemas de aprovechamiento digital y de acogimiento de estas nuevas herramientas digitales debido a la gran estructura que presentan y la dificultad de movimiento que supone cada pequeño paso.

Por lo que respecta a la transformación digital de las empresas españolas, un informe elaborado por Roland Berguer (2016) señalaba que España se posicionaba en 2016 por debajo de la media europea y fuera del top 40 del mundo; en otras palabras, las compañías del país aún no habían alcanzado una madurez digital tal como para aprovecharse de las oportunidades que supone la transformación tecnológica. Las principales barreras a las que se enfrentaba el país por aquel entonces eran la resistencia al cambio y el coste que supone la transformación digital, la falta de competencia y la falta de oferta adaptada al mercado.

⁶ Se conocen como *digirati* las empresas que han desarrollado la transformación digital en gran medida, tratándose así de compañías de alto rendimiento (Capgemini Consulting, 2017). Las compañías 'digitari' de cada industria son como promedio un 26% más rentables que la media de su sector, generan un 9% más de ingresos que sus competidores y aumentan su valoración de mercado en un porcentaje superior al 12% (Fundación Orange, 2016).

Figura 2. **Barreras a la transformación digital en España**



(Fuente: Informe “España 4.0: el reto de la transformación digital de la economía”, Roland Berger, 2016).

Con todo esto, es necesario igualmente remarcar la importancia de la transformación tecnológica, no tanto por el peso que tiene la propia tecnología en la era en la que nos encontramos sino porque la verdadera transformación tiene lugar cuando se produce un cambio a nivel interno en las empresas al saber aprovechar esas tecnologías (MIT Sloan & Deloitte, 2015)

3.1.2 Los cambios en el comportamiento del consumidor

La forma de comprar ha cambiado radicalmente, y es que la era tradicional ha ido poco a poco abriendo paso a un consumidor que busca cada vez una mayor conectividad digital. Inicialmente, el consumidor que iba en busca de un determinado producto o servicio, localizaba su tienda física de referencia en busca de asesoramiento y *stock*⁷ de los mismos.

⁷ Definición: es el conjunto de mercancías almacenadas por una empresa (Economipedia, n.d.)

Así, eran las propias empresas minoristas las que tenían influencia sobre las decisiones de los consumidores, dirigiendo a los mismos hacia aquellos productos que más les interesaba (ya fuese por tener un gran *stock* de dicho producto, o por reportarles un mayor beneficio). Se trataba pues de una cultura empresarial en la que el cliente no estaba en el centro de su actividad, sino que eran las estrategias internas de las compañías las protagonistas de las distintas propuestas ofertadas en el mercado.

La realidad del consumidor de la era pre pandemia -post era tradicional- es completamente diferente. El consumidor ya no tiene que dirigirse a las marcas de forma concreta ni física para saber cómo es un producto, la calidad de las materias primas con las que ha sido elaborado, la comparativa de precios con los productos de los competidores o los comentarios que ha recibido por parte de otros clientes: la tecnología forma parte del antes, el durante y el después del proceso de compra del cliente, que ya es digital (Vodafone business, 2019).

A través de las diversas herramientas digitales que tiene a su disposición (*chatbots*, páginas *web*, redes sociales, etc) el consumidor está más que preparado para elegir entre distintas opciones de producto que pueda ofrecer una misma empresa, hacer comparativas con los productos que puedan ofrecer los competidores y ampliar toda la información que requiera como indispensable para la toma de sus decisiones (Vodafone business, 2019).

Esto es así gracias a las investigaciones que pueden llevar a cabo desde sus dispositivos más cercanos, ya sea un *smartphone*, una *tablet*⁸ o un ordenador portátil. Son muchas las opciones al alcance del consumidor, y todas ellas facilitan la investigación al mismo; tanto es así que el 73% de los consumidores cree estar mejor informado que los propios vendedores del producto y hasta un 80% de los mismos utiliza sus dispositivos móviles en las tiendas físicas a las que acude para ampliar información del producto que está pensando en adquirir (Vodafone business, 2019)

Ahora bien, no debe confundirse este empoderamiento digital de los consumidores con la experiencia de compra que estos esperan de la era en la que se encuentran: la cultura empresarial se va desplazando poco a poco hacia el propio cliente, hasta ponerlo

⁸ Dispositivo móvil de pantalla táctil que prácticamente ocupa toda su dimensión.

completamente en el centro; por otra parte, las estrategias de las empresas *retail* ya no son las que dan forma a esta cultura, sino que son las que acompañan a que la experiencia global de compra por los consumidores sea la mejor posible. En todo caso, este empoderamiento digital de los consumidores ya forma parte de su propio día a día, y se integra dentro de la experiencia global de compra.

El consumidor de esta etapa post tradicional -y pre pandemia- está completamente empoderado. Tiene una relación de hiperconexión con todo lo que sucede a su alrededor, y está más informado que nunca, llegando a saber en muchas ocasiones mucho más de un determinado producto o servicio que los propios vendedores. Este sobrepaso de información que recibe el consumidor hace que sea mucho más exigente a la hora de realizar sus compras, e igualmente le transforma en un sujeto más impaciente (Vodafone business, 2019)

Dado que el mismo puede encontrar un producto, un sustitutivo del mismo, realizar comparativas de precios y ofertas con solo un clic en cualquiera de sus dispositivos móviles, las empresas *retail* se encuentran en una posición inicial de desventaja que solo puede ser acortada si trazan una estrategia que les permita ir a la misma velocidad a la que se mueven los consumidores por el mercado actual.

La alternativa para el caso de que las empresas no se adapten a la velocidad a la que se mueven los consumidores por el mercado actual es una deslealtad por estos últimos hacia las marcas, y es que la fidelidad por los consumidores vendrá cuando las empresas lleven a cabo una personalización total de la experiencia de compra.

Esta personalización se ve materializada en mucho más allá que el mero clic que puede hacer el consumidor por sí mismo: se trata de hacer sentir únicos a los clientes, acercar a los mismos unos productos y servicios de conveniencia y calidad, ser transparentes con su forma de actuación y lo que detrás de la misma se esconde... En definitiva, dotar a los consumidores de unas compras que sean diferenciables de lo que ellos puedan hacer por sí mismos y que sean igualmente memorables, con el objetivo así de que quieran volver a consumir en sus tiendas.

3.1.3 Las herramientas estratégicas de las tiendas *retail* en la era pre pandemia

La intrusión de las tecnologías en todos y cada uno de los sectores, incluido el *retail*, así como en la vida personal de los consumidores se ha ido materializando poco a poco en una utilización múltiple de los distintos dispositivos tecnológicos. Puesto que las tiendas *retail*, como se ha mencionado anteriormente, tratan de avanzar a la misma velocidad que los consumidores, han tenido que adaptar la forma en que se comunicaban con estos últimos y han dado lugar a la creación de las experiencias omnicanal y multipantalla⁹ (Google, 2020).

Para el caso concreto de España, los consumidores de la era pre pandemia apenas tardaron en consolidarse como usuarios omnicanales: utilizan la tecnología antes, durante y después de los procesos de compra, utilizando una combinación de herramientas digitales y canales físicos de venta (Google, 2020). Así, España se situaba a principios del 2020 como el cuarto país europeo que más compraba online, detrás de Reino Unido, Italia y Polonia. Esto provocó una adopción rápida por las distintas empresas *retail* de la omnicanalidad al objeto de llegar a todos los consumidores en el momento más adecuado y a través del canal que mejor se adapte a los mismos. De esta forma, comienzan a surgir distintas estrategias por parte de las empresas:

- La implantación de las páginas web y aplicaciones por los pequeños comercios *retail*.

Si bien es cierto que las grandes empresas llevan trabajando muchos años desde el doble canal -físico y online-, los pequeños comercios no se habían planteado verdaderamente dar el salto al plano digital porque entendían la propia venta desde un punto de vista muy tradicional: el contacto cercano con el consumidor pasaba por la presencialidad física del mismo en las tiendas, donde puede conocer los productos y servicios de primera mano y entender el concepto de la marca.

Sin embargo, poco a poco estos pequeños negocios *retail* más tradicionales han ido introduciéndose en el mundo digital. Este cambio de rumbo tiene lugar principalmente por los cambios en el comportamiento del consumidor, así como por la forma y el

⁹ Se entiende por multipantalla el fenómeno por el que una persona está utilizando varias pantallas a la vez; por ejemplo, cuando uno está viendo la televisión y a la vez leyendo el periódico digital en su *smartphone*.

momento en el que realizan su proceso de compra, estando ya muy ligado a la conectividad digital. En el estudio de Vodafone business (2019) se pone sobre relieve la relación humana consumidor-marca como una ventaja competitiva frente al mundo online; no obstante, las empresas no pueden hacerse a un lado por lo que respecta a las tecnologías, y es que dicha conectividad digital ha creado cantidades ingentes de datos sobre los consumidores que deben ser aprovechadas de cara a la creación de sus estrategias comerciales.

Poco a poco, las marcas han ido tomando conciencia de la importancia de la conexión de los usuarios a la red a través de sus múltiples pantallas, así como a las propias páginas web de las tiendas: conforme más personas, procesos y objetos están conectados a Internet, los *retailers* pueden capturar y analizar mejor sus datos para predecir cuándo y dónde los consumidores querrán comprar y así conseguir mejorar su competitividad y sus resultados así como el nivel de satisfacción de los usuarios (Fundación Orange, 2016).

Ante este nuevo ecosistema, las empresas se ven obligadas a luchar por conocer al mínimo detalle el comportamiento del consumidor; ello no solo incluye los propios productos y servicios a comprar, sino que igualmente deben tenerse en cuenta las preferencias de los mismos por lo que respecta al uso de las tecnologías cuando compran, ya sea de forma física u online.

Esto solo puede ser llevado a cabo a través de una transformación múltiple por las marcas: de sus modelos de negocio, de la personalización de las experiencias de compra de los consumidores, del diseño de tiendas físicas que sean diferentes y más sofisticadas y futuristas, de la adaptación a los comportamientos de los consumidores en el mundo tan cambiante en el que nos encontramos... (Fundación Orange, 2016).

Así pues, vemos que la inserción de las pequeñas marcas *retail* en el mundo digital ha convertido al sector en un negocio mucho más competitivo -y complejo-, donde los minoristas deben competir por entender un comportamiento cada vez más cambiante de los consumidores y unos procesos de compra que buscan adaptarse de forma prácticamente inmediata a estos últimos; igualmente, estas marcas deben adaptar el formato físico de sus tiendas a los cambios de los compradores, y es que aunque en la era

pre pandemia era el principal punto de compra para los mismos, poco a poco se va empezando a cuestionar la concepción tradicional de las mismas.

- *Black Friday, Cybermonday, Blue Monday, Saint Valentin's Day...* Las estrategias de marketing por excelencia.

El viernes posterior al Día de Acción de Gracias tiene lugar en Estados Unidos y ahora, prácticamente en todo el mundo, el día en el que el consumismo es el protagonista (Mayans, 2021). Este viernes negro surgió en Norteamérica en 1975 cuando el prestigioso periódico americano *The New York Times* utilizó la expresión “*Black Friday*” para referirse al caótico tráfico que tuvo lugar como consecuencia de los descuentos llevados a cabo por las empresas del país en el día de después de Acción de Gracias.

Desde entonces, el éxito del fenómeno *Black Friday* solo ha ido a más, y se han ido sumando los establecimientos de muchos países que han querido implantar esta estrategia como una oportunidad para poner descuentos en sus productos y servicios a la vez que dar por comenzadas las compras navideñas (Mayans, 2021).

Para el caso de España, el *boom* de este fenómeno estratégico llegó de la mano de la compañía alemana MediaMarkt en el año 2012, y aunque no tuvo una acogida muy entusiasta en el año 2013 se sumaron nuevas empresas tales como El Corte Inglés o Amazon. Desde entonces, distintos comercios se fueron sumando a esta iniciativa y ya en el año 2015 hasta dos millones de personas llegaron a gastarse casi 300 euros de media en los distintos establecimientos físicos de las tiendas *retail* (Mayans, 2021). Además, aunque se supone que *Black Friday* lo es durante un día, la realidad es que cada vez son más comercios los que deciden alargar los descuentos y promociones durante una semana.

Por otra parte, *Cybermonday* ha ido ganando peso en los últimos años y se ha instaurado como un día de descuentos que se celebra el lunes siguiente al *Black Friday*, centrándose únicamente en las ventas online a diferencia de este último, que concentra el mayor peso de sus descuentos en las tiendas físicas (Mayans, 2021).

Otra de las estrategias comerciales más sonadas en los últimos años es la de *Saint Valentin's day* o el conocido como Día de los Enamorados. Allá por 1948 Pepín Fernández, fundador de Galerías Preciados, inició la primera campaña con motivo de

celebración del día en cuestión, extendiendo así la costumbre anglosajona de hacer un regalo a la pareja (Hornillo, 2021).

Se trata pues, de distintas estrategias aprovechadas por las empresas a partir de diferentes momentos históricos o días emblemáticos que han resonado en sociedad a lo largo del tiempo por diferentes cuestiones tales como el desplome del oro en Estados Unidos o festividades de la Iglesia católica.

- Los *influencers*, el marketing de influencia.

La RAE entiende por influir en una de sus acepciones “*dicho de una persona o de una cosa: ejercer predominio, o fuerza moral*”; igualmente señala como otro de sus significados “*contribuir con más o menos eficacia al éxito de un negocio*”. La unión de estas dos acepciones hacen al *influencer* que hoy conocemos.

Katie Freiberg, directora de marketing de crecimiento en ThirdLove, define el marketing de *influencers* como personas en las redes sociales con seguidores. Mirando hacia atrás, cuando aún las tecnologías no tenían el peso y la importancia que toman ahora, podían tomar parte de la definición de *influencers* los atletas que aparecían en las míticas cajas de Wheaties¹⁰. Sin embargo, a día de hoy la relevancia de la era tecnológica y más propiamente las redes sociales desplazan esta figura hacia aquellas personas que son seguidas por multitudes e impulsan el marketing a través del contenido generado en canales digitales tales como *Youtube* o *Instagram* (Alessandra Sales, 2020).

Ahora bien, hemos de distinguir entre los *macroinfluencers* y los *microinfluencers*. Al final, lo que los consumidores finales ven desde las redes sociales son los números, y es aquí donde reside propiamente la diferencia entre ambos tipos de *influencers*: aquellos que cuentan con menos de 5.000 seguidores, son *microinfluencers* y aquellos que cuentan con más de 500.000 seguidores, son *macroinfluencers*. Katie Freiberg considera que hay un tercer grupo de *influencers*, que son los “medio”, aquellos que se encuentran entre los 5.000 y los 100.000 seguidores.

¹⁰ Mítica caja de cereales estadounidense que desde 1929 ha presentado en sus paquetes a distintos deportistas de alto reconocimiento tales como Serena Williams, Michael Phelps o Jesse Owens (La Opinión, 2020).

Por lo que respecta a los *microinfluencers*, estos no deben ser subestimados por su número de seguidores y es que dado su menor alcance, es cierto que no cuentan con fotografías profesionales ni ediciones de alto *standing*; no obstante, su contenido es muy auténtico y fácil de sentirse identificado por los consumidores, dada la cercanía con los mismos. Estos *influencers* pueden permitirse el lujo de interactuar de tú a tú con los consumidores, enseñar los productos y servicios a publicitar de una forma cercana, entablar conversaciones grupales a través de los directos de las redes sociales... Un ejemplo de ello sería Carlota Pérez de Castro (@carlotapdc en *Instagram*¹¹).

Por otra parte, el papel de los *macroinfluencers* parece más claro dado el número de seguidores con los que cuenta. Trabajan a gran escala y aunque ello hace que la interacción con los consumidores sea mucho menor, el propio contenido que se crea es de una calidad muy superior. Esto es porque cuentan con unos equipos de trabajo y representación que les permiten gestionar las campañas, buscar colaboraciones, representar a los mismos... Además, las grandes marcas buscan encajar con este tipo de perfiles ya que pueden suponer un gran impulso para las mismas. Un ejemplo de ello sería María Pombo (@mariapombo en *Instagram*)

El papel de los *influencers* ha ido ganando relevancia con el tiempo, y poco a poco han empezado a ser considerados como la primera fuerza publicitaria. Los míticos anuncios en los que personas desconocidas querían hacer eco de productos y servicios de distintas marcas pasan a ser desplazados por estos personajes públicos, y la importante imagen que se tiene de los mismos por parte de los consumidores. Poco a poco se busca una venta al consumidor en la que este último estreche lazos con el producto o servicio a comprar de forma íntima y cercana; esto solo se puede lograr con la ayuda de la publicidad personal: los *influencers*.

Tanto es así que el éxito de las campañas publicitarias de las distintas tiendas *retail* no tiene propiamente lugar por el mero contenido al que se refieren, sino por las personas influyentes que transmiten el mensaje de la campaña, incluso si no respaldan los productos a publicitar (Katie Freiberg, 2020) Sin embargo, hay que destacar igualmente que detrás de estos *influencers* se esconden personas, que a menudo suelen ser muy

¹¹ *Instagram* es una aplicación y red social estadounidense lanzada en 2010, que ya por 2014 contaba con más de 300 millones de usuarios.

jóvenes, y que pueden decir algo que no quieren decir realmente o incluso comportarse de una forma que no represente a la marca con la que trabaja (Alessandra Sales, 2020) Es por ello que las marcas ni pueden verse respaldadas únicamente por los *influencers*, ni deben colaborar de forma única y exclusiva con uno de ellos: como dice Alessandra Sales, no es bueno apearse a ninguno de ellos, y las marcas deben trabajar por un conjunto de personas influyentes que puedan aportar valor a sus marcas.

3.1.4 Los retos y exigencias del consumidor en la era pre pandemia: las tendencias *fast*, las aliadas estratégicas de las empresas retail.

Un informe elaborado por Fundación Orange (2016) revela que la transformación del sector *retail*, y más en concreto la transformación digital que ha sufrido el sector, viene dado por los cambios en el comportamiento de los consumidores. Igualmente, esta transformación tiene lugar dado el cambio en los tiempos y la forma de llevar a cabo los procesos de compra, a través de unos consumidores que están completamente conectados.

Esta hiperconexión de los consumidores pone sobre la mesa varias exigencias que deben ser satisfechas por el sector *retail*; entre ellas, un diseño óptimo de la logística que se ve dividido a su vez en la gestión de inventario, el transporte y envío de las mercancías. Asimismo, estas marcas deben tratar de alcanzar la realización de unas experiencias de compra marcadas por la comodidad, la claridad del proceso y las garantías del mismo; igualmente, la entrega debe ser lo más rápida y eficiente posible, sea la misma en un establecimiento físico, o a través de las redes sociales (ikn SPAIN & Universidad Autónoma de Madrid, 2019). Estamos hablando pues de lo que hoy se conoce como *fast delivery*.

Todas estas necesidades pueden ser cubiertas de forma sencilla y rápida gracias a la llegada de la digitalización, y es que los usuarios navegan por las redes sociales dejando tras de sí un rastro de datos suyos personales como consumidores: cuáles son sus preferencias, sus marcas preferidas, las tendencias a las que se sienten más afines, lo que más han buscado en internet en las últimas semanas, los valores que persiguen detrás de las compras llevadas a cabo por los mismos... Con una recogida masiva de este tipo de información, los *retailers* pueden adaptar sus productos y servicios, los procesos de

compra y envío, etc. El *data mining*¹² y la aplicación de técnicas de inteligencia artificial permiten llevar a cabo la recolección masiva de datos de los consumidores e interpretar los mismos, haciendo así que las tiendas y marcas puedan llevar a cabo la personalización de sus acciones comerciales y experiencias de compra (ikn SPAIN & Universidad Autónoma de Madrid, 2019).

En definitiva, la rapidez de envío pasa a ser una exigencia clave para el consumidor en tanto que supone un aumento de su comodidad. Ejemplos significativos de la adaptación a esta necesidad para el caso concreto de España son Amazon y El Corte Inglés. En el estudio de Prieto (2015) ya se vislumbraba la guerra por alcanzar el pódium en *delivery* entre los gigantes del sector *retail*: aunque Amazon tiene un potente músculo financiero que le permite estar en constante inversión al objeto de mejorar sus procesos y ver reducidos los tiempos de entrega sin que ello suponga un aumento de los costes de envío, El Corte Inglés tampoco se ha quedado atrás y llegó a adelantar a la compañía estadounidense con la creación de un servicio de entrega rápido para algunas ciudades de España en un plazo máximo de dos horas.

En paralelo a esta exigencia, los consumidores han ido desplazándose hacia un modelo de consumo ligado a la alimentación y al mundo textil basado igualmente en la rapidez; estamos hablando de lo que se conoce como *fast food*¹³ y *fast fashion*¹⁴.

Por lo que respecta al *fast food*, un estudio de Zero Waste France (2017) ya estimaba la utilización de hasta 2,8 toneladas de envases desechables cada minuto por McDonald's, lo cual se acaba convirtiendo en más de 1,5 millones de toneladas de residuos al año y equivale a la totalidad de envases domésticos que España había enviado a las plantas recicladoras en el año 2016 (Residuos, 2021) Este modelo de consumo está íntimamente ligado con el medioambiente y la contaminación del mismo; tanto es así que la Unión Europea emitió la Directiva (UE) 2019/904, del Parlamento Europeo y del Consejo,

¹² Hace referencia a las técnicas de exploración de datos en profundidad, con el objetivo de extraer conclusiones de relevancia que permitan tomar las decisiones estratégicas y comerciales de mayor precisión y alcance.

¹³ Comida caracterizada por ser preparada, servida y consumida de forma rápida; de ahí que sea bastante económica.

¹⁴ Según la revista de moda Harper's Bazaar, se trata de un tipo de moda basado en la rotación, donde cambian las colecciones de moda cada pocos días o semanas contribuyendo a la creación de la sensación de *fomo* u oportunidad.

relativa a la reducción de determinados productos de plástico en el medio ambiente. Esta ha sido una de las tantas medidas que están tomando las distintas organizaciones a nivel mundial para frenar este consumo desmedido, en especial el consumo de la comida y otros productos empaquetados en plástico de un solo uso.

Además, no solo las organizaciones están tomando un papel activo para frenar este tipo de consumo y es que, si bien es cierto que los consumidores se han visto envueltos en la era pre pandemia en un modelo que funciona en base a la inmediatez de respuesta por las empresas y una generación desmedida y contaminante de residuos, poco a poco han comenzado a exigir aunque de forma tímida medidas efectivas con las que poder minorar el impacto de los efectos del mismo (Residuos, 2021)

Igualmente, ha de tenerse en consideración que el sector textil es la tercera industria de manufacturación más importante, detrás de la automoción y la tecnología (Residuos, 2021) por lo que estamos hablando de uno de los sectores de mayor influencia a nivel económico y estratégico. En el estudio de Remy et al. (2016) se pone sobre relieve el aumento de la producción en el sector textil entre 2000 y 2014 -llegando a ser duplicado- así como un aumento del gasto llevado a cabo por los consumidores y un incremento en la cantidad de prendas compradas de hasta un 60% en promedio.

Esta compresión en los ciclos de producción ha dado lugar a lo que se conoce como *fast fashion*, consistente en una actualización constante por parte de las marcas *retail* de los diseños y colecciones y creando así una sensación de *fomo*¹⁵ en los consumidores que desemboca en una necesidad de consumismo rápido, al objeto de evitar que la prenda que uno desea desaparezca antes de tiempo (Ortega y Ortega, 2021).

Ejemplos claros de empresas *retail* que han desempeñado un papel muy importante en esta etapa pre pandemia dentro del sector textil son Inditex y H&M. De hecho, en 2008 esta primera compañía pasó de vender 697 millones de prendas a más de 1.597 diez años más tarde, dando lugar así a un aumento en su producción del 129% lo que a su vez dio lugar a un incremento en los beneficios del 151,2% (Ortega y Ortega, 2021). Se trata pues de uno de los gigantes en el sector que más rápido ha aprendido a reconocer una necesidad

¹⁵ *Fear of missing out*; en español, miedo a perderse algo.

por parte del mercado y ha adaptado su modelo de negocio a la misma. Ahora bien, este ritmo de consumismo supone, al igual que para el caso del *fast food*, un aumento en la contaminación del medioambiente tal que se prevé que para el año 2050 la industria de la moda consuma un cuarto de todas las emisiones de CO2 del planeta (Ortega y Ortega, 2021), y es por ello que los consumidores poco a poco han ido integrando una forma de consumismo más responsable, la cual no ha llegado a evolucionar verdaderamente hasta la era post pandemia.

3.2 Las estrategias post pandemia

El 11 de marzo de 2020, día en que la Organización Mundial de la Salud declaró el Covid-19 como pandemia mundial, supuso un punto de inflexión para el mundo que hasta entonces habíamos conocido. El estilo de vida de las personas cambió de un día para otro: el trabajo tenía que ser realizado desde casa, los planes solo podían ser entre convivientes y las únicas compras que permitían realizar los gobiernos de forma presencial durante el confinamiento eran a las farmacias y a los supermercados más cercanos.

Todo ello resultó en un cambio radical en el comportamiento que habían seguido hasta entonces los consumidores: realmente se ha dado un enorme salto cuantitativo, y es que el mundo ahora se mueve a una velocidad realmente vertiginosa, donde se están marcando records históricos (Rufo, 2021)

Si en la era pre pandemia ya había una necesidad de hiperconexión y de forma efectiva se estaban creando vínculos con los consumidores a través de la omnicanalidad, la llegada del Covid-19 ha supuesto un empujón definitivo para que todos aquellos consumidores que tenían miedo a la compra digital, se lanzasen de lleno a probar esta nueva dimensión que acoge la actualidad en la que nos encontramos (Lorente, 2021).

Esto ha sido así porque si bien es cierto que las nuevas generaciones tienen integradas en su forma de relacionarse con la sociedad las distintas tecnologías y herramientas digitales, un sector aún bastante amplio de la sociedad no se sentía parte de esta nueva cultura; sin embargo, el hecho de no poder desplazarse sumado a la facilidad y a la rapidez en las entregas de las compras realizadas online han sido claves para ir fidelizando poco a poco

a este último grupo que recoge una franja de edad de entre los 34 y 45 años así como los mayores de 54 años (Rufo, 2021).

Para muchos de los ciudadanos españoles, principalmente los grupos expuestos con anteriormente, la llegada de la pandemia supuso una oportunidad y a la vez un reto: sumarse a la tendencia digital. Sin embargo, ha de tenerse en cuenta que aunque se ha dado un enorme salto cuantitativamente hablando, lo que realmente ha tomado importancia a raíz del Covid-19 ha sido la llegada de los métodos *soft*¹⁶ de compra digital; o sea, aquellas transacciones que no son online propiamente pero que han permitido que los grupos de personas más mayores puedan participar de esta nueva era, los *jubilonautas*¹⁷. Ejemplo de ello ha sido la introducción en los pequeños comercios *retail* como las carnicerías o fruterías clásicas de barrio de la realización de pedidos a través de *Whatsapp*¹⁸ (Rufo, 2021).

Además, la implantación del comercio electrónico y la comunicación digital han acelerado de forma inevitable y forzosa, y ya se habla de que se ha adelantado hasta en cinco años gracias en parte a los *jubilonautas* y es que si los *millennials*¹⁹ eran los usuarios habituales en el uso de las tecnologías a la hora de interactuar con las empresas *retail*, esta interacción se ha visto extendida en la *silver economy*²⁰ gracias a los más mayores (Rufo, 2021).

Igualmente, tal y como asegura Borja Martín -Director de la consultora We Are Kale- en el Podcast de Banco Sabadell, la llegada de la pandemia ha traído muchas otras cosas además del pro de la digitalización en el comportamiento de los consumidores: las tendencias humanas y sociales tales como un mayor enfoque en la vida de casa y la preferencia por lo local y nacional frente a lo internacional. Se trata de un movimiento que poco a poco ha ido pisando con mayor fuerza y que a día de hoy es ya bandera de

¹⁶ Suave, flexible.

¹⁷ Término que se ha acuñado al objeto de hacer referencia a aquellas personas mayores de 60 años que están tomando parte en la era digital. Se trata pues de los seniors, personas que se han convertido en un motor económico por el poder adquisitivo que tienen los mismos (Lorente, 2021)

¹⁸ Aplicación de mensajería instantánea gratuita utilizada por más de 2 mil millones de personas en más de 180 países, surgida como alternativa a los mensajes SMS y parte del grupo Meta (conglomerado estadounidense de tecnología y redes sociales).

¹⁹ Personas nacidas a partir de los 80 que forman parte de la conocida como generación digital, hiperconectada y con altos valores sociales y éticos (BBVA, 2022)

²⁰ La actividad orientada a atender las necesidades de los *jubilonautas* (Lorente, 2021)

muchas de las empresas *retail*: el movimiento “*slow living*”, la contraposición al famoso movimiento del *fast food*, *fast fashion* y *fast delivery* que ha acompañado y llevado el ritmo en el comportamiento de los consumidores en la era pre pandemia.

Este movimiento surge necesariamente como consecuencia de los hábitos de consumo llevados por los clientes de las tiendas *retail* y como forma de restaurar una sociedad más humana y respetuosa con el planeta en el que vivimos. Esto puede parecer un tanto incongruente en tanto que cada vez hay un mayor desdibujamiento entre la realidad física y la realidad virtual; sin embargo, en estos tiempos es justamente cuando los consumidores comienzan a demandar este acercamiento por las empresas a la parte más humana y real de las personas. Tal y como nos recuerda el estudio llevado a cabo por Vodafone (2017), “las empresas tradicionales no nacieron con el cliente en el centro, como las que nacen en la actualidad”.

3.2.1 La transformación digital en las empresas

La principal consecuencia del confinamiento estricto al que fue llevado el país durante los primeros meses de la pandemia a nivel empresarial fue la de, inevitablemente, una adaptación por todas las tiendas *retail* al comercio online y por tanto, un aumento de las ventas virtuales.

En paralelo a este aumento de las ventas, surgía la necesidad de ir ocupando aquellos espacios que las empresas habían dedicado hasta aquel entonces de forma únicamente presencial para los consumidores, además de aquellos otros espacios que si bien ya contaban con la presencia digital necesitaban un mayor impulso para cobrar estabilidad. De entre estos espacios, cobran especial importancia las formas de pago. Carles Torrecilla, profesor titular del Departamento de Marketing de Esade, asegura la imposición de todo aquello que sea *contactless*²¹ con la llegada de la pandemia había de llegar de forma natural, así como instalarse en las formas de pago.

²¹ Tecnología inalámbrica de corto alcance que permite transmitir instantáneamente datos entre dispositivos que se encuentran a unos centímetros de distancia (BBVA, 2017)

Así, a través de los teléfonos móviles y diversas aplicaciones como *Bizum*²² se da lugar a un crecimiento destacado del pago a través de las transferencias. A estas herramientas que permiten realizar las compras de forma *contactless* se le suman los relojes inteligentes, los *smartphones*, los basados en códigos QR y los futuros como el *bitcoin*²³ (Rufo, 2021).

Así, aunque es cierto que un 60% de los españoles siguen prefiriendo la realización de los pagos a través de las tarjetas de crédito, el pago a través de los dispositivos móviles y digitales ha llegado a alcanzar una penetración del 35% desde el estallido de la pandemia (Rufo, 2021). Dado que la implantación del comercio electrónico y la comunicación digital han acelerado y han adelantado en un espacio breve de tiempo lo que debería haberse tardado en llevar a cabo hasta cinco años, se puede prever que estos pagos *contactless* irán creciendo en importancia entre los consumidores, al ir generando confianza en los mismos. Esta confianza se ve garantizada a través de la implantación de medidas conocidas como *Payment Services Directive (PSD2)*.

Pero esta nueva de forma de pago es solo una de las muchas consecuencias a nivel digital que han tenido un impacto directo en las empresas *retail* y la forma en que se relacionan con los consumidores:

1. El acceso a Internet y los ordenadores.

Por lo que respecta al uso profesional de las tecnologías, la llegada de la pandemia ha supuesto una mejora con respecto a la etapa anterior. La imposibilidad de acudir a los puntos físicos de trabajo ha hecho que hasta aquellas empresas *retail* que trabajan no solo en espacios físicos, sino también con activos tangibles en su día a día adapten su forma de trabajar desde el hogar. Así, las microempresas del sector *retail* poco a poco se aproximan a los porcentajes de disponibilidad de ordenadores y acceso a internet que tienen las PYMEs²⁴ y los grandes distribuidores (Díaz-Cardiel, 2021).

²² Plataforma de pagos móviles impulsada por la mayoría de las entidades bancarias de España al objeto de proveer de un servicio de pago instantáneo entre particulares y compras entre consumidores y comercios.

²³ Es una divisa digital que no existe de forma física ni es controlada por ningún país. Se trata de un tipo de criptomoneda, y dada su naturaleza digital es mucho más volátil que las monedas físicas tales como el euro o el dólar (BBC, 2021)

²⁴ Pequeñas y medianas empresas, que suponen el 99% del tejido empresarial español (BCG & adigital, 2022)

2. Redes sociales, *retail* y distribución.

Entre 2020 y 2021 se produce el mayor incremento de PYMEs y grandes compañías de distribución que utilizan las redes sociales como parte de su estrategia comercial, siendo este de un 65,1%. Además, cabe destacar que ya desde 2017 hasta un 50% de las empresas *retail* que contaban con al menos 10 trabajadores y tenían conexión a internet, habían penetrado en las redes sociales (Díaz-Cardiel, 2021).

3. Tecnologías *Cloud Computing*²⁵.

De entre los distintos servicios de *Cloud Computing*, el más popular entre PYMEs y grandes compañías distribuidoras es el servicio de correo electrónico, seguido por el almacenamiento de ficheros. Dada la necesidad de recoger toda la información posible de los consumidores al objeto de poder mejorar las estrategias de las empresas *retail*, la llegada de la pandemia ha favorecido que hasta el 70% de las microempresas del sector utilicen estas tecnologías: principalmente servidores de bases de bases de datos, almacenamiento de ficheros y servicios de correo electrónico (Díaz-Cardiel, 2021).

3.2.2 Los cambios en el comportamiento del consumidor

Si bien es cierto que algunos de los nuevos hábitos de compra adquiridos por los consumidores ya habían surgido poco antes de la pandemia, las restricciones tan particulares causadas por la misma han provocado de forma inevitable una generalización de estas nuevas formas en el comportamiento de los mismos (Martín, 2021).

Como parte de estos cambios en el comportamiento del consumidor, adquiere vital importancia el concepto del consumo por uso. Carles Torrecilla expone la relevancia de esta tendencia a través de la muestra de distintos factores que condicionan la compra de un bien, tales como la inestabilidad económica, las nuevas normativas y restricciones - muy cambiantes especialmente en esta etapa post pandemia-, las medidas tan cambiantes...

²⁵ Consiste en el suministro de recursos informáticos a petición, a través de la Red y un modelo de pago (IBM, s. f.)

Todos estos factores aportan inseguridad al consumidor, que prefiere no tener ataduras en el largo plazo ya que el corto y medio plazo recogen demasiada incertidumbre. Este movimiento, aunque es reciente en España, ha ido tomando un mayor protagonismo principalmente gracias a los modelos de suscripción de contenido digital; no obstante, la tendencia va tomando el control con lentitud en nuevos sectores (Martín, 2021).

Este consumo por uso da lugar a una conversión de los propios productos ofertados por las distintas compañías *retail* en servicios: las compañías dan un giro de 180 grados a la forma en que comercializan sus productos, y ya no es de vital importancia el pago por un producto al objeto de consolidar su propiedad desde ese mismo instante. En su defecto, los consumidores comienzan a poner el foco en el pago y uso de productos por un determinado tiempo, siendo restituidos a la empresa *retail* una vez finalizado dicho período. En las empresas y el *business to business* ya está entrando con fuerza, principalmente a través de métodos como el *leasing*²⁶ y el *renting*²⁷ (Martín, 2021).

Ejemplo de esta nueva forma de consumo que comienza a ser ya un hábito para los consumidores es IKEA RENTAL. Se trata de un servicio de alquiler que brinda acceso a las empresas a mobiliario de IKEA sin necesidad de comprarlo; así por una parte, las empresas *retail* estarían pagando por el uso y no por la propiedad de los muebles y se garantizan una oferta completa de servicios que es asequible; por otra parte, si los productos son finalmente devueltos, IKEA les da una segunda vida favoreciendo así la sostenibilidad del medioambiente, que ya es una de las principales preocupaciones de los consumidores. (IKEA, s. f.)

Además, al no verse comprometido el dinero en un bien a largo plazo, los clientes pueden seguir consumiendo. Se trata pues, de una tendencia que está cobrando mucha relevancia en esta nueva etapa y cuya extensión va alcanzando de forma ilimitada a todas las categorías del consumo (Martín, 2021).

²⁶ Se trata de un contrato de alquiler que incorpora una opción de compra a favor del arrendatario a ejercer al final del contrato (elEconomista.es, s. f.)

²⁷ Se trata de una modalidad de arrendamiento de bienes muebles por la que el arrendatario se compromete a pagar una renta fija mensualmente durante un plazo previamente estipulado y el arrendador cede el uso del bien y presta una serie de servicios tales como el mantenimiento, la cobertura del seguro... (elEconomista.es, s. f.)

Igualmente, el valor de la inmediatez del que tanto se había hablado en la etapa pre pandemia, sigue asumiendo un rol primordial en esta otra etapa. El consumidor va a una velocidad muy superior a la industria *retail* y es el que tira de los modelos de negocio; ello hace que la digitalización pase de tener un papel de relevancia a ser un factor crítico e indispensable en los negocios. Además, aunque que las grandes empresas son las que toman un papel activo en esta digitalización, el verdadero comienzo de la idea más radical de la inmediatez se encuentra en los negocios de proximidad, que son aquellos que pueden lograr que las compras realizadas online lleguen a los hogares en menos de una hora (Martín, 2021).

Igualmente, se pone el foco de atención sobre los centros logísticos de las empresas ubicados en las zonas más céntricas de las ciudades con el fin de cumplir con los objetivos de este comercio rápido. Las características de este tipo de comercio electrónico derivan en una rotación de los productos muy alta, lo cual conlleva como ventajas no tener que contar de forma estricta con espacios físicos de almacenaje extremadamente amplios y poder aprovecharse de los locales que han quedado vacíos con la llegada de la pandemia (Padrón, 2020).

Estos negocios *retail* de proximidad son los nuevos protagonistas del *Q-commerce* o comercio rápido: se trata de la realización por los consumidores de pedidos pequeños que están adaptados a los nuevos hábitos y comportamientos de los mismos así como a los hogares unifamiliares en las ciudades en las que viven que se entregan en períodos de tiempo inferiores a la hora (Padrón, 2020) Ya existen compañías que facilitan esta entrega de productos en menos de media hora como Delivery Hero, y poco a poco están incluso consiguiendo bajar esos tiempos.

Así pues, este *Q-commerce* es el resultado de una evolución más que natural del comercio electrónico, donde la velocidad y la comodidad de los clientes son el centro de los modelos de negocio de las compañías *retail* de la actualidad. Además, a diferencia de lo que ocurría en la etapa pre pandemia, con la llegada del Covid-19 pasan de ser un lujo a una necesidad y mínimo común múltiplo de todo aquel negocio que quiera sobrevivir a la realidad de hoy en día (Padrón, 2020).

No obstante, esta forma de comercio puede parecer de fácil implantación; sin embargo, esto solo es una realidad para las grandes ciudades como Madrid y Barcelona, mientras que las zonas rurales y las ciudades más pequeñas presentan una mayor complejidad a la hora de abordar esta nueva tipología de comercio electrónico.

En relación con la llegada del *Q-commerce*, la inmediatez y comodidad de los consumidores y el propio consumo por uso, es necesario poner sobre la mesa un más que necesario criterio que ya forma parte del pensamiento del consumidor actual: la sostenibilidad.

Aunque ya existía una tendencia preocupación por el medioambiente con anterioridad a la pandemia, la llegada del Covid-19 ha sido crítica con la misma y ha convertido la preocupación en uno de los pilares sobre los que los modelos de negocio de las empresas *retail* deben trabajar y profundizar. El confinamiento estricto al que fue avocado el país en marzo de 2020 obligó a que los consumidores limitasen las compras a los bienes de primera necesidad, creándose así una sensación de que el resto de bienes pasan a ser secundarios y completamente prescindibles (Rodríguez, 2020).

Pulso, la aplicación de Banco Sabadell que explora la evolución del consumo y la actividad comercial en todo el territorio nacional, situó en gasto en alimentación como el principal de los ciudadanos españoles durante dicho confinamiento. Durante este período además, se vio una clara tendencia por la que los consumidores trataron de limitar el desperdicio de alimentos, compraban de forma más consciente y se acercaba la tendencia del medioambiente a los consumidores a través de la compra de productos más sostenibles y ecológicos (Rodríguez, 2020).

Igualmente, puesto que el confinamiento supuso varias semanas de aislamiento y sedentarismo, muchas personas pasaron a preocuparse por mantener un ritmo de actividad anterior a la llegada del Covid-19 o por tratar de incorporar el deporte en sus vidas. De hecho, las 10 principales *apps* para la salud y el bienestar físico aumentaron hasta un 60%. Además, un estudio elaborado por McKinsey asegura que tres de cada cuatro encuestados están esforzándose por mejorar su salud a través de la mejora de la alimentación y la realización del deporte de continuidad (Rodríguez, 2020).

Así pues, tal y como se expone en el estudio de Accenture (2020), lo que empezaba como una mera tendencia poco a poco pasaba a formar parte del comportamiento y el pensamiento más íntimo del consumidor, con lo que las marcas pasan a tomar conciencia de la necesidad de hacer de esta sostenibilidad medioambiental e inmunológica una parte clave en su oferta y modelo de negocio.

Felipe Romero, socio de The Cocktail Analysis, razona la gran oportunidad que tienen las empresas *retail* en estos tiempos: si los negocios se atreven a crear nuevas experiencias que aporten beneficios a los consumidores, ellos mismos se consolidarán como hábitos de consumo. Se trata pues de saber enfrentarse a la predisposición al cambio que tienen los clientes de la actualidad y convertir la misma en la posibilidad de reconstruir su relación con los clientes a través de un acercamiento a los beneficios y necesidades que la sociedad de hoy en día requiere (Rodríguez, 2020).

Sin duda, el atributo sostenible aporta cierta ventaja competitiva a los productos y servicios que ofertan las compañías *retail* y más pronto que tarde, las marcas que no formen parte de este sistema se verán penalizadas por una gran mayoría de los consumidores (Martín, 2021).

Además, no debe olvidarse la importancia de la identidad y la conexión social, las cuales han adquirido una mayor importancia si cabe con la llegada de la pandemia. Aunque esta ha supuesto el alejamiento entre las personas de forma física, ha puesto en valor la importancia de la conectividad digital. De cara a las marcas y su relación con los clientes, las emociones, la identidad y la conectividad social siguen siendo factores clave en las decisiones de compra de los consumidores. Ello se ha visto reflejado en una de las preferencias que han adquirido los clientes en esta etapa post pandemia: el consumo de lo local (Rodríguez, 2020).

Más allá de las facilidades y el acortamiento en los plazos de envío, los consumidores han comenzado a mostrar una preocupación por el negocio de proximidad, o sea, su comunidad. Así pues, aunque las grandes empresas son las que presentan los mejores datos en relación a los beneficios y capacidad de inversión, los pequeños comercios son los que van tomando cada vez una mayor relevancia en el panorama español (Rodríguez, 2020).

Por otra parte, la llegada del Covid-19 y el consecuente confinamiento supusieron un redescubrimiento de las habilidades personales de los ciudadanos que, como continuación de la famosa tendencia DIY (*do it yourself*; en español, hazlo tú mismo), han abierto las puertas a un nuevo campo de negocio que encuentra perfecta relación con la sostenibilidad. Como consecuencia de ello, el negocio del bricolaje ha comenzado a repuntar en España y las ventas han crecido exponencialmente. Igualmente, también ha favorecido una mayor puesta en valor de aquellos productos y servicios que son realizados de forma artesanal y próxima a los hogares de los consumidores (Martín, 2021).

3.2.3 Las herramientas estratégicas de las tiendas *retail* en la era post pandemia

El consumidor de la era post pandemia va a una velocidad muy superior a la industria *retail* y es el que tira de los modelos de negocio a diferencia de lo que ocurría en la era pre pandemia. Ahora van por delante las necesidades y preferencias de los consumidores, y las empresas son las que compiten por adaptarse lo más rápido posible a las mismas. Es por ello que, para que así suceda, deben adaptar sus herramientas estratégicas a fin de que den resultado y puedan ponerse a la cabeza del mercado *retail*.

- Las oscilaciones de precios, un desafío para los *retailers*.

Fruto de la pandemia, las cadenas de suministro han sufrido duros golpes y ello ha tenido consecuencias directas sobre los precios de los productos y servicios, que se han disparado considerablemente. El estudio “PwC Global Consumer Insights Survey 2020” recoge que al menos el 18% de los consumidores ha tenido una pérdida de ingresos superior al aumento que han supuesto los gastos domésticos, por lo que se puede observar que el aumento de precio ha tenido consecuencias directas en el consumidor.

Así pues, los *retailers* de esta etapa tratan de afrontar la mayor competitividad posible en el mercado a través de herramientas que permitan optimizar los precios y llevar a cabo pronósticos de la cadena de suministro con los que minimizar el aumento de los precios y su impacto directo en los hogares de la economía española. Probablemente, los compradores sabrán reconocer y confiarán principalmente en aquellas empresas que demuestren que están haciendo un mejor trabajo al mantener los precios bajos todo el tiempo posible (PriceWaterhouseCoopers, 2020).

Igualmente, esta confianza se puede trabajar a través de la fidelización de los consumidores hacia las marcas. Para ello, las empresas *retail* han de trazar sus estrategias empresariales a través de la priorización de los intereses de los clientes y la creación de experiencias que sean significativas para ellos.

- La redefinición de la relación marca-cliente.

Si ya se ha mencionado anteriormente la importancia que tienen los precios en el comportamiento de los consumidores de cara a las decisiones de compra de los mismos, más importante aún es identificar cuáles son las pautas a seguir para fidelizar a los clientes en una etapa de actualidad marcada por la pandemia.

Para muchos de los negocios *retail*, que ofrecen sus productos y servicios físicamente, el estado de alarma ha supuesto un impedimento de cara al mantenimiento de un contacto estrecho y cercano con su clientela habitual. Este es el caso de los cines, los teatros, los mercados y los gimnasios. No obstante, han sabido adaptarse de forma rápida a través del traslado de la experiencia física al entorno digital mediante la creación de sesiones en directo a través de las redes sociales o ponencias mediante *webinars*, que son cursos y talleres impartidos de forma virtual a través de plataformas tales como Zoom o Teams, de tal forma que no se renuncia a la interacción entre el emisor y el público (Castelló, 2020).

Para el caso de las empresas dedicadas a la restauración y el textil, se han centrado los esfuerzos en la realización de envíos a domicilio, descuentos por suscripción a la marca y premios por la participación en sorteos, entre otros (Castelló, 2020). A través de estas estrategias comerciales se logra un acercamiento cotidiano de los consumidores a las marcas, y gracias a este acercamiento se facilita una mayor recogida de datos e información con el objetivo de satisfacer las necesidades de los mismos prácticamente de manera simultánea a su surgimiento.

Deloitte propone como estrategia de fidelización por parte de las empresas un enfoque especial en las cuestiones sociales, refuerzo en la comunicación, revisión de los planes de *márketing*, la potenciación del canal digital y la recompensa a los clientes más leales a la marca (ya sea por años de antigüedad, número de compras realizadas, interacción en las redes con la marca...).

Todos estos objetivos deben girar en torno a la generación de la una relación marca-cliente que sea lo más sólida posible, especialmente en esta etapa post pandemia; esto es así dado que muchas de las empresas *retail* han tenido que frenar en seco su actividad durante unos meses y la relación que tuviesen con los clientes podría verse afectada, o en algunos casos incluso desaparecer.

Hoy por hoy se requiere de una presencia por las empresas en todos los canales posibles a fin de alcanzar a todo el público objetivo y poder mantener un contacto cercano del día a día con los mismos. De esta forma, el canal tradicional -las tiendas físicas- aún cuando sigue siendo importante, debe verse acompañado de una presencia en el canal online, ya sea a través de las redes sociales, la página web empresarial, etc (Castelló, 2020)

Estamos hablando de una omnicanalidad que si bien en la era pre pandemia era novedad, ahora pasa a ser requisito necesario para la supervivencia de las empresas *retail*. A través de la misma, se crean experiencias completamente adaptadas a las preferencias y gustos de los consumidores a la vez que se ve compensado el impacto negativo que supone el descenso de las ventas a través del canal físico. La unión de la estrategia online y offline permite que las marcas puedan llevar a cabo un seguimiento total y completo de su clientela habitual y los consumidores potenciales, asegurando así la fidelidad de los primeros y tratando de sumar a los segundos a través de un mayor conocimiento de sus preferencias (Castelló, 2020).

Un ejemplo de ello es el grupo de restaurantes Mentidero, que durante el confinamiento creó un espacio en las redes sociales -en concreto, en *Instagram*- donde cada semana se realizaban dos o tres de las famosas recetas del grupo en un directo. De esta forma, los seguidores podían por un lado, realizar en el mismo instante la receta y por otro lado, preguntar dudas y hablar con los chefs y directores de los restaurantes acerca de los ingredientes que iban a ser utilizados, las futuras recetas a cocinar en las redes sociales, proponer nuevos platos para el servicio a domicilio... Se trata de una cercanía que creó la marca Mentidero con sus clientes a través del canal online y que de no haber sido por la pandemia, no se hubiese planteado inicialmente en los tiempos que corren.

Otro ejemplo de ello sería la cadena FNAC, la cual ha llevado a cabo el lanzamiento de un servicio de cita previa a través de su página online a través del cual puedes reservar en cualquiera de sus establecimientos a la hora que convenga y ser atendido de forma completamente personalizada e individual (Castelló, 2020).

- El trabajo en equipo: la colaboración con otras marcas.

Remontándonos a la etapa pre pandemia, el concepto de competitividad quedaba claro: las empresas *retail* de un mismo sector trabajan por ser mejores que las demás, tener un sello diferenciador y deslumbrar a los consumidores de tal forma que fuese prácticamente imposible acudir a las otras marcas competidoras.

La realidad actual es, sin embargo, completamente diferente. Los tiempos de pandemia han sido muy difíciles para todas las empresas, y sobre todo, para todas las personas y sus situaciones personales en el hogar. Ello ha favorecido la creación de un ambiente de empatía, donde el trabajo en equipo y poner manos allá donde hagan falta es más importante que tratar de poner la zancadilla al de al lado; esto es por que la sociedad está efectivamente pendiente de las respuestas que puedan dar las organizaciones en este tipo de circunstancias, y aquellas que sepan actuar con la mayor empatía posible quedarán a la cabeza en el mercado a nivel social. El ambiente de empatía y trabajo en equipo sumado a la crisis económica en la que el país se ha visto embarcada como consecuencia del Covid-19 ha derivado inevitablemente pues, en la creación de alianzas entre los competidores (Castelló, 2020).

Así pues, durante el confinamiento surgieron distintas colaboraciones entre empresas que hasta entonces habían sido simplemente competidoras entre sí:

1. Restaurantes de toda España se unieron para crear una plataforma a través de la cual se pudiesen pagar por adelantado comidas y cenas en los restaurantes, para cuando la cuarentena permitiese por fin salir y disfrutar del ocio.
2. McDonald's, compañía líder en el sector de restauración en España, desarrolló en octubre de 2020 la hamburguesa Big Good -elaborada con ingredientes 100% españoles- al objeto de mostrar su compromiso con el sector primario español así como su apoyo a los difíciles momentos que estaban atravesando con la crisis del Covid-19 (ABC, 2021).

3. Cervezas Alhambra, San Miguel, Mahou y Solán de Cabras se unieron para mostrar su apoyo a los bares y las personas que trabajan en el sector (Castelló, 2020).
4. Grosso Napoletano creó la iniciativa solidaria “Food 4 Heroes” al objeto de llevar comida gratuita a los hospitales para dar de comer al personal sanitario. Poco a poco se fueron sumando empresas como el grupo Lalala, el grupo Larrumba, pastelería Mallorca, Telepizza o Coca-Cola (Vatican News, 2020).

Otra forma de colaboración menos directa es una tendencia que últimamente se está viendo de forma muy repetida en las redes sociales: la presentación de nuevas colecciones o productos en un espacio al que son invitadas marcas que trabajan en el mismo sector e *influencers* que representen a dichas marcas. Un ejemplo de ello es la última presentación de Sophie and Lucie, llevada a cabo en su taller en el que fueron invitadas marcas como BIMANI, Tipi tent y Barey Collection así como *influencers* que bien representan a las marcas, bien son las propias creadoras de las marcas y acumulan varios miles de seguidores en sus perfiles de *Instagram* como Laura Corsini (fundadora, CEO y directora creativa de BIMANI), María Pombo (creadora de Tipi tent) o Mar Reyes (creadora y diseñadora de la firma Barey Collection). A través de esta reunión de *influencers* y marcas, se promueven en las distintas redes sociales las presentaciones llevadas a cabo por la marca anfitriona, y a la vez se genera un espacio en el que las marcas se conocen un poco más entre ellas y generan confianza entre sí.

Además, la realización de estos eventos suele acompañarse de talleres en los que las marcas y personajes públicos invitados participan a través de la realización cerámicas y ramos de flores, pintar platos y aprender *lettering*²⁸... Se trata pues de reuniones que van mucho más allá de la propia presentación de la colección de la marca anfitriona, y de la que se pueden sacar múltiples relaciones entre los negocios competidores.

- La visibilización de la cadena de suministro.

La llegada de la pandemia ha dado lugar como ya se ha mencionado anteriormente a la creación de una tendencia por los consumidores consistente en la compra de forma más consciente, limitándose así el desperdicio de dinero y alimentos al consumo por uso.

²⁸ Dícese del arte de dibujar letras, en lugar de simplemente escribir.

Ello deriva a su vez en la búsqueda por los clientes de la realización de sus compras en los negocios locales y de proximidad, buscando que los productos y servicios ofrecidos sean no solo de la mayor calidad posible sino que también supongan el menor perjuicio posible al medioambiente (Martín, 2021).

Así pues, lo que se busca es una absoluta transparencia y visibilidad en la realización de los mismos a lo largo de toda la cadena de valor, donde la procedencia de los mismos toma un papel de absoluta relevancia y es fundamental compartir la misma con los consumidores. Además, a través de la transmisión de este tipo de información se busca igualmente poner en valor el trabajo de terceras partes que puedan estar involucradas en la cadena de suministro y contar con mayores capacidades de seguimiento y rastreo de los productos a lo largo de todas las fases de la cadena de valor, a fin de identificar así los productos que puedan estar en riesgo así como la gestión y la trazabilidad de los lotes (PriceWaterhouseCoopers, 2020).

Para llevar a cabo estas estrategias de visibilización, son muchas las marcas que han optado por contarlo a través de *stories* en *Instagram*: a través de una serie de videos, se van enseñando las distintas fases de la cadena de valor, el tiempo invertido por las personas en cada uno de ellos, las personas que propiamente forman parte de cada fase, la localización de las fábricas, el origen de las materias primas con las que se trabaja, los materiales componentes del empaquetado que envuelve los productos listos para ser enviados a domicilio...

Un ejemplo de ello es BIMANI, una marca de ropa fundada y dirigida por Laura Corsini. Si bien es cierto que la marca lo es por un lado y ella por otro, la realidad es que su cuenta personal en *Instagram* es propiamente la cuenta de la marca, y ello hace de la misma un espacio completamente personal donde vuelca todas sus preocupaciones, los objetivos a corto plazo que tiene para la marca, los reconocimientos y efectivamente, las distintas fases que componen la cadena de valor a través de la cual tiene lugar la producción de sus colecciones de ropa. A través de sus *stories*, cuenta de forma cercana a sus seguidores como es el día a día de una CEO de empresa textil de relevancia en la moda española, y estos tienen la oportunidad de conocer en primer plano todos y cada uno de los pasos que hacen de un trozo de tela una blusa o un vestido.

Y es que es así, la era en la que nos encontramos exige de transparencia en todas sus facetas: transparencia en el proceso de fabricación de los productos, transparencia en las actuaciones internas de la empresa, transparencia en las colaboraciones sociales que puedan tener las marcas... Sin duda, la transparencia es la clave en la confianza del mercado en esta nueva etapa post pandemia hacia la recuperación del mercado (Lobillo, 2021)

- La omnicanalidad, un espacio en el que moverse como pez en el agua.

Hasta un 49% de los consumidores afirma que sus compras en tienda física han aumentado o permanecido igual desde la llegada de la pandemia. Ello demuestra la importancia que sigue teniendo el canal físico, incluso en esta etapa tan marcada por las tecnologías y los dispositivos móviles (PriceWaterhouseCoopers, 2020).

Ahora bien, que sigan teniendo un papel primordial en la actualidad no implica que lo hagan de la misma forma que en la etapa pre pandemia: las empresas *retail* saben que las preferencias y valores de los consumidores han cambiado mucho con el paso de los años, y esto debe verse reflejado en las actuaciones y los establecimientos de las marcas. Ahora se valora un canal físico en el que no solo vayas a comprar un producto o servicio, sino en el que igualmente vivas una experiencia personal cargada de estímulos sensoriales y sociales de los que puedas empaparte y aprender (PriceWaterhouseCoopers, 2020).

De esta forma, los productos dejan de ser meros productos en sí mismos para ser servicios. En el estudio de Vodafone business 2019 ya hablaba de una tendencia por la cual los consumidores iban a entrar cada vez más en las tiendas por el servicio recibido y no por el producto como tal. Quizás lo que haga que un consumidor se fije en una marca sea un producto en concreto, pero lo que puede hacer que quiera volver e incluso fidelizar al mismo es la experiencia vivida con la misma; de igual forma, puede ser que un consumidor no conozca una marca y por tanto no se acerque a la misma por sus productos, pero lo que puede hacer que compre en la misma es la experiencia de trato personal y sensorial que pueda llevarse a casa (PriceWaterhouseCoopers, 2020).

Así pues, el estudio llevado a cabo por PriceWaterhouseCoopers (2020) afirma que los consumidores están efectivamente dispuestos a pagar un plus por vivir conexiones

emocionales en su proceso de compra de los distintos productos y servicios a través del canal físico. Con ello, puede llegarse a la conclusión de que efectivamente aún estando en la era digital, donde la omnicanalidad ya no es una opción sino un *must*, la interacción humana sigue siendo fundamental en la relación marca-consumidor: el mundo sigue avanzando a nivel tecnológico a pasos agigantados; sin embargo, la sociedad exige igualmente cada vez una mayor humanidad en el trato.

Un ejemplo de la importancia del canal físico es el del fabricante de ropa de invierno Canada Goose. La compañía canadiense abrió una tienda experimental en Toronto que cuenta con una grieta de roca falsa, una habitación con mucha nieve y un suelo que se agrieta como el suelo; además, no tiene inventario de sus famosos abrigos en el establecimiento. A través de esta experiencia, la compañía cree que pueden inspirar a los consumidores a vivir oportunidades únicas e inimaginables, así como entender de primera mano cómo funciona la propia empresa, y la calidad de las materias primas con las que trabaja a fin de que los consumidores puedan disfrutar de unos productos que sin duda les resguarden del frío (Edmiston, 2020).

Igualmente, la importancia del canal digital cada vez es mayor y los consumidores tienen cada vez más opciones con las que experimentar, desde los dispositivos móviles hasta los supermercados y centros comerciales virtuales. Antes de la etapa post pandemia, solo un 9% de los consumidores compraba exclusivamente los productos a través del formato online; sin embargo, la crisis del covid-19 ha hecho que hasta un 35% de los consumidores decidan a lanzarse a este formato online que sin duda, seguirá creciendo (PriceWaterhouseCoopers, 2020).

Un ejemplo perfecto de omnicanalidad en la actualidad es el llevado a cabo por Wow Concept: se trata de una tienda futurista situada en Gran Vía (Madrid) basada en la experiencia omnicanal que nace bajo el amparo de Dimas Gimeno, expresidente de El Corte Inglés. Se trata de una *concept store* multimarca que ofrece productos de moda, belleza, tecnología y decoración a lo largo de sus 5.500 metros cuadrados, los cuales pueden ser adquiridos de forma física así como online (Gómez, 2022). Esta marca *phygital* se reconoce como en constante cambio y evolución y ha integrado el croma como color corporativo por ser un “no color”; puede que tenga una apariencia de verde fosforito en el plano físico, pero este evoluciona para convertirse en cualquier cosa en el plano

digital y ello se puede observar a través de los múltiples modelados 3D dinámicos en verde croma que tiene la tienda a lo largo de sus plantas.

En relación con este canal digital, han de ponerse igualmente en valor las formas de pago en los comercios *retail*: si ya se hablaba en la etapa pre pandemia del pago a través de herramientas *contactless* como Bizum, la actualidad acoge un nuevo tipo de pago que poco a poco se propaga de forma global. Se trata de las criptomonedas, nacidas en el año 2008 en mitad de la crisis económica y con un fuerte auge con la llegada del Covid-19.

Así pues, en octubre de 2020, el bitcoin -un tipo de criptomoneda- cotizaba alrededor de los 13.600 dólares y un año más tarde, llegaba a alcanzar los 60.000 dólares (Coca, 2021). La influencia de las monedas digitales no ha dejado de extenderse en los últimos tiempos, y ya se habla de las mismas como una nueva forma de intercambio en el día a día -aún un tanto lejano para el consumidor de a pie-. No obstante, son varios los países que poco a poco tratan de introducir este tipo de monedas, y la República del Salvador ya ha adoptado bitcoin como moneda de curso legal dentro de sus fronteras (Europa Press, 2021).

Esta paulatina adopción de las criptomonedas ha hecho que las empresas *retail* tomen acción, y una de ellas ha sido el gigante McDonald's. La compañía se ha pronunciado a favor de la llegada del bitcoin en la República del Salvador y ha emitido un comunicado por el cual los clientes de McDonald's podrán pagar los Big Macs así como el resto de productos que forman parte del menú utilizando bitcoin. Para ello, la compañía ha llevado a cabo una alianza con OpenNode, un procesador de pago cuya especialización son las criptodivisas (Europa Press, 2021).

- Los *influencers*, las nuevas marcas.

Aunque es cierto que el término *influencer* forma parte del día a día de la sociedad, son ellos mismos los que tratan de desvincularse de dicha expresión. Influcidar tiene un doble rasero, y por ello prefieren hacerse conocer como creadores de contenido.

Los creadores de contenido de la era post pandemia pueden definirse por ser unos creadores de tendencias natos, muy buenos en la comunicación, expertos en temas específicos y con un apoyo de sus audiencias que nace fruto de su perseverancia y credibilidad (Odriozola, 2022).

La información que conocemos a día de hoy de las marcas *retail* pasa a menudo, por no decir que ya es casi siempre, por el catalizador de estos creadores. Ellos mismos dedican su tiempo a lo que realmente aporta valor en el negocio: crear contenido de interés para las audiencias. Tanto es así, que si en un comienzo eran los creadores de contenido los que buscaban colaborar con las marcas, ahora es al revés; las marcas buscan proactivamente acercarse a aquellos con los que puedan identificarse, más allá de si respaldan o no sus productos (Katie Freiberg, 2020).

Katie Freiberg, directora de Marketing de crecimiento en ThirdLove reconoce que el éxito de una campaña ya puede señalarse con el dedo: la conexión con personas influyentes que transmitan el mensaje de la marca es lo que hace de un nuevo producto, colección o imagen de campaña el verdadero triunfo. Ello lo explica a través de un evento que tuvieron en ThirdLove con una *influencer*, Katie Sturino.

Esta creadora de contenido es conocida por probarse ropa de talla xs, por ejemplo, en las distintas marcas y comprobar en qué casos encaja la talla con la realidad y en qué casos no. A través de estas actuaciones, posteriormente organiza campañas en sus redes sociales con las que presiona al sector textil, y más en concreto, a los *retailers* a producir ropa acorde con el tamaño que se supone que debe ser (Katie Freiberg, 2020).

Lo que busca una marca como ThirdLove al asociarse con esta creadora de contenido ya no es propiamente vender los productos y servicios de la compañía, sino hacerse eco de un mensaje que ella transmite a sus seguidores y que además le representa de manera tan ferviente (Katie Freiberg, 2020).

Así pues, las marcas *retail* de hoy en día trabajan mucho más allá que por una publicación en *Instagram* con creadores de contenido que acumulen varios miles o incluso millones de seguidores. Se trata de un ejercicio de construcción de relaciones sociales con los creadores a través de los cuales las marcas hacen entender a su audiencia lo importante que es para las mismas encontrar personas que defiendan el nombre de la marca, incluso aún cuando no publiquen estos creadores de contenido en el nombre de las mismas (Katie Freiberg, 2020).

4. CONCLUSIONES

La sucesión de eventos que se han dado en los últimos años hacen que sea imposible volver atrás: los métodos tradicionales -y ya un tanto arcaicos- que conocíamos hasta la fecha están completamente obsoletos y no tienen cabida en la actualidad global y omnicanal en la que nos encuadramos; por mucho que los negocios quieran mirar hacia otro lado o escudarse en una vuelta a la normalidad más pronta que tardía, la realidad es completamente distinta, y ha llegado para quedarse y sumergir a todos y cada uno de los sectores que forman parte de la misma, incluido el sector *retail*.

La concepción que la sociedad española tenía de los negocios *retail* tradicionales y su forma de interacción con la clientela ha cambiado completamente. La idea de una pequeña tienda física que se hacía conocer a través del boca a boca, que tenía un horario estricto de apertura y fuera del mismo era imposible tratar de comprar productos y servicios a los mismos y tenía pocas -o ninguna- perspectiva de crecimiento a nivel nacional, y mucho menos global queda ya muy lejos.

La irrupción de las tecnologías en el mundo y la paulatina adopción por la sociedad española de los dispositivos móviles y tecnológicos como parte de su día a día y de su trabajo han jugado un papel fundamental en esta transición hacia la omnicanalidad. Si bien es cierto que a día de hoy sigue cobrando vital importancia el canal físico, este ha evolucionado completamente y de la mano de las tecnologías.

La presencialidad física de las tiendas *retail* hoy pasa por tratar de hacer llegar el contacto más humano posible a los consumidores, así como por ser un nexo de unión entre la propia marca y la concepción digital que alcanza la misma. El canal físico es un espacio que hoy en día va más allá de la venta de los productos -y servicios-, creando una experiencia en sí misma que se entrega en forma de servicio al consumidor. Podemos hablar pues, de que vivimos en una etapa marcada por la entrega de servicios, donde estos mismos engloban a los productos y a otros servicios.

A través de la vivencia de experiencias, se espera un cambio en el comportamiento del consumidor hacia la marca de tal forma que este pueda sentirse más cercano a la misma, y lo devuelva en forma de fidelidad a la marca. Ello no tiene por qué traducirse

propriadamente en un aumento de las compras de sus productos y servicios, sino más bien en la integración en su identidad y personalidad de valores similares a los de la empresa, y por tanto un sentimiento de acercamiento a la forma de actuación de la misma. Al final, no hay mejor embajador para una marca que aquel que se siente completamente identificado con la raíz de un proyecto: los valores y propósitos que lo sustentan.

Esto es justamente lo que buscan las marcas de la etapa post pandemia, que sus clientes puedan ahondar en las raíces de los proyectos y se involucren en los mismos de forma íntima a través de la participación en proyectos sociales que puedan lanzar, concursos con diversos premios -que no tienen por qué incluir necesariamente productos y servicios de la marca, sino igualmente experiencias relacionadas con el modus operandi de la marca *retail*- o incluso la realización de talleres.

Igualmente, estas experiencias físicas poco a poco comienzan a incorporar en su ADN herramientas digitales tales como los códigos QR, los catálogos interactivos y las pantallas digitales de simulación con las que los consumidores pueden probarse virtualmente todo tipo de productos, desde pintalabios y *chokers*²⁹ hasta vestidos ajustados. El éxito del canal físico a día de hoy reside en la innovación y el juego de mezclar las distintas herramientas digitales con los conceptos más corporales y tradicionales, y ello se está viendo cada vez más en las compañías *retail* que nacen en la era de la post pandemia.

Podría parecer inicialmente que se trata de una moda más, y por tanto, pasajera. No obstante, lo que enriquece verdaderamente el *retail* más tradicional es la suma de la experiencia física y digital en un mismo lugar, el establecimiento real de la marca. Este acrecimiento provocado por su combinación da lugar a una experiencia 360° que habla por la marca: hacia dónde va la misma, cómo cuida a sus consumidores y cuáles son los pilares que la sustentan.

De igual forma, el canal digital sigue ganando presencia y seguidores a las espaldas: la comodidad de tener a un solo clic todas las ofertas, productos y servicios, datos e información hace que el consumidor se sienta con la seguridad de poder llevar a cabo sus

²⁹ Collar ajustado alrededor del cuello, gargantilla.

decisiones de compra a través de las múltiples comparaciones que puede realizar en apenas unos segundos. Además, el impulso de las tecnologías cada vez es mayor y más rápido, lo cual hace que se cuente con herramientas novedosas prácticamente cada año. Igual que Bizum y los pagos *contactless* han llegado a las vidas de los ciudadanos españoles y ya no se concibe la vida diaria sin ellas, la realidad es que probablemente en pocos años o incluso meses tendremos a nuestra disposición otros nuevos instrumentos que cambiarán radicalmente la forma en que comerciamos.

Esta tendencia de la omnicanalidad se ve complementada por dos de las exigencias más aclamadas por la sociedad: la sostenibilidad y el *slow living*. Si bien la llegada de la pandemia ha traído muchas desgracias a la ciudadanía española -y más en concreto, a la salud de las personas y la economía de los hogares-, también ha puesto el foco en lo más importante: el cuidado. El cuidado de las personas, de la alimentación, de las compras compulsivas de ropa, del deporte, de las relaciones sociales y del medioambiente.

Aunque parezca mentira, tenemos la oportunidad de vivir en una actualidad que aunque está cada vez más digitalizada y prácticamente todo pasa a través de herramientas tecnológicas, también es más humana y ha aprendido a entender el valor que tienen las personas en sí mismas, y el rastro que dejan tras de sí. Por ello, si antes se podía ver la tendencia *slow living* como algo pasajero -al igual que la de la sostenibilidad-, hoy queda más que claro que se trata de una exigencia que ocupa un primer puesto. Ni los consumidores pueden mirar hacia otro lado, ni las marcas pueden pretender que es cuestión de gustos: todo aquel que quiera sobrevivir al panorama actual, habrá de adaptarse y hacer de estas pretensiones su forma de ser y relacionarse en el mundo, ya sea con clientes, otras marcas competidoras del sector, los trabajadores u organizaciones externas a las compañías.

Es la era de la post pandemia, sí; pero también es la era de las personas.

5. BIBLIOGRAFÍA

ABC. (2021, 28 octubre). *McDonald's lanza el Proyecto Big Good, su compromiso para apoyar el campo español*. Recuperado 18 de marzo de 2022, de <https://www.abc.es/contentfactory/post/2021/10/25/mcdonalds-lanza-proyecto-big-good-compromiso-apoyar-campo-espanol/>

Accenture. (2020, abril). *How COVID-19 will permanently change consumer behavior*. <https://www.accenture.com/acnmedia/PDF-134/Accenture-COVID19-Consumer-Behaviour-Survey-Research-PoV.pdf#zoom=40>

BBC. (2021, 14 mayo). *Bitcoin: 6 preguntas para entender la más grande de las criptomonedas, cómo funciona y por qué es peligrosa*. BBC. Recuperado 17 de marzo de 2022, de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-57066481>

BBVA. (2017, 17 agosto). *El m-commerce despegua en España y mueve 2.500 millones de euros*. BBVA. Recuperado 5 de marzo de 2022, de <https://www.bbva.com/es/m-commerce-despega-espana-mueve-2-500-millones-euros/>

BBVA. (2017, 22 noviembre). *¿Qué es la tecnología «contactless» o pago sin contacto?* BBVA. Recuperado 16 de marzo de 2022, de <https://www.bbva.com/es/tecnologia-contactless-pago-contacto/>

BBVA. (2022, 4 marzo). *¿Quiénes son los 'millennials' y por qué son una generación única?* BBVA. Recuperado 16 de marzo de 2022, de <https://www.bbva.com/es/quienes-millennials-generacion-unica/>

BCG & adigital. (2022, febrero). *Economía digital en España*. https://www.adigital.org/doc/202202_informe-economia-digital.pdf

Capgemini Consulting. (2017). *Las compañías con mayor madurez digital son un 26 por ciento más rentables que sus competidoras*. capgemini.com. Recuperado 7 de marzo de 2022, de <https://www.capgemini.com/es-es/wp->

[content/uploads/sites/16/2017/07/pdf_Las_compañías_con_mayor_madurez_digital_son_un_26_por_ciento_más_rentables_que_sus_competidoras.pdf](#)

Castelló, V. (2020, 19 junio). *¿Cómo logran las marcas mantener nuestra fidelidad?* El País. Recuperado 17 de marzo de 2022, de <https://elpais.com/economia/estar-donde-estes/2020-06-19/el-consumidor-poscovid-es-menos-fiel.html>

Coca, M. (2021, 9 diciembre). *Las criptomonedas y el auge de los 'bitcoins'*. La Vanguardia. Recuperado 18 de marzo de 2022, de <https://www.lavanguardia.com/economia/20211209/7916833/criptomonedas-bitcoins-brl.html#:~:text=En%20octubre%20de%202020%2C%20cotizaba,son%20ajenos%20a%20esta%20fiebre.>

Cutanda, B. L., & Gómez, P. P. (2019). Directiva (UE) 2019/904, del Parlamento Europeo y del Consejo, relativa a la reducción de determinados productos de plástico en el medio ambiente. *Actualidad Jurídica Ambiental*, (93), 39-53.

Díaz-Cardiel, J. (2021, 22 octubre). *La pandemia, un antes y después en la digitalización del retail y gran distribución*. Food Retail. Recuperado 17 de marzo de 2022, de https://www.foodretail.es/blogs/jorge_diaz-cardiel/pandemia-digitalizacion-retail-distribucion_7_1595310457.html

Economipedia. (2021, 17 junio). *Economipedia - Educación financiera, economía y finanzas*. economipedia.com. Recuperado 7 de marzo de 2022, de <https://economipedia.com/>

Edmiston, J. (2020, 10 enero). *Inside Canada Goose's new store that has a room that snows, floor of fake ice — but no inventory*. Financial Post. Recuperado 18 de marzo de 2022, de <https://financialpost.com/news/retail-marketing/by-no-means-an-inexpensive-experiment-inside-canada-geoses-new-inventory-free-store>

elEconomista.es. (s. f.). *Leasing: qué es - Diccionario de Economía*. Recuperado 17 de marzo de 2022, de <https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/leasing>

elEconomista.es. (s. f.-b). *Renting: qué es - Diccionario de Economía*. Recuperado 17 de marzo de 2022, de <https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/renting>

Esber, D., & Wong, J. (2020, 21 abril). *Discussions in digital: Influencer marketing is ready for its close-up*. McKinsey & Company. Recuperado 12 de febrero de 2022, de <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/discussions-in-digital-influencer-marketing-is-ready-for-its-close-up>

Europa Press. (2021, 7 septiembre). *McDonald's aceptará bitcoin como forma de pago en El Salvador*. europapress.es. Recuperado 18 de marzo de 2022, de <https://www.europapress.es/economia/finanzas-00340/noticia-mcdonalds-aceptara-bitcoin-forma-pago-salvador-20210907205503.html>

Fernández, C. (2021, 14 mayo). *'Slow living': la tendencia post-Covid-19 que nos hará más felices*. La Vanguardia. Recuperado 16 de marzo de 2022, de <https://www.lavanguardia.com/vida/20210513/7448616/slow-living-tendencia-pos-covid-19-hara-mas-felices-brl.html>

Fundación Orange. (2016, junio). *La transformación digital en el sector retail*. www.fundacionorange.es. Recuperado 7 de marzo de 2022, de https://www.fundacionorange.es/wpcontent/uploads/2016/07/eE_La_transformacion_digital_del_sector_retail.pdf

Globalkam. (2022, 16 marzo). *Retail ¿Qué es y cómo adaptarse al escenario actual? / Globalkam*. Globalkam Consultores. Recuperado 1 de marzo de 2022, de <https://globalkamconsultoresretail.com/retail/>

Gómez, S. (2022, 11 marzo). *Así es Wow Concept: la tienda más cool y futurista en la que ir de compras en Madrid*. Esquire. Recuperado 18 de marzo de 2022, de <https://www.esquire.com/es/moda-hombre/a39405625/wow-concept-tienda-madrid/>

González, J. L. (2016, 21 diciembre). *EL E-COMMERCE: SUS ORÍGENES, PRESENTE Y TENDENCIAS FUTURAS*. esic.edu. Recuperado 1 de marzo de 2022, de

<https://www.esic.edu/saladeprensa/prensa/noticia/el-e-commerce-sus-origenes-presente-y-tendencias-futuras>

Google. (2020, enero). *Retail en España: el presente y futuro de los consumidores y empresas*.

[https://www.thinkwithgoogle.com/_qs/documents/9011/Retail en Espana el presente y futuro de los consumidores y empresas.pdf](https://www.thinkwithgoogle.com/_qs/documents/9011/Retail%20en%20Espa%C3%B1a%20el%20presente%20y%20futuro%20de%20los%20consumidores%20y%20empresas.pdf)

Horrillo, E. (2021, 8 febrero). *EL PAÍS: el periódico global*. elpais.com. Recuperado 12 de marzo de 2022, de <https://elpais.com/economia/estar-donde-estes/2021-02-08/es-san-valentin-una-fecha-rentable-para-el-comercio.html>

IBM. (s. f.). *¿Qué es cloud computing?* Recuperado 17 de marzo de 2022, de <https://www.ibm.com/es-es/cloud/learn/cloud-computing-ubl>

IKEA. (s. f.). *IKEA RENTAL: alquiler de muebles para empresas*. Recuperado 17 de marzo de 2022, de <https://www.ikea.com/es/es/ikea-business/ikea-rental-alquiler-de-muebles-para-empresas-pub266478f0>

ikn SPAIN & Universidad Autónoma de Madrid. (2019, diciembre). *Análisis del impacto de las tecnologías emergentes en retail*. <https://www.retailforum.es/wp-content/uploads/2019/12/Estudio-retailforum.pdf>

Infoautonomos. (2021, 3 diciembre). *Radiografía del sector retail en España*. Recuperado 5 de marzo de 2022, de <https://www.infoautonomos.com/crecimiento-empresarial/sector-retail/>

La Opinión. (2020, 8 octubre). *LeBron James aparecerá en la caja del mítico cereal estadounidense Wheaties*. laopinion.com. Recuperado 12 de marzo de 2022, de <https://laopinion.com/2020/10/08/lebron-james-aparecera-en-la-caja-de-un-mitico-cereal-estadounidense/>

Laureano Turienzo Retail News Trends. (s. f.). *La verdad sobre el impacto de la tecnología en las tiendas*. mallyretail.com. Recuperado 1 de marzo de 2022, de https://www.mallyretail.com/index.php?id=&id_news=325

Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista. (1996, 17 enero). boe.es. Recuperado 28 de febrero de 2022, de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1996-1072>

Lobillo, E. (2021, 31 mayo). *El reto es informar con transparencia en un mundo incierto para superar la crisis*. Cinco Días. Recuperado 18 de marzo de 2022, de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/05/30/companias/1622359943_174511.htm
1

Lorente, C. (2021, 8 julio). *El poder de la «silver economy»™*. Estar donde estés. Recuperado 16 de marzo de 2022, de <https://estardondeestes.com/movi/es/articulos/el-poder-de-la-silver-economy>

Martín, B. (2021, 4 agosto). *Nuevos hábitos de consumo, nuevas formas de compra*. Estar donde estés. Recuperado 17 de marzo de 2022, de <https://estardondeestes.com/movi/es/articulos/nuevos-habitos-de-consumo-nuevas-formas-de-compra>

Mayans, C. (2021, 20 diciembre). *Historia National Geographic*. historia.nationalgeographic.com.es. Recuperado 12 de marzo de 2022, de https://historia.nationalgeographic.com.es/a/origen-historico-black-friday_14984

MIT Sloan & Deloitte. (2015, 8 octubre). *Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation*. Www2.Deloitte.Com. Recuperado 7 de marzo de 2022, de <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/strategy-not-technology-drives-digital-transformation.html>

Muñoz, M. (2021, 25 noviembre). *¿Sabes qué es el Cyber Monday? Aprovecha las ofertas después del Black Friday*. elconfidencial.com. Recuperado 12 de marzo de 2022,

de https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2021-11-25/que-es-el-cyber-monday_2801967/

Odrizola, A. (2022, 27 febrero). *Así trabaja la agencia que catapulta influencers (y que podría lanzar la carrera de Victoria Federica)*. Vanity Fair. Recuperado 18 de marzo de 2022, de <https://www.revistavanityfair.es/articulos/asi-funciona-agencia-influencers-soy-olivia>

Ortega, J. C., & Ortega, J. C. (2021, 29 diciembre). *Analizamos el fenómeno del «fast fashion» y la manera en la que influye en tu vestimenta*. Harper's BAZAAR. Recuperado 15 de marzo de 2022, de <https://www.harpersbazaar.com/es/moda/noticias-mod/a36520316/fast-fashion-mod-pronta-modelo-negocio-inditex-hm-fin/>

Padrón, M. (2020, 12 diciembre). *Q-commerce: qué es y qué retos supone para las empresas*. Estar donde estés. Recuperado 17 de marzo de 2022, de <https://estardondeestes.com/movi/es/articulos/q--commerce-que-es-y-que-retos-supone-para-las-empresas->

PriceWaterhouseCoopers. (2020, 3 diciembre). *En la búsqueda del propósito empresarial*. PwC. Recuperado 17 de marzo de 2022, de <https://www.pwc.com/cl/es/prensa/prensa/2020/Como-la-pandemia-transformo-a-las-empresas-de-retail-y-consumo.html>

Prieto, M. (2015, 22 diciembre). *El Corte Inglés, Amazon y Carrefour avivan la batalla del comercio electrónico*. Expansión. Recuperado 15 de marzo de 2022, de <https://www.expansion.com/economia-digital/companias/2015/12/21/5678723c22601d847d8b465f.html>

¿Qué es EDI: intercambio electrónico de datos? | IBM. (s. f.). ibm.com. Recuperado 5 de marzo de 2022, de <https://www.ibm.com/es-es/topics/edi-electronic-data-interchange>

¿Qué es la cadena de valor minorista? (s. f.). netinbag.com. Recuperado 1 de marzo de 2022, de <https://www.netinbag.com/es/business/what-is-the-retail-value-chain.html>

Quintero Arango, Luis Fernando (2015). El sector retail, los puntos de venta y el comportamiento de compra de los consumidores de la base de la pirámide en la comuna 10 de la ciudad de medellín. *Revista Ciencias Estratégicas*, 23(33),109-118.[fecha de Consulta 22 de Febrero de 2022]. ISSN: 1794-8347. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151345259009>

Real Academia Española. (2022, 15 marzo). Recuperado 12 de marzo de 2022, de <https://www.rae.es/>

Remy, N., Speelman, E., & Swartz, S. (2016, octubre). *Style that's sustainable: A new fast-fashion formula*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/sustainability/our%20insights/style%20thats%20sustainable%20a%20new%20fast%20fashion%20formula/style-thats-sustainable-a-new-fast-fashion-formula-vf.pdf?shouldIndex=false>

Residuos, E. P. L. D. I. S. (2021, 10 septiembre). *Fast fashion, fast food, fast delivery. . . y el incremento exponencial de sus residuos – Laboratorio de ideas sobre residuos*. Laboratorio de ideas sobre residuos. Recuperado 15 de marzo de 2022, de <https://www.laboratorioderesiduos.es/fast-fashion-fast-food-fast-delivery-y-el-incremento-exponencial-de-sus-residuos/>

Rodríguez, N. (2020, 21 mayo). *La salud y la cercanía guían al nuevo consumidor*. *Estar donde estés*. Recuperado 17 de marzo de 2022, de https://estardondeestes.com/movi/es/articulos/la-salud-y-la-cercania-guian-al-nuevo-consumidor?site_name=movi&lang_name=es&d=Any

Roland Berguer. (2016). *España 4.0: el reto de la transformación digital de la economía*. assets.new.siemens.com. Recuperado 7 de marzo de 2022, de <https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/public.1515407804.4fe796280dd1d58ab6eb71e51f14e13a546c3948.estudio-digitalizacion-espa-a-40.pdf>

Rufo, V. M. (2021, 28 julio). *Nuevos hábitos de consumo, nuevas formas de comprar*. *Cinco Días*. Recuperado 16 de marzo de 2022, de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/07/26/extras/1627315397_428414.html

Vatican News. (2020, 28 marzo). *España: la hostelería se une a FOOD4HEROES, la iniciativa solidaria contra la pandemia*. Recuperado 18 de marzo de 2022, de <https://www.vaticannews.va/es/mundo/news/2020-03/food-4-heroes-solidaridad-grosso-napoletano-madrid-coronavirus.html>

Vodafone business. (2019). *El retail en España* (N.º 46). https://lab.vodafone.es/uploads/46_Informe%20Think%20Tank%20Retail.pdf

World Wide Web - Glosario / MDN. (2020, 8 diciembre). Mozilla. Recuperado 5 de marzo de 2022, de https://developer.mozilla.org/es/docs/Glossary/World_Wide_Web

Zero Waste France. (2017, mayo). *Une politique déchets à contre-courant de l'économie circulaire*. <https://www.zerowastefrance.org/wp-content/uploads/2018/02/rapport-mc-do-web.pdf>