

GRADO: Marketing

Curso 2021/2022

Evolución de un pequeño comercio de alimentación hacia el nuevo ecosistema del retail

Autor/a: Omar Amiar González

Director/a: M^a Gloria Aparicio De Castro

Bilbao, a 25 de septiembre de 2022



ÍNDICE

Resumen/Abstract	3
Palabras clave	3
Introducción: Objetivos y metodología	4

Parte I. Tendencias y transformación del retail

Capítulo 1. Retail: Un sector en profunda transformación

1.1 Nuevos comercios para nuevos tiempos.....	6
1.1.1 Impacto de la digitalización en el retail.....	8
1.1.2 El back office y front office del nuevo retail.....	12
1.1.3 Impacto de la conciencia sostenible en el retail.....	14
1.1.4 Impacto de los nuevos hábitats urbanos y rurales en las tiendas.....	18
1.2 El impacto de la evolución social y generacional en el comercio minorista.....	22

Capítulo 2. Pequeño comercio tradicional. ¿Supervivencia o transformación?

2.1 Gran consumo y alimentación: Un sector heterogéneo.....	27
2.2 Efecto del nuevo escenario competitivo en el retail sobre el pequeño comercio tradicional e independiente.....	33

Parte II. Transformación de un pequeño comercio: El caso de la pescadería Berezi

Capítulo 3. Contexto

3.1 La pescadería tradicional: Situación actual.....	37
3.2 Berezi, una pescadería de barrio.....	39

Capítulo 4. Propuestas de evolución en el modelo de negocio de Berezi

4.1 Redefinición del surtido.....	42
4.2 Experiencia de compra en el punto de venta.....	43
4.3 Berezi frente a la digitalización.....	44
4.4 Comunicación de una pescadería 4.0.....	45
Conclusiones.....	48
Bibliografía.....	49

FIGURAS

Figura 1:

“Evolución trimestral del volumen de negocio del comercio electrónico y variación anual”.....9

Figura 2:

“Cuota de mercado de la distribución alimentaria en España, 2021”.....31

Figura 3:

“Importancia de los canales de compra (% volumen) según los tipos de alimentación (total alimentación, alimentación fresca, resto alimentación)”.....34

RESUMEN

Este documento plantea una serie de propuestas que buscan resolver las necesidades de evolución y mejora de un comercio de alimentación tradicional. Con ello se busca mejorar su situación competitiva en el mercado, dotándolo a su vez de las características de una tienda perteneciente a la cuarta generación del retail. Para ello será necesario estudiar cuáles son las cuatro tendencias que más impacto están teniendo en la transformación del retail en la actualidad. También será conveniente comprender uno de los contextos sociales que más retos está suponiendo para las empresas, la convivencia de 5 generaciones de consumidores con hábitos de consumo y compra muy diferenciados. Finalmente, de modo que se pueda entender realmente la situación de esta categoría de negocios, se analiza el impacto del escenario competitivo sobre el pequeño comercio tradicional e independiente.

ABSTRACT

This document sets out a series of proposals to address the needs of evolution and improvement of a traditional food store. This is aimed at improving its competitive position in the market, in turn providing it with the characteristics of a store belonging to the fourth generation of retail. To do this, it will be necessary to study the four trends that are having the most impact on the transformation of retail today. It will also be useful to understand one of the social contexts that is posing the most challenges for businesses, the coexistence of 5 generations of consumers with very different consumption and purchase habits. Finally, in order to really understand the situation of this category of businesses, the competitive scenario is analyzed and its impact on small traditional and independent businesses.

PALABRAS CLAVES

Digitalización, pescadería, planificación de comercio, comercio tradicional y alimentación fresca.

INTRODUCCIÓN: OBJETIVO Y METODOLOGÍA

Los pequeños comercios de alimentación llevan años batallando por su supervivencia. Existen dos factores principales que explican el motivo de esta situación. El primero es la dificultad para adaptarse tanto a las tendencias en retail, como a los comportamientos de compra de los diferentes consumidores. El segundo es el alto grado de competitividad que existe en el sector, debido a la entrada de retailers con más recursos y capacidades para adaptarse a las demandas del mercado. Todo ello ha dado como resultado una reducción de su volumen de venta, la pérdida de cuota de mercado a favor de los competidores más grandes y la desaparición de muchos comercios tradicionales.

El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Grado es el de establecer propuestas de evolución en el modelo de negocio de una tienda de alimentación tradicional e independiente, la pescadería Berezi. Para la consecución de este objetivo principal, será necesario establecer una serie de objetivos específicos. En este caso serán los de analizar y comprender los siguientes factores; las tendencias transformadoras del retail, los hábitos de compra de las diferentes generaciones y el impacto del escenario competitivo en el pequeño comercio de alimentación.

Para realizar este trabajo, se ha hecho uso de diferentes fuentes bibliográficas tales como revistas especializadas en alimentación, artículos con temática retail, libros sobre marketing, diferentes páginas web y estadísticas oficiales. También se ha realizado una entrevista personal al propietario y una visita a las instalaciones de la empresa objeto de estudio.

En cuanto a su estructura, el texto está dividido en dos partes diferenciadas pero conectadas, cada una de ellas con dos capítulos. La “Parte I” del trabajo busca dar una visión general sobre el impacto de las tendencias más transformadoras y los hábitos de compra en el nuevo retail (cap 1.). También habla sobre el papel y la situación del pequeño comercio en el sector de la alimentación, con alguna reflexión final sobre cómo impulsar su crecimiento (cap 2.).

La “Parte II” del trabajo se centra en la empresa en cuestión, la pescadería Berezi. Para empezar, se habla del estado del sector de las pescaderías y se hace una presentación tanto de la empresa como de sus aspectos a mejorar (cap 3.). Finalmente se plantean las propuestas de evolución teniendo en cuenta cuatro variables de su modelo de negocio; el surtido, el punto de venta, la digitalización y la comunicación (cap. 4).

PARTE I. TENDENCIAS Y TRANSFORMACIÓN DEL RETAIL

CAPÍTULO 1. RETAIL: UN SECTOR EN PROFUNDA TRANSFORMACIÓN

1.1 Nuevos comercios para nuevos tiempos

Para entender hacia dónde se dirige el sector y definir cómo serán los nuevos comercios, es de vital importancia mirar al pasado y conocer qué fases ha superado el retail. Atendiendo a lo que dicen expertos del marketing como Philip Kotler o Guiseppe Stigliano (2020), actualmente nos encontramos en la cuarta fase del retail. Esto quiere decir que han existido y se han superado 3 fases con anterioridad. A continuación repasaremos brevemente cada una de esas fases, destacando las innovaciones más importantes y analizando las diferencias de cada una de ellas.

La primera fase del retail, también conocida como **retail 1.0**, es la evolución de las tiendas tradicionales. La innovación principal de esta etapa fue el autoservicio o venta de libre servicio. Hasta ese momento, el propietario del comercio o alguno de los trabajadores era la persona que atendía a los clientes y los proveía de aquello que necesitaran. Los productos no estaban a disposición directa de los clientes (no podían tocarlos ni cogerlos), por lo que únicamente podían verlos desde el otro lado de la barra que separaba el área de clientes y la de los tenderos.

Muchos atribuyen el mérito de ser la primera tienda en introducir el autoservicio a Piggy Wiggly, una cadena de supermercados que opera al este de los Estados Unidos, que en 1916 decidió abrir su primera tienda bajo este modelo de venta (tanto es así que la denominan “the first true self-service grocery store”). Sin embargo, otros autores apuntan a que los verdaderos precursores fueron las tiendas departamentales que se habían establecido en la Europa del siglo XIX. Las más conocidas fueron *Harrods* y *Liberty* en Londres, *Le Bon Marché* en Paris, *Macy’s* y *Woolworth* en Nueva York y *Gum* en Moscú.

Aparte del autoservicio, la primera etapa del retail trajo otras innovaciones que beneficiaron tanto a comerciantes como a consumidores. Algunas de ellas fueron la introducción del packaging y el branding, que facilitaban el proceso de venta por parte de los dependientes, ya que no tenían que dedicar tantos esfuerzos en persuadir a los clientes. También se comenzó a utilizar expositores más grandes y visualmente atractivos donde se exponía una gran variedad de productos. Esto último conseguía crear una sensación de abundancia en los compradores, tratando de impresionarlos e inspirarlos a la hora de hacer sus compras. Por otro lado, el hecho de exponer los productos de manera estática en los lineales de la tienda, obligaba a los comerciantes a fijar sus precios, lo que ayudaba en la toma de las decisiones de compra. También permitió a los propios comerciantes estar al tanto de los

precios de sus competidores, derivando en una competencia en precios que beneficiaba a los consumidores. Por último, el hecho de poder devolver los productos comprados, en caso de no estar satisfechos, y la posibilidad de poder pasear por las tiendas sin la presión u obligación de realizar una compra, supuso una mejora inconmensurable en la experiencia de los clientes.

El **retail 2.0** introdujo otra innovación, más bien un concepto o fórmula comercial, traducida al español como “todo bajo un mismo techo”. Esto fue el inicio de lo que hoy en día conocemos como centros comerciales, siendo Estados Unidos el primer lugar en el que se materializó la idea. Existieron 2 circunstancias que ayudaron al desarrollo y expansión de los centros comerciales por todo el país norteamericano a partir de los años 50. La primera fue la invención de la nevera tal y como la conocemos hoy en día, lo que permitió reducir el número de veces que se necesitaba ir a hacer la compra, porque los alimentos duraban más tiempo en casa. Por otro lado, la democratización del coche ayudó a que los compradores pudiesen transportar más cantidad de productos de la que podían antes.

No fue hasta los años 70 que los centros comerciales se empezaron a expandir por el resto del mundo. Al mismo tiempo, durante esta década se introdujeron pequeñas innovaciones que mejoraron la experiencia de compra de los clientes. Los centros comerciales dejaron de ser centros donde solamente se podían hacer las compras, pasando a ser centros de ocio y recreación, con el objetivo de motivar a los clientes a que acudieran a ellos y además prolongar el tiempo medio que permanecían dentro. Desde entonces, los centros comerciales se han convertido en lugares de gran importancia para aquellas personas que viven alrededor de ellos.

La difusión de Internet por todo el mundo originó la creación del comercio electrónico, dando inicio al **retail 3.0**. Durante esta tercera etapa se introdujeron dos innovaciones que cambiaron la forma de realizar compras. Por un lado la posibilidad de que cada cliente escribiese críticas sobre los productos y servicios adquiridos, pudiendo su vez consultar las de otros. Por otro lado, la incorporación de “motores de recomendación” en el proceso de venta de los retailers digitales. Se tratan de algoritmos que, gracias a los datos de miles de usuarios, pueden dar recomendaciones de productos en función de los gustos de cada persona. Estas dos implementaciones mejoraron la experiencia de compra de los consumidores ya que a partir de ese momento, podían contrastar la calidad de los productos antes de adquirirlos.

Finalmente, como ya adelantamos al comienzo de este punto, el **retail 4.0** es la etapa en la que nos encontramos actualmente. Las claves que caracterizan esta fase se podrían resumir en 3 conceptos generales. El primero es la democratización de la tecnología, que permite a los compradores acceder a contenido de su interés, a información que mejora la toma de decisiones y a nuevas formas de hacer sus compras. El segundo sería el uso masivo de las redes sociales, lo que supone un canal de comunicación directo entre vendedores y compradores. Finalmente nos encontramos con la eliminación de las barreras entre el comercio online y tradicional, dando como resultado una experiencia más integral.

Para entender un poco mejor en qué medida se diferencian las tiendas del retail 4.0 de las de las etapas anteriores, analizaremos cuatro grandes factores o macrotendencias. Se tratan de factores que afectan a todas las empresas por igual, pero las examinaremos desde el punto de vista de un negocio que se dedica a comercialización de productos finales, es decir, una empresa retail. Esos cuatro grandes factores son; la digitalización, la evolución de los procesos de back y front office, la sostenibilidad medioambiental y los hábitats urbanos y rurales. Posteriormente, en el punto 2.1, hablaremos sobre los diferentes comportamientos de compra de las generaciones que conviven en la actualidad.

1.1.1 Impacto de la digitalización en el retail

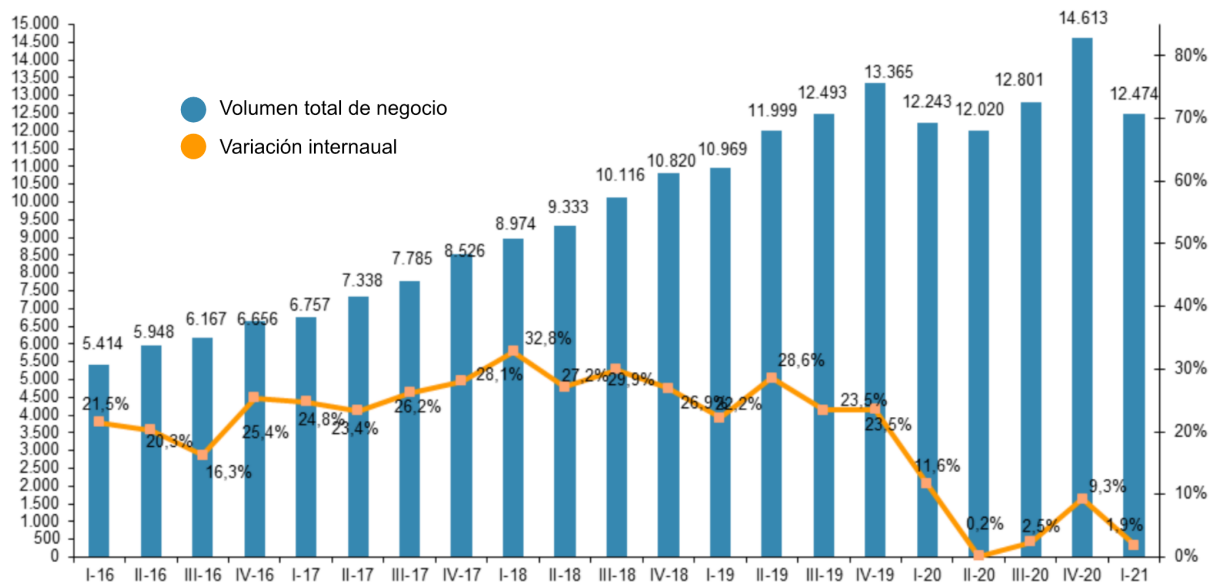
La digitalización es un proceso mediante el cual las empresas reestructuran sus métodos de trabajo y sus estrategias gracias a la implementación de tecnologías digitales, con el objetivo de mejorar su proceso productivo. Como podemos intuir con esta definición, la digitalización va mucho más allá de almacenar de manera digital una serie de documentos o de permitir a los clientes pagar con sistemas TPV. Se trata de todo un cambio en el funcionamiento de la empresa que va desde la implementación de sistemas digitales para realizar la contabilidad, hasta el uso de programas tipo CRM para la gestión de las relaciones con los clientes. La lista de procesos que se pueden mejorar gracias al uso de tecnologías digitales es extensa, y la brecha (en términos de ventaja competitiva) que se crea entre las empresas que las implementan y las que no lo hacen, es cada vez más grande.

Estas ventajas que aporta la digitalización, pueden suponer un incentivo para aquellas empresas que aún no han dado el paso, aunque es cierto que pasar de tener una gestión completamente tradicional a una donde la mayoría de procesos están informatizados, supone un coste para las empresas. No hablamos únicamente de costes monetarios, también de costes en términos de tiempo y esfuerzo necesario para que tanto la gerencia como los trabajadores se adapten a esa nueva forma de hacer las cosas.

Del canal digital a la omnicanalidad

Además de esas ventajas en el ámbito de la gestión, la digitalización ha permitido la creación de un nuevo canal de venta, el comercio digital o eCommerce. Se trata de un canal que pese a llevar varios años en proceso de expansión y crecimiento, no ha sido hasta hace 2 años cuando ha alcanzado su mayor pico en términos de ventas en nuestro país. A continuación podemos ver un gráfico que muestra cual a sido la evolución del volumen de negocio del canal online en España:

Figura 1: *Evolución trimestral del volumen de negocio del comercio electrónico y variación anual*



Fuente: (Comisión Nacional de los Mercados y de la Competencia, 2021)

Viendo estos datos que demuestran el crecimiento de las ventas online, podríamos pensar que este nuevo canal está quitando protagonismo a las tiendas tradicionales. O que los negocios que operan en ambos canales, están sufriendo una canibalización en sus ventas, lo que les llevaría a una situación en la que tienen que escoger entre un canal u otro. La realidad es que ninguna de estas dos reflexiones es completamente cierta. Durante los últimos años, está ocurriendo un proceso que cambia por completo la interacción comercial entre las empresas y los consumidores, algo que los expertos han denominado como experiencia omnicanal. El concepto de omnicanalidad se define como “la estrategia y gestión que tiene como objetivo la integración y alineación de todos los canales disponibles, con el fin de brindar a los clientes una experiencia de usuario homogénea a través de los mismos” (Oliva y Dadalt, 2016).

De esta definición, debemos destacar dos ideas principales y necesarias para entender bien la omnicanalidad. La primera cuestión es el hecho de que la omnicanalidad se enfoca en el uso de todos los canales que la empresa tiene a su disposición para relacionarse con el cliente. Esta parte inherente a la definición de omnicanalidad, puede llevarnos a confundirlo con otro concepto muy escuchado, la multicanalidad. Una estrategia multicanal busca llegar a los clientes a través de diferentes medios aprovechando las características de cada uno de ellos, pero sin conseguir crear una experiencia coherente e integral.

A diferencia de la multicanalidad, y siendo esta la segunda idea a destacar, el objetivo de una estrategia omnicanal es precisamente el de crear una experiencia homogénea entre todos los canales utilizados. Con ello nos referimos al hecho de que los clientes no sean capaces de encontrar motivos para preferir un canal antes que otro. Por ejemplo, si un cliente prefiere comprar en la web porque ha encontrado un descuento que únicamente se aplica a las compras en el canal online, entonces podríamos decir que esa empresa está llevando una estrategia multicanal (ya que se trata de una acción que busca incentivar las ventas en ese canal en concreto).

Tecnologías digitales que están cambiando el retail

Llegados a este punto y habiendo visto las ventajas que están aportando las herramientas digitales tanto en la gestión de la empresa como en la experiencia de compra de los clientes, es hora de mencionar cuáles son las tecnologías digitales que están transformando el retail en la actualidad.

Big Data: De los datos a la información

Esta tecnología consiste en la acumulación y combinación de enormes cantidades de datos que surgen fruto de las interacciones comerciales de las empresas. La importancia de estos datos no reside en su gran volumen, si no en las conclusiones e ideas que se obtienen tras el análisis que se puede hacer con ellos. Dado que los datos no se encuentran estructurados, es necesario el uso de herramientas de análisis avanzadas (Dans, 2011).

A menudo, el Big Data da respuestas a preguntas que ni siquiera las propias empresas sabían que tenían. Esto ayuda a encontrar ineficiencias con mucho tiempo de antelación, permitiendo a la empresa ir un paso por delante de los problemas. Aparte de permitirte conocer cuales son las debilidades existentes, también ayuda a la hora de identificar nuevas oportunidades. La mayoría de estas oportunidades suelen estar relacionadas con la reducción en costes, la toma de decisiones y la creación de nuevos productos y servicios

que satisfagan las expectativas de los clientes. Desde el punto de vista del retail, algunas ventajas que tiene el uso de esta tecnología son las siguientes; conocer los puntos calientes y fríos de la tienda, optimizar y categorizar los productos de nuestro surtido en función de una infinidad de parámetros u optimizar las estrategias de pricing con el objetivo de aumentar las ventas.

Como conclusión, podemos decir que dado que las operaciones de gestión de una empresa retail tienden a generar una ingente cantidad de datos, es conveniente aplicar diferentes métodos estadísticos que ayuden a sacar conclusiones con el objetivo de tomar mejores decisiones. Por si fuera poco, el uso del Big Data ayuda a reforzar las estrategias omnicanal, ya que pone a disposición de los gestores del negocio toda clase de información sobre los clientes, los competidores y sobre la propia empresa.

Un retail hiperconectado gracias al “Internet de las cosas” (IOT)

El concepto de IOT hace referencia a todos aquellos dispositivos tecnológicos físicos que permiten recibir y transferir datos a través de redes inalámbricas, sin la continua necesidad de una intervención humana (Gracia, 2022). Estos dispositivos se conectan entre sí a través de redes WIFI lo que significa que, además de poder interactuar, tienen la capacidad de conectarse a internet.

De manera general, esta tecnología permite a los retailers la recogida de datos con el objetivo de optimizar muchos procesos relacionados con el inventario, el espacio físico o las ventas. Esto es así por esa característica de conectividad que tienen los dispositivos “IOT”, lo que los convierte en una de las fuentes principales para la recogida de datos que posteriormente se analizan con técnicas como la que hemos explicado anteriormente.

Un ejemplo real de su uso en retail, es el caso de un establecimiento de H&M en Berlín, que utiliza esta tecnología durante el proceso de venta. Los vendedores de esta tienda, tienen a su disposición pulseras digitales conectadas a la nube de Azure (servicio de computación y almacenamiento creado por Microsoft) que les permite tener acceso a información útil. Con ella pueden saber la disponibilidad de los artículos, tener un listado actualizado de todas las ofertas, instrucciones visuales de merchandising, recibir solicitudes de ayuda por parte de los clientes que se encuentran en los probadores, comunicarse con sus compañeros y superiores o visualizar recomendaciones automáticas que podrían interesar a los clientes.

1.1.2 El back office y front office del nuevo retail

De manera general, el proceso de venta está compuesto por una serie de sucesos que transcurren desde que el cliente entra en la tienda o página web, hasta que sale de ella tras haber realizado la compra de un artículo. Durante todo este proceso, el retailer tiene que llevar a cabo una serie de acciones que se podrían clasificar en back office y front office.

Hablamos de back office para referirnos a todas esas gestiones que se realizan “entre bambalinas” y que no son visibles al público general. La gestión de las compras para su posterior venta, la logística, las operaciones de estimación de demanda, la reposición de los productos o la gestión del personal, son algunas de esas gestiones. Por otro lado, el front office hace referencia a todo aquello que es visible para las personas que entran en el espacio comercial. Por poner algunos ejemplos, el merchandising en el punto de venta, la comunicación online y offline, la navegación en la página web o la entrega de servicios realizados por los trabajadores que se encuentran “de cara al público”. Son en definitiva, todos aquellos puntos de contacto entre el retailer y los consumidores.

Ambos procesos resultan esenciales para el buen funcionamiento de la empresa y de sus ventas, porque afectan de manera muy directa a la experiencia del cliente. Por este motivo, los retailers deben saber identificar los problemas que pueden surgir en el back y en el front office. Para gestionar todos los procesos críticos y lograr una mejora continua en las experiencias de compra, existen técnicas como la elaboración de un Customer Journey Map o los diagramas de flujo (con la representación gráfica de los procesos de entrega del servicio), que ayudan a conocer, de manera detallada, todos los pasos que llevan a cabo los consumidores y los trabajadores durante la venta (Lovelock y Wirtz, 2009). De esta manera, es más sencillo averiguar qué pasos se deben optimizar.

Evolución en la gestión de los procesos de venta minorista

Durante las últimas décadas, especialmente desde que el marketing pasó de tener un enfoque hacia el producto a tener un enfoque hacia el cliente, han sido varios los cambios que se han dado con respecto a las operaciones de front y back en el sector del retail. Algunos de estos cambios se han dado gracias a los estudios realizados sobre esta materia. Otros en cambio, se han popularizado a base de seguir los pasos de empresas que fueron pioneras en implementar nuevas formas de gestionar los procesos internos y externos que conlleva la venta minorista, siendo algunas de ellas Walmart, Costco o Amazon.

Es en el ámbito del front office donde más se ha estudiado cuáles son aquellas acciones que mejor funcionan. Como indicamos al principio, las operaciones de front office son de alto contacto¹, por lo que si conocemos cuáles son los atributos que buscan los clientes durante el proceso de compra, conseguiremos llevar a cabo acciones que mejoren su experiencia. Con respecto a este tema, autores como *Christopher Lovelock* y *Jochen Wirtz* detallan en su libro “Marketing de Servicios” (2009), cuales deben ser las características que debe cumplir el front office de las tiendas. Para ello, los autores hacen uso de la teoría “El modelo de tres etapas”, en el que explican las cuestiones más importantes durante cada una de las fases de la venta.

En el ámbito del back office, también han habido algunos cambios en los últimos años. Como adelantamos en un epígrafe anterior (1.1.1 Impacto de la digitalización en el retail), la mayoría de estos cambios han sido fruto de la incorporación de nuevas tecnologías digitales en el ámbito de la gestión interna. Un claro ejemplo de esto es la implementación de ERP (Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales) y CRM (Gestión de Relaciones con el Cliente) en casi la totalidad de las empresas del sector. Estas herramientas pueden llegar a ser tan complejas como el negocio lo requiera y suelen necesitar la contratación de técnicos y auditores para llevar a cabo todo el proceso de puesta en marcha. Con ellos las empresas detallistas pueden tener un mejor flujo de comunicación interdepartamental, trabajar en remoto desde diferentes dispositivos, acceder a información en tiempo real, automatizar los procesos contables, agilizar la facturación u optimizar los procesos de inventario. Por otro lado, con los CRM, las tiendas tienen información de alto valor relacionada con los clientes que pueden utilizar para llevar a cabo estrategias de marketing relacional.

Además de todo esto, los procesos de back office también han evolucionado debido a los cambios que se han dado en los modelos de gestión. Actualmente, las empresas de retail son conscientes de la importancia que tiene el enfoque relacional para garantizar la supervivencia del negocio en el tiempo. Desde hace tiempo, las estrategias empresariales han tratado de adaptarse a los hábitos y gustos del consumidor, provocando algunas reestructuraciones en los modelos organizativos (creación de nuevos departamentos; customer success/experience), los canales logísticos o los procesos de producción (la preocupación por el impacto medioambiental, los derechos laborales etc.). Todo ello ha hecho que el back office tenga una visión más humana y sostenible, como veremos más adelante.

¹ Entendiendo el concepto de *contacto* o *touchpoint* como un instante que implica una interacción humana entre el cliente y la marca (Risdon, 2013). Por lo tanto, “alto contacto” hace referencia a la existencia de varios contactos en un periodo corto de tiempo.

Tendencias en el ámbito del front y el back office

Outsourcing del back office

El outsourcing o externalización del back office consiste en ceder, a una empresa especializada, la gestión de algunos procesos o tareas internas de la tienda, relacionadas con el área comercial o administrativa (Renart, L. y Sckerk, J., 2013). De esta manera, la empresa contratante consigue minimizar los tiempos que dedica a gestionar algunos departamentos, reduce los costes administrativos en términos de personal y equipos informáticos y mejora el tiempo de respuesta, lo que se traduce en una mejora en la entrega del servicio.

La “darketización” de las tiendas retail

El término “dark” hace referencia al hecho de trabajar en la “sombra u oscuridad” y es un adjetivo que se aplica a aquellas tiendas que llevan a cabo sus operaciones de back office en lugares cerrados al público, pudiendo comprar en ellas únicamente vía online. El concepto se popularizó a raíz del confinamiento provocado por la pandemia del Covid-19, lo que obligó a muchas empresas retail a reinventarse. Una solución fue la de aprovechar los espacios físicos de las tiendas, que estaban obligadas a permanecer cerradas, para transformarlas en centros de operación desde los que gestionar y enviar los pedidos de los clientes. Este nuevo modelo de negocio, lejos de desaparecer con la reapertura de las tiendas físicas, siguió evolucionando y expandiéndose.

Hablamos de “darketización” porque son varios los nuevos actores que se han atrevido a operar de esta manera. Algunos ejemplos son los de las startup Getir, Gorillas o Gopuff que con la ayuda de los riders y una red de pequeños almacenes, son capaces de enviarte la compra en apenas unos minutos. Es cierto que, por el momento, el número de “dark stores” en España no es muy elevado, pero es solo cuestión de tiempo saber si esta tendencia acabará madurando en el mercado. Todo ello dependerá del valor que perciban los consumidores sobre esta nueva forma de hacer la compra.

1.1.3 Impacto de la conciencia sostenible en el retail

En los últimos años, el concepto de sostenibilidad ha trascendido a todos los ámbitos que conocemos. La conciencia social que existe alrededor de la sostenibilidad, ha llevado a cambiar muchos de los procesos y hábitos que la gente realiza como consumidores. Todo ello ha supuesto también una transformación en sus decisiones de compra, y por ende, en la manera que tienen las empresas de realizar sus operaciones.

Desde hace años, muchas empresas del sector del retail han decidido realizar cambios con el objetivo de acercarse a aquellos clientes más concienciados con el medioambiente. En ocasiones, se han tratado de simples cambios estéticos, campañas de comunicación anecdóticas y puntuales o apoyos a organizaciones que poco tienen que ver con la actividad a la que se dedican. La realidad actual nos demuestra que eso ya no es suficiente. Las empresas que buscan competir y ser reconocidas en el mercado, no solo deben parecer estar concienciadas con la sostenibilidad, sino que deben realmente estarlo. En esta era de la información en la que vivimos, es solo cuestión de tiempo que las empresas que solo tienen una “fachada verde”, sin acciones que la sustenten, acaben viéndose perjudicadas. Por este motivo, es crucial que las empresas comiencen a replantearse sus valores de marca, tratando de evolucionar pero sin perder la credibilidad o forzar el cambio.

Teniendo todo esto en cuenta y viendo la creciente relevancia que tiene la sostenibilidad medioambiental en el contexto empresarial actual, se ha decidido comentar algunas de las cuestiones más importantes, cómo podrían ser los retos medioambientales a los que se enfrenta el sector del retail o las tendencias más importantes sobre esta materia.

Retos medioambientales a los que se enfrenta el sector

Aunque se hayan hecho avances importantes en materia de sostenibilidad medioambiental en el sector del retail, aún existen algunas cuestiones que no han sido del todo resueltas y que son la fuente de muchas críticas. La mayoría de las críticas tienen su origen en el alto nivel de consumismo de la sociedad, pero son injustamente atribuidas a los comerciantes que venden esos productos. Aunque esta es una reflexión simplista, es cierto que existen algunos problemas medioambientales que sí pueden ser achacables a las empresas de este sector:

La generación de residuos plásticos:

El packaging utilizado para comercializar los productos, los embalajes a la hora de transportar mercancías o las bolsas que los clientes utilizan para llevar sus compras a casa, son algunas de las acciones que más residuos plásticos generan. Todos estos residuos se producen porque los plásticos utilizados para el transporte, almacenamiento o envoltorio tienden a ser de un único uso. Por este motivo y con el objetivo de reducir al máximo posible este problema, muchas empresas de manera independiente y otras obligadas por regulaciones estatales, han tratado de tomar acción y se han puesto manos a la obra para conseguirlo. Un ejemplo de buena práctica es el de Mercadona y su “Estrategia 6.25”, cuyo objetivo es reducir en un 25% la generación de residuos plásticos para el año 2025.

Las emisiones de carbono provenientes de la logística:

La logística mantiene una estrecha relación con el retail porque se trata de una actividad que busca poner a disposición de los establecimientos los productos necesarios para su comercialización. Aunque existen diferentes medios para realizar este proceso, la mayoría de transportes se hacen mediante camiones u otros vehículos movidos por combustibles fósiles, especialmente por su conveniencia para transportar productos a aquellos lugares más recónditos. Esto hace que la huella de carbono que genera el sector sea elevada.

El desperdicio de productos:

Finalmente, otro de los grandes problemas que las empresas del retail deben solucionar es aquel que deriva de la sobreproducción, las devoluciones realizadas por los consumidores y las pérdidas materiales que surgen durante los transportes. Hablamos del desperdicio en forma de recursos económicos y naturales, que se dan en gran medida en el sector de la alimentación y la moda.

La principal preocupación es la del desperdicio de alimentos, que en 2019 fue de en torno a 931² millones de toneladas a nivel mundial, de los cuales el 13% fueron directamente provenientes del comercio y el 87% restante de hostelería y hogares (Organización de Naciones Unidas, 2021). Esto deriva en muchos problemas no tan solo de carácter social, sino también de carácter medioambiental como las emisiones de gas metano.

En otros subsectores del retail ocurren situaciones similares, pero su impacto puede verse altamente reducido dado que se tratan de productos con una naturaleza diferente. Cada vez más empresas y consumidores están concienciados con esta problemática y están surgiendo proyectos empresariales que ayudan a reducir este desperdicio de recursos. Algunos ejemplos podrían ser Too Good to Go, Segundamano, Vibbo, Wallapop o Back Market.

¿Cuáles serán las tendencias en retail con respecto al medioambiente?

Tras haber visto los principales retos a los que se están enfrentando las empresas del nuevo retail, es hora de mirar hacia el futuro y comentar cuáles serán las tendencias que se acabarán popularizando en el sector.

² Equivalentes al 17% de los alimentos producidos a nivel mundial. Los alimentos desperdiciados en comercio (13%) y en hogares y hostelería (87%) están calculados sobre ese porcentaje. Siendo el 2% y 15% sobre el total, respectivamente.

Economía circular

La economía circular es un modelo de producción y consumo que tiene como objetivo disminuir la cantidad de residuos derivados del comercio, tratando de reutilizar la mayor cantidad de materias primas y productos posibles (Cerdá y Khalilova, 2016). No es un concepto completamente nuevo, pero no ha comenzado a extenderse entre los comercios minoristas hasta hace unos pocos años.

Para entender mejor cómo se puede implementar el concepto de economía circular en el retail, es conveniente mencionar uno de los casos de éxito más destacables. Se trata de la empresa de distribución “Loop”, que tiene un modelo de negocio que consiste en la venta física y online de productos de alimentación y primera necesidad con una filosofía “waste free” (sin generar residuos). Para ello, la empresa comercializa productos de marcas reconocidas pero sin usar los clásicos packagings hechos a partir de plásticos. En su lugar, los productos son vendidos o enviados en cajas de madera, botes metálicos y de cristal. De este modo, los clientes pueden seguir disfrutando de sus marcas favoritas sin generar desechos de ningún tipo. Cabe destacar que las marcas siguen imprimiendo sus logos e identidades gráficas en los recipientes reutilizables por lo que es, a su vez, una nueva forma de concebir el branding y el packaging.

Para terminar con esta tendencia, es conveniente mencionar que el concepto de economía circular no sólo es aplicable a los productos o al modelo de negocio en sí mismo, sino que puede servir como filosofía para asentar las bases del diseño de los puntos de venta físicos, tal y como veremos a continuación.

“Circular Design” de los establecimientos

Como mencionamos en la tendencia anterior, existe una nueva forma de diseñar los espacios físicos que sigue esta misma idea de circularidad. Con la implementación de un diseño circular en las tiendas, se busca minimizar el impacto medioambiental que se genera en la construcción del local, pero también durante su explotación comercial (CAAD, 2021).

Para conseguirlo es esencial una selección de materiales de construcción sostenibles, tales como las maderas procedentes de talas responsables o los cartones hechos a partir de fibras de celulosa reciclada. Tratar de aislar de la mejor manera posible el local, de modo que se pueda garantizar una buena eficiencia energética. Usar, en la medida de lo posible, la luz natural que proviene del exterior con la ayuda de grandes cristaleras y ventanas. Finalmente, el uso de mobiliario modular, permite hacer cambios en la distribución de los espacios interiores sin tener que recurrir a la compra de nuevos materiales.

Nuevos modelos de negocio más sostenibles

Existen algunos modelos de negocio como el renting, el leasing, la suscripción o el sharing que permiten a los usuarios disfrutar de un servicio sin tener que adquirirlo. La idea de esta tendencia es llevar esos modelos de negocio al sector del retail.

De esta manera, los clientes podrían hacer uso de aquellos productos que deseen, únicamente por el tiempo necesario. Imaginemos que una persona necesita un taladro porque durante esa semana realizará una serie de reformas en su casa. Es probable que una vez terminada esa obra puntual, no vuelva a utilizar la herramienta hasta pasados muchos meses (porque no es algo que use diariamente). En esta situación, sería ideal que una empresa como Leroy Merlin tuviera algún servicio que permitiera a esta persona alquilar ese taladro únicamente durante un tiempo, evitando todos los perjuicios para el medioambiente que supondría esa compra tan innecesaria.

Como es evidente, este ejemplo descrito arriba se puede llevar a productos como las bicicletas de montaña, la ropa para eventos, los artículos de lujo, los dispositivos tecnológicos o los muebles. De hecho, Ikea tiene un servicio denominado IKEA RENTAL, en el que alquila mobiliario a empresas y particulares a cambio de una mensualidad. Ikea considera que esta es una solución simple, beneficiosa y sostenible, porque los muebles pueden llegar a tener una segunda y hasta una tercera vida después de ser devueltos. Con el tiempo, cada vez más empresas del sector del retail optarán por ofrecer estos modelos de negocio sostenibles, probablemente de manera paralela a la venta convencional.

1.1.4 Impacto de los nuevos hábitats urbanos y rurales en las tiendas

Las empresas pertenecientes al sector del retail, sobre todo aquellas que realizan sus ventas a través de tiendas físicas, están altamente condicionadas por los fenómenos poblacionales que les rodea. Los cambios urbanísticos y demográficos que sufren los territorios con el paso de los años, afectan indudablemente a las actividades comerciales de la mayoría de empresas. Por este motivo, las compañías que quieran seguir manteniendo su competitividad en el mercado, deben saber anticiparse y adaptarse a esos cambios, tratando de actuar de la mejor manera posible.

Antes de analizar cuáles serán las tendencias en retail relacionadas con los hábitats urbanos y rurales, resulta interesante saber en qué situación se encuentran los núcleos poblacionales a nivel nacional.

De esta manera, a continuación se mostrarán algunos datos sobre la demografía, los movimientos migratorios internos (como el éxodo rural) y la población en las diferentes áreas del territorio español que podrían resultar interesantes para el análisis (Banco de España, 2020):

- La tasa de urbanización en España era del 80,8% en 2020. Según la definición de Naciones Unidas, la “tasa de urbanización” se entiende como el porcentaje de población residente en municipios de más de 10,000 habitantes.
- La concentración de población es muy elevada en comparación con la mayoría de países europeos. De media encontramos 13.369 y 946 habitantes por kilómetro cuadrado en ciudades y pueblos, respectivamente.
- El porcentaje de población residente en ciudades ha aumentado de forma significativa desde los años 50, pasando del 65,4% en 1950 a 87,5% en 2018.
- El último dato que nos podría resultar interesante es que los flujos migratorios entre ciudades españolas, está principalmente compuesto por movimientos de población joven. Alrededor del 90% de los migrantes internos son personas de entre 18 y 39 años. Además, el cambio lo realizan a ciudades de mayor tamaño, lo que incrementa aún más la concentración poblacional que señalamos arriba.

Con estos datos nos podemos hacer una idea de cuál es el escenario en el que se encuentran las ciudades y pueblos españoles. Por un lado, hay una clara tendencia hacia la urbanización de la población, lo que supone una rareza si comparamos este fenómeno con el resto de los países europeos. Esto provoca una preocupación social por el territorio rural, ya que al estar cada vez más deshabitado, existe un riesgo real de que muchos municipios desaparezcan en los próximos años. Como cualquier otro fenómeno de esta envergadura, esta situación trae consigo retos, amenazas y oportunidades para las empresas del sector del retail.

Entre las amenazas, nos encontramos con que las empresas que requieren de establecimientos físicos, tratan de ubicarse en las ciudades, ya que es el hábitat donde se concentra el mayor número de consumidores. Esto provoca una gran demanda por los locales de carácter comercial (lonjas, locales a pie de calle y en centros comerciales), que junto al reducido espacio disponible en la mayoría de ciudades, el resultado es un incremento del coste del alquiler para todas las empresas.

Desde el punto de vista de las oportunidades, aunque el ámbito rural no parezca un lugar muy interesante donde ubicar físicamente una empresa retail, lo cierto es que este entorno presenta oportunidades para aquellas compañías que son capaces de identificar las necesidades de los habitantes que viven en él. Un claro ejemplo de esto es el de los supermercados Covirán, que cuenta con más de 1.500 tiendas (cerca del 53% del total de sus tiendas) en núcleos de menos de 10.000 habitantes. Si atendemos a los datos sobre los franquiciados, vemos cómo de media la superficie de los establecimientos es de 163 m² y se sitúan en municipios de 3.220 habitantes (también en promedio). Esta estrategia enfocada en la apertura de comercios en el entorno rural, ha supuesto para Covirán un aumento en el volumen de ventas del 21,5% en 2021, en comparación con el año anterior.

Tendencias de retail en el entorno urbano y rural

Una vez vistos los principales retos y oportunidades que presentan estos dos hábitats, es hora de mencionar las que podríamos considerar como las principales tendencias para los próximos años con respecto a este factor.

Concepto de proximidad entre los grandes retailers

Se trata de volver a un modelo parecido al que tenían las tiendas tradicionalmente, pero gestionado con la ayuda de las nuevas tecnologías y canales digitales. Hablamos de tiendas situadas en los núcleos urbanos, de dimensiones pequeñas o medianas y con un surtido reducido.

Por un lado, los comercios con este enfoque de proximidad tienen la ventaja de conocer más de cerca las necesidades y gustos de los clientes que acuden a ellos, porque se establecen relaciones más personales. Por otro lado, el hecho de apoyarse en el canal online, permite a estos comercios aprovechar el reducido espacio del establecimiento para crear zonas experienciales en las que dar a conocer los atributos de los productos.

Son dos los motivos principales que indican que esta tendencia terminará por popularizarse entre los retailers. El primero se trata de los cambios en los hábitos y comportamientos de compra de las personas que viven en las ciudades. Cada vez menos personas están dispuestas a pasar por esas “molestias” que suponen ir a grandes centros comerciales situados en la periferia de los centros urbanos. Además de esto, muchos de ellos encuentran más satisfacción en hacer sus compras en los comercios de su barrio, porque saben que están apoyando a sus vecinos.

El segundo motivo es una notable pérdida de calidad en la experiencia de compra en los grandes establecimientos. Para muchos consumidores, los centros comerciales ya no resultan tan convenientes como antes, principalmente porque han dejado de ser lugares destinados al comercio y han pasado a ser pequeños parques temáticos. También porque la proliferación de estos establecimientos ha provocado una “amateurización” de los vendedores, siendo cada vez más difícil encontrar a buenos vendedores que sepan asesorarte y te ayuden a tomar decisiones.

Tiendas automatizadas en el entorno rural

Dejando de lado la ciudad, es hora de mencionar la que podría ser la tendencia retail con mayor futuro en el entorno rural. Hablamos de la apertura de tiendas automatizadas que cuenten con todos los productos necesarios para cubrir las necesidades de los habitantes de los pueblos.

Son muchos los pueblos que durante los últimos años, han visto reducido el número establecimientos comerciales con lo que contaban. Para revertir esta situación, empresas como la startup sueca Lifvs, han desarrollado un concepto de tienda muy parecido al de Amazon Go (tiendas automatizadas, sin tener que pasar por caja, con inteligencia artificial, etc), pero adaptándose a las necesidades del entorno rural. En las tiendas Lifvs, un único trabajador se encarga de la gestión, limpieza y almacenamiento de varios establecimientos situados en localidades cercanas entre sí (solventando el problema de escasez de personas en edad de trabajar). En ellas, los clientes pueden comprar todo tipo de productos, sin tener que desplazarse a pueblos con mayor oferta comercial o depender de alguna persona que les acerque las compras.

Aunque este concepto de tienda pueda tener pequeñas variaciones, como no ser completamente automatizada por ejemplo, está claro que la proliferación de este tipo de establecimientos es un avance para el bienestar de los habitantes del entorno rural y una oportunidad de negocio para aquellas empresas que decidan dar el paso hacia su implementación.

1.2 El impacto de la evolución social y generacional en el comercio minorista

Tras haber analizado lo que podríamos considerar como los 4 principales factores que están transformando el retail, toca examinar otro fenómeno que afecta de manera muy directa a la evolución de cualquier sector, los comportamientos de compra de sus consumidores.

Cuestiones como el aumento de la esperanza de vida gracias a los avances en materia sanitaria, han dado como resultado un contexto muy concreto en términos históricos, la convivencia de 5 generaciones con hábitos de compra muy distintos. En este apartado, comentaremos cuales son los hábitos de compra y consumo de cada una de ellas. También analizaremos cuales son los factores derivados del contexto socioeconómico actual y cómo estos afectan de manera diferente en las decisiones de consumo de cada generación.

Características y hábitos de compra de cada generación

Empecemos por diferenciar tanto las características como los hábitos de consumo de cada una de las 5 generaciones que existen en la actualidad (Kotler, Kartajaya y Setiawan 2021). Es cierto que nos faltaría por analizar una sexta generación -los Alpha- compuesta por los actuales niños y adolescentes, pero las excluimos del análisis porque no han desarrollado aún un hábito de compra, dado que están en una etapa muy temprana de su vida.

Generación Silenciosa

Comenzaremos por la generación más veterana, la nacida entre los años 1925 y 1945, que tiene en la actualidad una edad de entre 77 y 97 años. Entre las características que definen a estas personas, podemos destacar la gran capacidad que tienen para ahorrar parte de sus ingresos, su aprecio al sacrificio y al trabajo duro y la conservación de lo que podríamos considerar los “valores tradicionales”.

En cuanto a hábitos de consumo se refiere, la Generación Silenciosa es la que menos capacidad de adaptación ha tenido en el ámbito del comercio digital, principalmente porque la digitalización ha sido un fenómeno que les ha alcanzado en una etapa tardía de sus vidas. Son personas que acuden a los establecimientos tradicionales de su barrio para hacer las compras diarias, o como mucho semanales, aunque en ocasiones necesitan la ayuda de un familiar o persona cercana para poder hacerlas. En la cesta de la compra de estas personas, podemos encontrar principalmente alimentos, productos de primera necesidad y en menor medida, ropa o artículos de moda.

Baby Boomers

Los Baby Boomers son los descendientes de la Generación Silenciosa y son personas nacidas entre los años 1946 y 1964, por lo que en la actualidad tienen entre 58 y 75 años. Podemos asociar a esta generación con la lucha por la consecución de derechos humanos y con los cambios sociales que se dieron durante los años de la posguerra.

Por lo general, saben administrar bien su dinero y la mayoría cuenta con al menos una vivienda en propiedad (por haber terminado la hipoteca o ser heredada). Si a esto le sumamos el hecho de que muchos se encuentran jubilados, podemos decir que nos encontramos ante una generación con bastante tiempo libre y una capacidad de compra superior a la media (y una posición más cómoda que la de generaciones más jóvenes). Esto hace que sus hábitos de consumo, sean mucho más interesantes y diversos que los de sus padres. Entre esos hábitos, podemos destacar su preferencia por la compra en establecimientos físicos, aunque el número de “boomers” que se atreven con el eCommerce está creciendo. Al igual que la generación anterior, tienen una preferencia por consumir en los comercios de su barrio, aunque no tienen tantos problemas para salir de su barrio y desplazarse al centro de la ciudad o a centros comerciales de la periferia.

Generación X

Esta generación tiene actualmente entre 44 y 57 años ya que fueron aquellos nacidos entre los años 1965 y 1978. Se caracterizan por tener vidas activas y equilibradas, dado que dedican parte de su tiempo libre a la cultura y al ocio al aire libre. Son personas que suelen tener un puesto de trabajo fijo y conviven con hijos en edades cercanas a su emancipación, por lo que su responsabilidad, en términos parentales, es reducida.

Su comportamiento de consumo se resume en encontrar la mayor cantidad de valor en todo aquello que compran. Por este motivo, son muy cautelosos con los productos que adquieren y no suelen inclinarse por gastar su dinero en caprichos banales. Aunque no son nativos digitales, son asiduos a realizar compras online, especialmente en aquellas plataformas que más confianza les genera.

Generación Y o Millenials

La Generación Y o los millennials son los jóvenes adultos nacidos entre los años 1979 y 1994, poco antes de la llegada del nuevo milenio -de ahí su nombre-, por lo que tienen actualmente una edad que oscila entre los 28 y los 43 años. Se puede decir que los millennials fueron los primeros “nativos digitales” ya que nacieron con toda clase de

dispositivos digitales a su alcance, un término que también ha seguido usándose para referirse a las siguientes generaciones.

Según datos de Service Channel, el 75 % de los millennials realizan compras online de manera habitual, aunque no tienen mayor inconveniente en acudir a los establecimientos físicos. Son muy propensos a dejar comentarios y reseñas tanto positivas como negativas sobre aquellos productos que adquieren en línea, lo que los convierte en los *prosumers* por excelencia. Entre sus artículos de compra favoritos, encontramos los gadgets electrónicos, los artículos deportivos y, en menor medida, ropa y calzado.

Generación Z

Esta generación está compuesta por jóvenes nacidos entre 1995 y 2010 por lo que, además de ser “nativos digitales”, han crecido en un mundo donde el concepto de web estaba bastante desarrollado. La mayoría de los centennials o bien están estudiando, o se acaban de incorporar a un mercado laboral que no está pasando por su mejor etapa. Por este motivo, podríamos decir que son personas con una capacidad de compra muy inferior a la de sus padres y abuelos.

Por muy sorprendente que parezca, la popularidad del eCommerce entre los centennials no es tan elevada como podría parecer. Su alta preferencia temporal les hace anteponer las compras en tiendas retail físicas, eligiendo el canal online únicamente para aquellos productos con precios irrisorios (algo que explicaría el auge de Shein) o imposibles de adquirir por otras vías. Sus hábitos de compra se ven influenciados, y nunca mejor dicho, por los influencers y celebridades a los que siguen en las redes sociales. También se rigen por lo que ellos consideran ético y les preocupan los valores de las marcas que consumen.

La influencia de los factores socioeconómicos en las decisiones de compra

Habiendo presentado las principales generaciones que conviven en la actualidad, es normal darse cuenta de lo diferentes que pueden llegar a ser en términos de hábitos de consumo. Por un lado, y siempre de manera genérica, cuestiones como la personalidad, los valores o la filosofía de vida que comparten las personas de cada generación son el motivo principal por el que existen estas diferencias. Por otro lado, como indicamos en la introducción de este apartado, el hecho de que cada generación se vea afectada de manera diferente por los acontecimientos que ocurren a su alrededor es el segundo elemento a tener en cuenta para explicar dichas diferencias.

Con esto último nos referimos a que, pese a estar viviendo en el mismo lugar y tiempo, las circunstancias que derivan de los acontecimientos son diferentes para cada grupo generacional. Por poner un ejemplo, una recesión económica -un acontecimiento común para todos- afectaría más a aquellas generaciones que están en busca de trabajo que a aquellas que están jubiladas, provocando diferentes grados de distorsión en sus comportamientos de compra. A continuación analizaremos algunos de estos factores y el cambio que provocan:

Brecha digital en la Generación Silenciosa

La brecha digital es un problema que deriva de las diferencias en términos de conocimiento digital entre aquellas generaciones consideradas nativas y las que no. Haber nacido en una época en la que la digitalización ya estaba desarrollada, otorga a las generaciones más jóvenes una clara ventaja con respecto a sus padres y abuelos. Estos nativos digitales adquirieron habilidades desde edades muy tempranas por lo que la llegada de las redes sociales, la banca electrónica y el comercio online no supuso un gran proceso de adaptación para ellos (muchos nacieron cuando ya existían). Por el contrario, las generaciones más mayores, a las que muchas veces se las denomina como “inmigrantes digitales”, han tenido que enfrentarse a una curva de aprendizaje más horizontal a la hora de interiorizar el funcionamiento de las tecnologías digitales.

Por lo general, tanto los Baby Boomers como la Generación X han sabido adaptarse, en ocasiones con la ayuda de los más jóvenes, a las nuevas formas de comercio digital. Podríamos decir que los que sufren las consecuencias negativas de no poder familiarizarse con la digitalización, son las personas que pertenecen a la Generación Silenciosa. Nos referimos a las dificultades para hacer compras en el comercio electrónico, pero también para hacer uso de la banca y los pagos digitales, para aprovechar los descuentos que se dan en el canal online o para acceder a información que le ayude a tomar mejores decisiones. Por no hablar de su situación de vulnerabilidad frente a estafas digitales y telefónicas.

Incertidumbre económica en la “Generación X” y “Baby Boomer”

En la franja de edad compuesta por estas 2 generaciones, que va aproximadamente desde los 44 a los 75 años, encontramos patrones y perfiles de compra de lo más variados. Entre los más jóvenes encontramos a personas solteras, divorciadas o a cargo de hijos. Entre los más mayores nos encontramos con personas a punto de jubilarse, las que ya están jubiladas y están viviendo una vida con menos preocupaciones y aquellas que pese a estar

jubiladas, siguen ayudando a sus hijos en términos financieros y de esfuerzo con la crianza de sus nietos. Podríamos decir que de manera generalizada se trata de personas que tienen una responsabilidad que va más allá de cuidar de sí mismos. Son personas que deben estar pendientes de sus hijos, de sus nietos o de hacer aportaciones económicas a las finanzas del hogar.

Si a esta característica que comparten los individuos de estas generaciones le añadimos el mal estado de la economía a nivel nacional, nos encontramos con personas que viven en una ligera situación de incertidumbre al no saber si podrán hacer frente a sus responsabilidades. Todo ello ha dado como resultado una mayor fragmentación dentro de los patrones de compra de los "X" y los "Boomers", dejándonos 5 perfiles de consumidores (no confundir con las 5 generaciones) en función de su actitud y capacidad de adaptación frente a esta situación; luchadores, recuperados, precavidos, invariables y prósperos.

Millennials y Centennials, tan deprimidos como concienciados

Se dice que los millennials y los centennials son la "generación deprimida" porque comparten una serie de síntomas que no se encuentran con tanta facilidad en las generaciones anteriores. Su preocupación por los problemas sociales, la frustración que les genera la precariedad del mercado laboral o el uso excesivo de las redes sociales, son algunos de los factores que provocan ese sentimiento de tristeza generalizada. Un sentimiento que altera también su percepción y esperanza sobre el futuro.

Esta situación, afecta indudablemente a sus hábitos de compra y consumo. Por ejemplo, la precariedad laboral hace que de momento, sea difícil que los jóvenes tengan una capacidad adquisitiva y una capacidad de ahorro similar a la de sus padres y abuelos. Por otro lado, su preocupación por cuestiones como el comercio de proximidad o la sostenibilidad medioambiental son decisivas en su forma de concebir el consumo.

En este contexto de diversidad en el que cada generación se ve afectada de manera diferente por los sucesos que ocurren a su alrededor, existen una serie de retos para las empresas del sector. Factores como la digitalización han cambiado por completo muchas cuestiones relacionadas tanto con las interacciones personales, como con los hábitos de compra. La situación económica ha provocado una incertidumbre que ha alterado los patrones de consumo de muchos individuos. Finalmente, las dificultades a las que se están enfrentando los más jóvenes a la hora de planificar su futuro también están cambiando su forma de consumir. En términos de marketing y comerciales, las empresas se encuentran en una situación nunca antes vista, la necesidad de atender a perfiles con comportamientos tan diferentes.

Como conclusión, podemos decir que los retailers deben destinar sus recursos de tal manera que puedan llegar al conjunto de la sociedad. Las organizaciones no pueden permitirse el lujo de no desarrollar canales de venta adaptados a las generaciones más mayores, porque son ellos los que generan el mayor volumen de compra en estos momentos. Al mismo tiempo, deben ser capaces de pensar en el futuro y comprender cómo son y qué es lo que preocupa a los que serán el relevo de esas generaciones, los millennials y los centennials. Todo ello mientras intentan adaptarse a las tendencias impuestas por los consumidores en su conjunto y por los competidores del sector.

CAPÍTULO 2. PEQUEÑO COMERCIO TRADICIONAL. ¿SUPERVIVENCIA O TRANSFORMACIÓN?

El sector del retail está compuesto por empresas de diversos tamaños. En este segundo capítulo, analizaremos la posición competitiva del pequeño comercio tradicional en el sector del gran consumo de alimentación. En la primera parte del capítulo, explicaremos cuales son las características que hacen que este sector sea tan heterogéneo y dinámico. En la segunda parte, analizaremos quiénes son los diferentes competidores del sector de la alimentación de gran consumo y cuáles son los desafíos que debe afrontar el comercio tradicional si quieren seguir siendo relevantes en él.

2.1 Gran consumo y alimentación: Un sector heterogéneo

El gran consumo es un subsector del retail que se dedica a la comercialización de productos destinados a consumidores finales. Nos referimos a productos que por su naturaleza, son consumidos diariamente por todas las personas de la sociedad. Los productos que se comercializan en este sector son principalmente, productos de alimentación y bebida, productos para la limpieza del hogar, productos para bebés y productos de higiene y cuidado personal. Las características que comparten las categorías de productos propios de este sector son las siguientes:

- Son de consumo básico y no cíclico: Se tratan de productos de primera necesidad por lo que su demanda es estable e independiente de factores económicos. Además, son consumidos con asiduidad por lo que tienen una alta rotación en las tiendas donde se venden.

- Son asequibles: Aunque existen una amplia variedad de marcas con propuestas de valor y posicionamientos muy diferentes, los productos del gran consumo tienden a ser asequibles para la mayor parte de la población.
- Se encuentran con facilidad: Por lo general, los distribuidores del gran consumo tienen como objetivo suministrar sus productos en la mayor cantidad de mercados posibles, por lo que utilizan un modelo de distribución intensiva.

Habiendo definido que es y cuales son las características de este sector en su conjunto, toca centrarnos específicamente en la alimentación de gran consumo. El motivo de esta decisión es el de analizar como es el mercado y el entorno en el que opera una empresa como la que expondremos en la parte práctica del trabajo.

El sector de la alimentación de gran consumo, ha tenido una relevancia significativa en el tejido comercial de nuestro país durante los últimos años. De hecho, un informe realizado por la revista especializada en retail “Alimarket” muestra que en el año 2019, la alimentación generó más de la mitad de las ventas en gran consumo. Desde entonces, los datos que reflejan el crecimiento del comercio de alimentos y bebidas han ido en un aumento paulatino pero constante. Veamos algunos datos extraídos del informe “Alimentación en España 2021” de la revista Mercasa (Sanz, Martín y Fernández, 2022):

Número de establecimientos:

- Sobre el total de empresas dedicadas al comercio detallista o retail, el 19,1% se asocia al comercio de alimentos y bebidas. Se estima que existen 105.010 tiendas vinculadas a este tipo de comercio.
- Comparando los números expuestos arriba con los últimos datos demográficos disponibles, se calcula que existen 2,2 tiendas de alimentación por cada 1.000 habitantes en España. A nivel de comunidades autónomas, destacan el País Vasco (2,9 locales/1.000 habitantes), Castilla y León (2,6 locales/1.000 habitantes) y Cataluña (2,6 locales/1.000 habitantes) por tener una dotación superior a la media.
- Los establecimientos en régimen de autoservicio (únicamente supermercados e hipermercados) han ido en aumento durante los últimos 5 años. El número total durante esos años, son los siguientes: 21.883 (2017), 22.037 (2018), 22.864 (2019), 23.484 (2020) y 23.938 (2021).

Evolución de las ventas:

- Durante el 2020, mientras que el sector del comercio minorista en su conjunto disminuyó sus ventas en un 2,3% interanual, el comercio de alimentación vio crecer las suyas en un 4,5% durante el mismo periodo.
- Durante el 2021, las ventas en su conjunto aumentaron en un 3,8% con respecto al año anterior. Si miramos los datos por tamaño de establecimiento, vemos que las tiendas de un solo local aumentaron sus ventas en un 2,1%, los pequeños y medianos establecimientos de alimentación en un 7,5% y las grandes superficies en un anecdótico 0,3%.

Gasto y consumo en alimentación:

- En el año 2020, el gasto total en alimentación y bebida fue de 102.083 millones de euros, de los cuales 79.348 millones (77,7%) son atribuibles a los hogares y los 22.734 millones de euros restantes (22,3%), a los establecimientos de hostelería y restauración.
- Durante ese mismo año, el gasto per cápita en alimentos para consumo en el hogar fue de 1.716 euros. En términos mensuales, el gasto en productos alimenticios fue de 143 euros de media.
- También cabe destacar que hubo un descenso del gasto alimentario con respecto al 2019. El principal motivo fue la disminución del consumo extradoméstico en un 36,8% que se compenso con un aumento del consumo de alimentos en el hogar en un 14,2%.
- Finalmente, y siendo esta una cuestión relevante para la segunda parte del capítulo, es conveniente mencionar la importancia que tienen los alimentos frescos en los hogares españoles. Los datos muestran que en el año 2020, la carne supuso un 20,4% sobre el gasto total, las patatas, frutas y hortalizas frescas un 19,0%, los pescados un 12,9% y el gasto en pan alcanzó el 4,6%.

Viendo estos números, es fácil comprender cuál es la relevancia que tiene la alimentación en el sector comercial. Los datos sobre el gasto nos demuestran que el crecimiento de las ventas probablemente seguirá en tendencia positiva durante los próximos años. Como no podría ser de otra manera, en aquellos mercados en los que existe la oportunidad de crecimiento (por muy pequeña que sea), los participantes se verán incentivados a hacerse con la mayor parte de esas nuevas ventas. A continuación veremos de quiénes se tratan.

Los actores del mercado de la alimentación

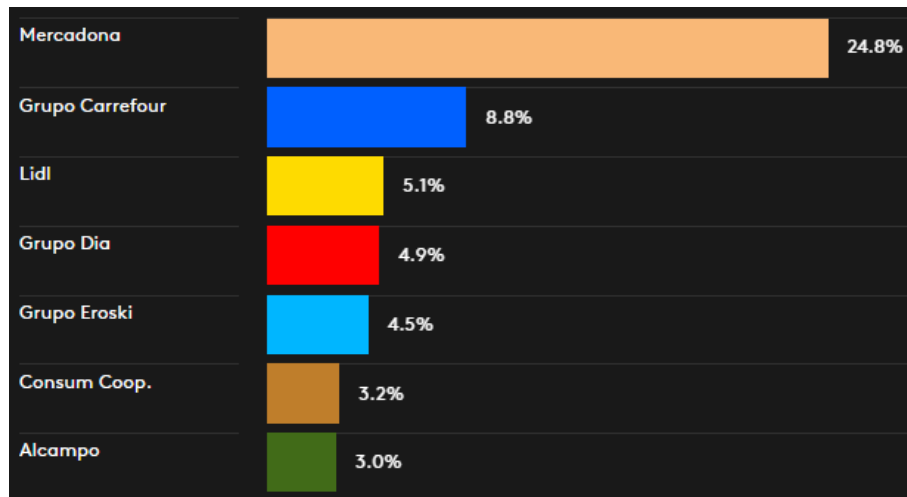
El sector de la distribución y comercio al por menor de alimentos en España, está compuesto por 94.671 empresas que, como mencionamos previamente, gestionan un total de 105.010 locales comerciales diferentes. De este número total de locales, 23.938 (22,8%) lo conforman supermercados e hipermercados, es decir, establecimientos con una superficie superior a los 400 metros cuadrados. El 77,2% restante está formado por pequeños supermercados, comercios tradicionales y, en menor medida, eCommerces de alimentación. En términos de ventas, la cuota de mercado por canal de distribución en el año 2021 fue la siguiente; supermercados 47%, comercios tradicionales 18%, hipermercados 13%, tiendas de descuento 13%, otros (gasolineras, vending, etc.) 8% y online 2%.

Podemos decir que se trata de un sector con una composición heterogénea en términos de competidores, en el que encontramos 3 grupos principales. Por un lado están los grandes grupos de distribución, que son los que dominan el comercio de la alimentación. Se tratan de empresas con una alta capacidad para adaptarse tanto a las nuevas tendencias en retail, como a los cambios en los hábitos de compra de los consumidores. Por otro lado tenemos a los retailers más pequeños, compuestos por comercios tradicionales y franquicias de tamaños reducidos. En los últimos años, este grupo ha sufrido una notable reducción de su cuota de mercado, lo que les está obligando a ofrecer un valor diferencial. Finalmente nos encontramos a los eCommerce de alimentación que, aunque aún no tienen un peso significativo dentro del sector, parecen estar impulsando el canal online entre el resto de competidores.

Dentro del grupo formado por los grandes operadores de la distribución alimentaria, los líderes indiscutibles en términos de cuota de mercado son Mercadona, Grupo Carrefour y Lidl. Según datos de Kantar Worldpanel, Mercadona fue el retailer con mayor cuota de mercado durante el ejercicio 2021 con un 24,8% (se estima que en el presente ejercicio alcance el 26,5%). En segundo lugar y muy por debajo de la empresa valenciana se sitúa Carrefour, que consiguió una cuota del 8,8% el año pasado. Pese a haber tanta diferencia, el crecimiento porcentual de la cuota en términos anuales es mayor, principalmente porque Carrefour ha dado un paso de gigante hacia la omnicanalidad (Rodilla, 2022). Finalizamos el ranking con la empresa de distribución Lidl que en el pasado ejercicio consiguió una cuota del 5,1%, un 0,7% menos que en el 2020. Por detrás de estos líderes nos encontramos con el Grupo DIA (4,9%), que lleva desde 2018 perdiendo cuota de mercado de manera consecutiva; Eroski (4,5%), que está consiguiendo mantener su cuota gracias a

las ventas en los territorios del norte; Consum (3,2%), que bajo la dirección de Juan Luis Durich ha conseguido situarse detrás de Mercadona en términos de gestión y capacidad para la retención de nuevos consumidores y Alcampo, que desde hace 5 años mantiene aproximadamente un 3% de cuota de mercado.

Figura 2: *Cuota de mercado de la distribución alimentaria en España, 2021.*



Fuente: (Kantar Worldpanel, 2022)

Cómo podríamos esperar, su ventaja frente a los pequeños comercios no reside únicamente en su alto número de establecimientos o en sus extensas superficies de venta. Por lo general, estos grandes retailers tienen capacidad financiera y talento humano para adaptarse tanto a las nuevas tendencias del sector como a los cambios en los hábitos de compra y consumo. Por si fuera poco, también disponen de una situación ventajosa a la hora de hacer frente a los problemas económicos que están surgiendo, tales como la inflación, la subida de impuestos, el encarecimiento del transporte o la escasez de materias primas. Todo ello gracias a su alto poder de negociación con los proveedores, la posibilidad de reducir gastos operativos y la capacidad de repercutir los costes a los consumidores vía precios.

Además de estos grandes participantes, nos encontramos con el conjunto de comercios formado por aquellos retailers que no pertenecen a grandes grupos empresariales, los que se conocen como comercios independientes de alimentación. Dentro de este grupo se hallan empresas de diversas formas jurídicas, siendo las más comunes las sociedades cooperativas, las sociedades limitadas y las unipersonales. En función de las categorías que

componen su surtido, los comercios independientes de alimentación pueden clasificarse en generalistas (venden toda clase de productos alimenticios, principalmente secos/envasados) y especializados (venden una categoría de alimentos, normalmente en estado fresco) como por ejemplo las fruterías, panaderías y pescaderías.

Resulta difícil mencionar quienes son los actores más relevantes dentro del grupo formado por los comercios tradicionales. El motivo de esto es evidente, solamente hace falta pasearse por las calles más concurridas de nuestras ciudades para darnos cuenta de la enorme cantidad de pequeños comercios que existen. La mayoría de estas tiendas están regentadas por trabajadores por cuenta propia que, en ocasiones y dependiendo de la carga de trabajo, cuentan con algún que otro trabajador. Se tratan de tiendas familiares, “de toda la vida”, que han sabido mantener a una clientela fiel y son capaces de cubrir los gastos mensuales que genera el negocio (además de permitirles generar beneficios, evidentemente). Más allá de tener una única tienda, son pocos los pequeños retailers que se atreven a expandir su marca y deciden aventurarse a abrir alguna otra tienda en la ciudad. También nos encontramos con aquellos comerciantes que en vez de empezar desde cero, optan por abrir su negocio bajo una marca con renombre, una fórmula conocida como franquicia.

El último grupo a destacar lo conforman las empresas que operan en el canal online. Podemos decir que la venta de alimentos mediante este canal es relativamente nueva si la comparamos con la venta de productos no alimenticios. Además, como comentamos en la introducción de este apartado, la cuota de mercado de los ecommerces de alimentación apenas alcanzó el 2% en el ejercicio anterior. Pese a su discreta relevancia dentro del sector, el crecimiento anual de las ventas supera a las del canal tradicional en cualquiera de sus formatos. Según la Asociación Nacional de Grandes Empresas de Distribución , el motivo se debe a que la pandemia ha creado el entorno propicio para derribar algunas barreras a las compras online de gran consumo (ANGED, 2021). En este contexto de crecimiento, tanto las grandes cadenas de alimentación como los retailers más pequeños han comenzado a considerar este canal como una nueva oportunidad para ampliar sus ventas.

2.2 Impacto del nuevo escenario competitivo en el retail sobre el comercio tradicional e independiente

Teniendo en cuenta los diferentes retos a los que se enfrenta, podemos decir que el pequeño comercio tradicional se encuentra en un momento de incertidumbre. Como hemos mencionado con anterioridad, algunos de estos retos tienen que ver con los cambios sociales y su efecto en los hábitos de compra y consumo. Otros son derivadas de la mejorable situación económica por la que está transitando la economía mundial, especialmente la española. Pero sin lugar a duda, la principal amenaza que afecta negativamente en la actividad del comercio independiente de alimentación es la competencia con las grandes y medianas cadenas de distribución, así como las nuevas formas de acceso a la compra en las mismas.

Desde hace varios años, tanto la cuota de mercado como los beneficios del pequeño comercio independiente se han visto reducidos. La expansión territorial de los grandes operadores ha supuesto un aumento en el nivel de competencia y ha traído consigo una reducción de los márgenes para todos los participantes del sector (incluso el de los más grandes). En este contexto de bajos márgenes empresariales, la única posibilidad de mantener la rentabilidad económica es aumentando la rotación de las ventas. Una cuestión en la que, como no podría ser de otra manera, las grandes cadenas de alimentación tienen ventaja.

Conociendo cuales son las fuerzas que operan en este escenario competitivo, es normal preguntarse qué es lo que pueden hacer los pequeños comercios para hacerlas frente. ¿Es cierto que el comercio independiente de alimentación está destinado a desaparecer? ¿No existe ninguna estrategia que puedan utilizar a su favor? En este apartado trataremos de ver qué puede hacer el comercio tradicional para mejorar su situación actual.

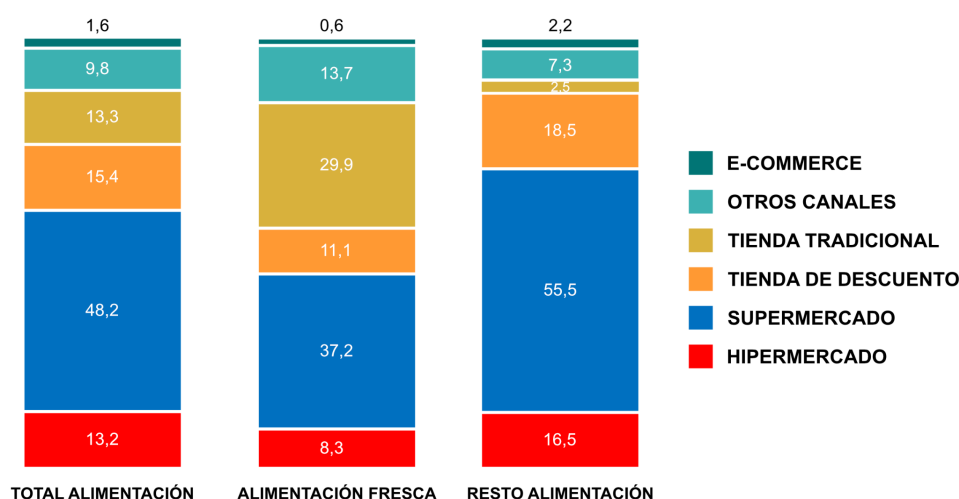
Los alimentos frescos: Una estrategia de diferenciación

En este contexto de alta competitividad, los comercios buscan diferenciarse del resto de participantes tratando de ofrecer un valor añadido y distinguido. Teniendo en cuenta que la mayoría de alimentos “no frescos” que encontramos en las tiendas son o bien de marcas reconocidas y con una distribución intensiva -por lo tanto disponibles en la mayoría de lugares-, o bien de marcas de distribuidor pero hechas por fabricantes conocidos, nos encontramos con que los alimentos frescos pueden llegar a ser una muy buena opción tanto para diferenciarse como para agregar valor. Por si fuera poco, a este argumento se le

suma la cuestión de que la demanda de productos frescos no ha parado de crecer desde hace años. Esta tendencia ha provocado una profesionalización absoluta de todos los procesos que forman parte de la cadena de valor, desde la producción hasta la venta en los lineales. También ha incentivado a los competidores que estaban rezagados con la venta de productos frescos, a apostar con fuerza por su comercialización.

En este sentido, el pequeño comercio independiente lleva años siendo referente -en términos de experiencia y conocimiento- en la venta de alimentos frescos. Si atendemos a los datos del pasado ejercicio sobre el volumen de alimentos frescos distribuidos por las diferentes categorías de competidores, podemos decir que el comercio tradicional tiene una posición relevante.

Figura 3: *Importancia de los canales de compra (% volumen) según los tipos de alimentación (total alimentación, alimentación fresca, resto alimentación)*



Fuente: (Ministerio de agricultura, pesca y alimentación , 2019)

Es cierto que desde 2016 y a raíz de una fuerte inversión en infraestructura y optimización de procesos, las cadenas de supermercados han conseguido ser el principal distribuidor de alimentos frescos del sector, arrebatándole el liderato al comercio tradicional. Pese a ello, las tiendas tradicionales han sido capaces de mantenerse en segunda posición con una cuota de mercado cercana al 30%, fluctuando año tras año en la misma proporción y tendencia que sus competidores más grandes.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, es normal llegar a la conclusión de que la venta de productos frescos debe ser el punto de partida para desarrollar una estrategia de diferenciación con un enfoque a largo plazo. Para conseguirlo, el comercio tradicional tendrá que combinar sus fortalezas (experiencia y conocimiento, variedad y calidad del surtido, confianza y trato cercano con los clientes) con las oportunidades que ofrece el mercado (demanda de productos frescos y ecológicos, aumento de la compra de proximidad, crecimiento del e-commerce de alimentación). También deberá incorporar las herramientas digitales dentro de su sistema de operaciones con el objetivo de mejorar la experiencia omnicanal que ofrece.

De esta forma, el comercio tradicional no solo se asegurará de mantenerse como un competidor relevante dentro del sector de los frescos, si no que conseguirá reinventarse, evolucionar y adoptar las características de una tienda que pertenece al *retail 4.0*. Como podríamos esperar, conseguir una transformación de tal magnitud supondrá un gran esfuerzo por parte de los comerciantes que regentan estas pequeñas tiendas.

Planificación comercial, la tarea pendiente del pequeño comercio

Para finalizar con este capítulo, se ha visto conveniente reflexionar sobre una cuestión a la que los comercios tradicionales no parecen darle la importancia que se merece, la planificación del negocio. Es probable que aspectos como el trabajo diario, la incertidumbre generada por la situación económica o la constante lucha por mantener unas ventas similares a las de tiempos anteriores, sean los motivos por los que los pequeños retailers no le dedican el tiempo suficiente a esta tarea. Por si fuera poco, se puede decir que tampoco existe una conciencia generalizada en la búsqueda del cambio, la transformación y la innovación.

Los comercios tradicionales tienen la oportunidad de reinventarse y evolucionar pero, como adelantamos unas líneas más arriba, para ello deberán realizar un esfuerzo por analizar su situación actual, identificar qué aspectos del negocio pueden mejorar y llevar a cabo un proceso de planificación que les ayude a conseguirlo.

Como dice una frase popular, “grandes cambios requieren grandes sacrificios” y en un sector como el de la alimentación, la aversión al cambio puede ser tu peor enemigo. No se debe ver esta reflexión como un mensaje de desánimo, si no como una crítica constructiva y un toque de atención para aquellos retailers que están buscando una solución para salir del bache por el que está pasando el comercio tradicional e independiente.

**PARTE II. TRANSFORMACIÓN DE UN PEQUEÑO COMERCIO: EL CASO DE LA
PESCADERÍA BEREZI**

CAPÍTULO 3. CONTEXTO

3.1 La pescadería tradicional: Situación actual

Una pescadería se define como aquel establecimiento destinado a la comercialización de pescado y otros productos procedentes del mar, tales como el marisco. En su mayoría, estos productos se venden en estado fresco aunque cada vez más comerciantes recurren a la venta de productos envasados, congelados o procesados para enriquecer el surtido que ofrecen a sus clientes. Además de realizar la venta en sí misma, la pescadería es un lugar en el que se prepara y manipula (filetear, trocear, limpiar, mezclar, etc.) el pescado para dejarlo al gusto del consumidor.

Tradicionalmente y hasta hace pocas décadas, la venta de pescado ha estado liderada por los pequeños comercios tradicionales. Hablamos de tiendas de barrio especializadas en la venta tanto de pescado como de marisco. El modelo de negocio de estos comercios consiste en la compra al por mayor de productos pesqueros frescos para su posterior comercialización a los clientes finales, aplicando un margen de beneficio por el proceso de intermediación (transporte desde las lonjas/puertos hasta el barrio, preparación al gusto del cliente, recomendación/asesoramiento, etc.).

Como ha ocurrido en la mayoría de sectores relacionados con la venta de productos alimenticios, la llegada e instauración de nuevos formatos comerciales tales como los supermercados, los hipermercados y los comercios online, ha afectado de manera muy negativa a las ventas de las pescaderías tradicionales. Un reflejo de esto lo encontramos en la evolución de la cuota de mercado de la venta de pescado en los diferentes tipos de establecimientos. Hace menos de 20 años, en el año 2003, la cuota de mercado de las pescaderías tradicionales era del 42% (MAPA, 2003) en la venta de pescado fresco para los hogares, mientras que en 2020 fue del 23,7% (Mercasa, 2022). Por el contrario, durante ese mismo periodo de tiempo, los supermercados han pasado de tener el 36% de la cuota de mercado a tener un 59,6%.

Además de la entrada de estos nuevos competidores, existe otro motivo que ha promovido esta disminución en las ventas de las tiendas tradicionales. Desde hace algunos años, el pescado fresco ha sido sustituido por el consumo de pescado congelado, por las bandejas ya cocinadas y por las conservas. Según los datos del “Informe de Alimentación 2021” (Mercasa, 2022), la reducción del consumo de pescado fresco se ha dado más en aquellos hogares que cumplen esta serie de características; de clase baja, con niños menores, en los

que la persona encargada de hacer la compra tiene que trabajar y en los que dicha persona (la que hace la compra) es menor de 35 años. También conviene mencionar la existencia de una relación negativa entre el número de personas residentes en el hogar y el consumo de pescado, cuantas más personas menor es el consumo. El número de hogares que cumplen con estas características es muy alto en nuestro país y es por ello que las ventas de pescado fresco se han visto tan reducidas. Todo esto explica el motivo por qué los supermercados han sido capaces de absorber la mayor parte de esa creciente demanda de pescado congelado y procesado, dado que son ellos los que cuentan con una mayor oferta de este tipo de productos.

Aunque en los últimos 5 años el gasto en productos de pesca ha venido reduciéndose, en el año 2020 se puede observar un claro repunte positivo impulsado por el aumento en el consumo de conservas de pescado durante la pandemia. También gracias a una recuperación en las ventas de pescado fresco, pero en menor medida que en el de conserva y congelado. De todas formas, las ventas de pescado actual están lejos de acercarse a los niveles que tenían hace 10 o 15 años.

Es necesario aclarar que la reducción de las ventas de pescado fresco no es un problema específico de las pescaderías de barrio. Se trata de un fenómeno que se ha dado en todos los canales comerciales, tanto en las pequeñas pescaderías como en las grandes superficies. Aunque, como ocurre con los pequeños comercios de otros sectores de alimentación (fruterías, carnicerías, charcuterías, etc.), los frescos son el producto estrella de las pescaderías tradicionales. Ese es uno de los motivos por el que las pescaderías de barrio se encuentran en una situación un poco más delicada que el resto de establecimientos en los que se comercializa pescado.

Sabiendo cual es la desventaja que tienen las pescaderías tradicionales, lo ideal es replantearse qué es lo que debe hacer un comercio de esta categoría para encontrar nuevas oportunidades que le permitan seguir compitiendo. Como ocurre con la mayoría de mercados, las oportunidades de negocio se encuentran en el momento en el que segmentamos al público e intentamos diseñar soluciones que se adapten a las necesidades de los diferentes targets (o por lo menos de aquellos segmentos a los que buscamos llegar). Pero no solo eso, para encontrar nuevas vías de evolucionar el negocio, las pescaderías tradicionales deberán incorporar en el proceso de venta diferentes herramientas digitales, técnicas de comunicación y procesos de gestión que los grandes competidores llevan años utilizando.

3.2 Berezi, una pescadería de barrio

Considerando el estado actual del sector de las pescaderías y habiendo analizado tanto los factores que están cambiando el retail (1.capítulo), como la situación del comercio independiente de alimentación (2.capítulo), en los siguientes apartados aplicaremos el conocimiento expuesto a lo largo del trabajo para proponer mejoras que podrían servir de ejemplo para aquellas pescaderías que busquen mejorar su modelo de negocio. En este caso en concreto, el objetivo será transformar la composición del surtido, el punto de venta, la digitalización y la comunicación de una pequeña empresa compuesta por 2 pescaderías tradicionales, las pescaderías Berezi.

Antes de entrar con las propuestas de mejora, es necesario explicar cuál ha sido el procedimiento a la hora de identificar los problemas de este comercio. En primer lugar, se realizó una entrevista personal al fundador de Berezi en la que se habló tanto de la cronología histórica de la empresa, como de las cuestiones en las que, bajo su criterio, el negocio debía mejorar. Además, se realizó una visita a ambos establecimientos en los que se pudo conocer de primera mano cómo es la operativa del negocio, cuál es el género que vende y cómo son los trabajadores que atienden en ellas. Habiendo realizado esta aclaración, comencemos por presentar la historia de la empresa en cuestión.

Historia empresarial de Berezi

La empresa Berezi surge gracias al sueño de un joven que, tras varios años trabajando por cuenta ajena como vendedor de una pescadería de Bilbao, decide dar el paso hacia el mundo del emprendimiento, abriendo su primer comercio en Miranda en 2007. Ese primer intento no fue muy exitoso y tuvo que cerrarlo, principalmente porque se trataba de un barrio que contaba con hasta 4 pescaderías más. A pesar de que los precios eran competitivos y el trato era excelente, la fidelidad con la que contaban los otros locales fue uno de los motivos principales por el que los clientes no compraban en la pescadería Berezi.

Lejos de rendirse, el fundador decidió intentarlo de nuevo, esta vez con la apertura de una segunda tienda en la localidad vizcaína de Zalla en el año 2008. El propietario cuenta que su falta de experiencia en la gestión de un negocio le llevó a cometer un pequeño fallo en la apertura de este nuevo local. El error consistió en haber abierto la tienda a comienzos de verano, lo que le llevó a encadenar algunos meses de malas ventas. A partir de septiembre (la vuelta de las vacaciones de muchas personas) y gracias al esfuerzo durante los meses previos, la nueva pescadería comenzó a ganarse una reputación entre los vecinos del barrio, algo que se tradujo en los primeros beneficios de la tienda.

Durante los siguientes años, la empresa tuvo una serie de fracasos e hitos positivos a partes iguales, pero ninguno de ellos afectó a la ética de trabajo y visión del fundador.

La apertura de un local adicional en el pueblo de Balmaseda en el año 2012 y otro en el municipio de Aranguren en el 2013 fueron, junto la apertura del primer comercio en Miranda, dos de los fracasos más destacables en la historia empresarial de Berezi. En ambos casos, el error fue entrar con la misma propuesta de valor que con la pescadería de Zalla (“género fresco de altísima calidad a cambio de un precio ligeramente superior”), en lugar de haber realizado un estudio de mercado y haber planteado una propuesta acorde a las necesidades de cada localidad. El resultado fue el cierre de las dos nuevas pescaderías a los pocos meses de su apertura.

Desde el punto de vista de los hitos positivos, podemos destacar dos cuestiones de las que el fundador se encuentra muy orgulloso. Por un lado el hecho de haber podido encontrar un equipo de trabajadores con la misma visión y entusiasmo que él. Se trata de una pequeña plantilla compuesta por 3 trabajadores, además del fundador. Por otro lado, haber conseguido que su quinto intento por abrir una nueva tienda haya sido tan exitoso como el de Zalla. En esta ocasión hablamos de la pescadería situada en Leioa, cuya apertura fue en el año 2017. Desde entonces, tanto la pescadería de Zalla como la de Leioa han mejorado considerablemente en términos de ventas, fidelidad con los clientes e imagen de marca.

CAPÍTULO 4. PROPUESTAS DE EVOLUCIÓN EN EL MODELO DE NEGOCIO DE BEREZI

Pese al buen funcionamiento de la empresa en términos de ventas, el fundador nos trasladó algunos aspectos del negocio que considera mejorables. Gracias a la visita que realizamos a sus establecimientos, se pudo entender de primera mano cuales eran los motivos que llevaban al fundador a querer realizar esos cambios. En este capítulo final, comentaremos cuales son esas cuestiones a mejorar y planteamos diferentes acciones que nos ayudarán en su consecución. Comencemos por identificar cada una de esas cuestiones:

1. Una de las principales preocupaciones que el fundador nos trasladó, fue la sensación de estancamiento en las ventas de la pescadería de Zalla. Pese a que el volumen de ventas es bueno y el comercio lleva años siendo rentable, considera que las ventas podrían mejorar si fuese capaz de vender a aquellos públicos a los que aún no lo hace. Teniendo en cuenta que clase de personas son las que compran a diario en su

establecimiento, el propietario identifica dos públicos a los que le gustaría llegar. Esos dos targets son, por un lado, los jóvenes que van desde los 20 a los 35 años y por otro lado, aquellas personas del municipio más pudientes (clientes premium que compran las especies de pescado más caras).

2. El segundo aspecto a mejorar tiene que ver con el aprovisionamiento de las pescaderías. Actualmente, el proceso de compra es el siguiente; al cierre de cada jornada, se realiza manualmente un conteo de las ventas para conocer el nivel de stock de ambas pescaderías. Durante la madrugada del día siguiente, en función del stock y el día de la semana que sea (una variable que afecta en la demanda), tanto el propietario, que normalmente trabaja en Zalla, como el gerente de la pescadería de Leioa, acuden a Mercabilbao a realizar las compras necesarias para cada local. Según las palabras del propio propietario, esta forma de trabajar resulta “tediosa y poco práctica”, por lo que le gustaría encontrar otro método que le permitiese hacer más eficiente el proceso de aprovisionamiento.
3. La comunicación es otra de las variables a mejorar en la empresa. Hasta la fecha, las acciones de comunicación que Berezi ha realizado se podrían resumir en el boca-oreja, el clásico “buzoneo” de ofertas y en el patrocinio de un pequeño equipo de ciclismo local. Teniendo esto en cuenta, el propietario es consciente de la necesidad de nuevas herramientas de comunicación. Algo que, además de darle visibilidad, le permitirá acercarse a aquellos nuevos públicos a los que busca llegar.
4. Finalmente, el reducido tamaño que tiene la pescadería situada en Zalla, es otra de las cuestiones que preocupa al propietario. Según nos contó, esta cuestión afecta de manera muy directa en la experiencia de compra de sus clientes. El motivo se debe a que en el momento en el que comienza a crearse una cola de personas que quieren realizar su compra, la pescadería se llena rápidamente, obligando a los últimos en llegar a esperar fuera. Esta situación, además de ser molesta para los viandantes y negocios de alrededor, afecta también en la experiencia de compra de los clientes porque no les permite ver los precios y el género disponible con suficiente antelación, lo que les genera una situación estresante cuando les toca el turno (porque no han tenido el tiempo suficiente para premeditar su compra).

Tras haber analizado cuáles son los problemas que presenta la empresa en este momento, en los siguientes apartados propondremos cambios en 4 variables claves en el modelo de negocio de Berezi; el surtido, la experiencia de compra de la tienda, el grado de digitalización y la comunicación. Con la transformación de estas variables, además de solucionar los problemas descritos anteriormente, conseguiremos consolidar y reforzar la posición competitiva de Berezi con respecto al resto de pescaderías de las localidades en las que se encuentra.

4.1 Redefinición del surtido

Empecemos por evolucionar lo que podría considerarse como uno de los elementos básicos en la estrategia comercial de cualquier empresa, los productos que componen su surtido. Hasta el momento, la pescadería se ha dedicado en exclusiva a la comercialización de productos frescos, animándose a vender productos en conserva (ventresca, caballa, mejillones, etc.) solamente en épocas de Navidad, con el objetivo de incrementar las ventas aprovechando el impulso de esta festividad. Por lo tanto, podríamos decir que el surtido actual está compuesto únicamente por pescado y marisco fresco.

Dado que uno de los propósitos principales de Berezi es conseguir vender pescado al público compuesto por jóvenes que van desde los 20 hasta los 35 años, creemos que una de las formas para conseguirlo es añadir nuevas categorías de productos dentro de su surtido actual. Para definir correctamente cuáles serán esas categorías, es crucial conocer los hábitos de compra y consumo de pescado de estos jóvenes.

Podemos decir que de manera general, este target está compuesto por personas que viven de prisa, trabajan o estudian y les gusta mantener muchas relaciones sociales (pareja, amigos, conocidos, compañeros de trabajo, etc.), por lo que el tiempo es un factor clave en sus vidas. Esto hace que la alimentación no sea una de sus mayores preocupaciones ni prioridades, lo que les lleva a cocinar cosas rápidas o a comprarlas ya preparadas. Se puede decir que la variable que determina sus hábitos de compra es la practicidad.

Otra información relevante relacionada con sus hábitos de compra la encontramos en un estudio realizado por AECOC (2016). Este estudio reveló que el 76% de los jóvenes de entre 20 y 35 años considera que deberían consumir más cantidad de pescado de lo que lo hace habitualmente. Los motivos que dieron para explicar su bajo consumo fueron; una percepción de precio alto, la falta de conocimiento sobre el producto en cuestión, la incomodidad y la poca conveniencia a la hora de consumirlo.

Teniendo todo esto en cuenta, se propone un cambio en la configuración del surtido de la pescadería, que consistirá en la incorporación de 2 nuevas categorías de productos. Estas categorías serán por un lado, “bandejas de pescado fresco, limpio y envasado” y por otro lado, “platos elaborados”. El objetivo de esta decisión es dar una solución a los problemas con los que se encuentran estos jóvenes a la hora de comprar pescado, tratando de reducir la fricción que les genera acudir a una pescadería tradicional como Berezi. De esta manera, en un principio se comercializarán 3 referencias distintas por cada categoría y, dependiendo del éxito comercial de esta acción, se irán añadiendo más con el paso del tiempo. Los 6 nuevos productos serán los siguientes:

Filetes de Merluza	Rodajas de Salmón	Filetes de Bacalao	Bacalao al Pil-pil	Calamares en su tinta	Lubina con patatas
					

Como veremos en las siguientes propuestas de mejora, esta acción no será la única vía para alcanzar al público joven. Se trata de una acción que deberá ir acompañada de otras variables de marketing como la comunicación, el uso de un packaging sostenible que transmita la identidad de la marca y nuevos canales de venta.

4.2 Experiencia de compra en el punto de venta

La experiencia de compra de la pescadería Berezi, pese a no ser mala, presenta una serie de problemas que se deben resolver. Tal y como indicamos anteriormente, el principal problema lo encontramos en el reducido tamaño que tiene la pescadería situada en Zalla. Para solucionar esta situación, se propone la realización de una reforma que ayudaría a reorganizar las dimensiones del local.

Por un lado, la reforma permitiría la entrada de más clientes en el “área de espera” de la pescadería. Esto beneficiaría a la experiencia de compra de los clientes dado que serían capaces de ver el género y los precios del día (una particularidad de los productos pesqueros es la variación diaria de sus precios), permitiéndoles tomar sus decisiones de compra con mayor comodidad.

Por otro lado, para aprovechar aún más el espacio ganado tras la remodelación, sería conveniente instalar expositores refrigerados en los que colocar todos los nuevos productos envasados y elaborados que hemos propuesto para el nuevo surtido de la pescadería. Con el objetivo de mantener una coherencia en la estrategia comercial de Berezi, pese a que la remodelación sólo se realizará en el local de Zalla, la instalación de los nuevos expositores será una acción que también se deberá implementar en la pescadería de Leioa. Además de estas dos mejoras, el cambio permitiría llevar a cabo algunas acciones de comunicación en el punto de venta a las que dedicamos un epígrafe posterior.

4.3 Berezi frente a la digitalización

Como ocurre con muchas otras pescaderías de barrio, el grado de digitalización de Berezi es muy bajo teniendo en cuenta las tendencias del sector del retail y las preferencias de los consumidores actuales.

Con el propósito de dar un salto cualitativo en el back office de la empresa, se plantean 2 herramientas digitales que ayudarán a mejorar tanto la interacción entre Berezi y sus clientes (dando un primer paso hacia la omnicanalidad), como a hacer más eficiente el proceso de aprovisionamiento de ambas pescaderías (solucionando el problema a la hora de comprar el género descrito anteriormente). Veamos cuales son y de qué manera pueden ser de ayuda estas herramientas en la operativa de esta empresa.

La primera herramienta se trata de Whatsapp Business, una versión de la ampliamente utilizada app de mensajería destinada a pequeñas y medianas empresas. Esta aplicación facilita las interacciones con los clientes porque tiene integradas funcionalidades que sirven para automatizar los pedidos, organizar las tareas pendientes y responder a los mensajes automáticamente. Para ello, la aplicación te permite hacer uso de estas tres herramientas:

- **Catálogo:** Se trata de un catálogo virtual con el que los clientes podrán visualizar los pescados frescos, las bandejas envasadas y los platos elaborados disponibles. Esta herramienta permite pre configurar todos los productos con sus respectivos precios por kilo o unidad, para que los vendedores no tengan que realizar esta tarea continuamente (solamente seleccionar lo que esté disponible en ese momento). Desde el catálogo, los clientes pueden realizar el pedido y pagarlo en el momento de la recogida o realizar el pago directamente online vía Bizum.

- Mensajería automatizada: Con esta herramienta, Berezi podrá crear plantillas de respuesta rápida para 3 situaciones clave a la hora de interactuar con un cliente; respuestas de bienvenida, respuestas de ausencia y respuestas rápidas (un especie de FAQs). Esto permite ahorrar tiempo que puede ser destinado a otras tareas.
- Etiquetas: Se pueden organizar las conversaciones con los clientes en diferentes categorías como “pedidos pendientes” o “nuevos clientes”, permitiendo saber fácilmente qué cosas tienes por hacer.

Además del anterior, el segundo software a implementar en el proceso de gestión de Berezi es un ERP enfocado en las PYMEs, que cuenta con una versión específicamente diseñada para el sector de las pescaderías. Hablamos de Distrito K, un sistema de planificación de recursos con base en La Coruña que lleva años desarrollando un software muy similar al de otras grandes compañías, pero con la ventaja de ser más intuitivo y adaptable para los retailers con menos conocimiento. Teniendo en cuenta cuál es el principal problema de gestión de Berezi, lo ideal es contratar una versión personalizada de Distrito K “Para Pescaderías”. Para reducir al máximo la complejidad y las fricciones iniciales de esta nueva forma de trabajar, se propone elegir únicamente 3 módulos básicos que ofrece la empresa; TPV táctil integrado (para facilitar las ventas), compras y ventas (para solucionar el problema de aprovisionamiento) y gestión de tesorería (para llevar una mejor contabilidad del negocio).

4.4 Comunicación en una pescadería 4.0

Para finalizar con las propuestas de transformación de Berezi, se ha visto conveniente hacer mejoras en la comunicación de sus pescaderías. Partiendo de la base de que la empresa nunca ha realizado acciones de comunicación online hasta la fecha, muchas de estas mejoras tendrán que ser externalizadas o bien a algún freelance, o bien a alguna agencia de comunicación. Las acciones de comunicación que propondremos, estarán divididas entre las que son online y las que se llevarán a cabo en el punto de venta.

Dentro de las acciones online, nos encontramos con aquellas que serán realizadas en redes sociales, las cuales tendrán el objetivo de reforzar la imagen de marca entre los clientes que nos empiecen a seguir. Por otro lado, están aquellas que tendrán el propósito de mejorar la presencia online del negocio, sobre todo para los potenciales clientes que realicen búsquedas relacionadas con pescaderías en el ámbito geográfico en las que la empresa está presente.

- Redes sociales: Con el objetivo de establecer un canal de comunicación directo entre la empresa y los clientes, Berezi deberá crear un perfil de empresa en algunas de las redes sociales más populares. Para ello, se ha visto conveniente hacer uso de las 3 principales redes sociales de la compañía Meta que son Facebook, Instagram y la anteriormente mencionada, Whatsapp. Gracias a esta característica (que pertenezcan a la misma empresa), la interoperabilidad a la hora de gestionar las publicaciones es excelente y muy sencilla (desde Meta Business Suite).

En cuanto al contenido, tanto en Facebook como en Instagram se realizarán la misma serie de publicaciones tales como consejos, recetas, y curiosidades sobre los productos del mar. Por lo tanto, el motivo de utilizar dos redes sociales diferentes, aunque el contenido no difiera el uno del otro, se debe al hecho de que los usuarios que encontramos en ellas son diferentes. Se trata de un factor importante en los momentos en los que la empresa necesite realizar campañas de pago destinadas a los target a los que el propietario busca llegar, los jóvenes y los clientes premium.

Desde un punto de vista comunicacional, el uso de Whatsapp se limitará a enviar “videos del mostrador” (mostrar visualmente el género disponible) todas las mañanas. Para facilitar esta labor, se utilizará la herramienta “difusión” ya que permite enviar estos videos a todos aquellos clientes que así lo deseen con un solo click (preguntándoles previamente si desean recibir esta serie de videos).

- Buscadores: Una de las herramientas fundamentales para poder tener presencia en buscadores como Google es poseer una página web. Puesto que la empresa no cuenta con ninguna, se propone la creación de una web muy sencilla diseñada con el software de Wordpress y comprando plantillas de HTML pre-configuradas, para que el costo en desarrollo sea más reducido (de todas formas será una tarea que tendrá que ser hecha por una agencia de diseño web). El contenido de la web tendrá un propósito meramente informativo y servirá para cuestiones como, contar la historia de la empresa, decir donde está ubicada o explicar como realizar los pedidos. En ningún caso servirá para realizar las ventas directamente por lo que no requerirá de mucho mantenimiento.

Por si fuera poco, la empresa deberá mejorar su perfil de Google My Business. Por una parte porque actualmente solo es posible encontrar la información de la pescadería de Leioa, la de Zalla no figura en ningún buscador. Por otra parte, porque la información y fotos actuales necesitan una actualización.

Adicionalmente, será necesario realizar una serie de pequeñas acciones de comunicación en el punto de venta. Se podría empezar con la mejora de dos aspectos visuales de la tienda. Por un lado la creación de una cartelería estéticamente coherente para comunicar las ofertas, los sorteos o dar información relevante (la llegada de un nuevo producto, cierre por vacaciones, etc.) y por otro, el uso de una vestimenta de trabajo conjunta por parte de los vendedores. También, se deberá crear un pequeño espacio dentro de las pescaderías específicamente destinado a la recogida de los pedidos realizados a través de Whatsapp. Todo ello para garantizar un servicio “express” a aquellos clientes que hayan realizado el pago previamente (de lo contrario deberían esperar la cola, realizar el pago y recibir su compra inmediatamente).

Está claro que estas acciones de comunicación en el punto de venta no representan grandes cambios en el modelo de negocio de la empresa, pero sí son necesarias para reforzar todas las mejoras y propuestas descritas anteriormente. También tendrán el objetivo de comunicar a los clientes habituales que Berezi está transicionando y evolucionando hacia una mejor entrega del servicio en todos sus sentidos, evolucionando hacia una pescadería que pertenece a la era 4.0 del retail.

CONCLUSIONES

Una vez analizado los factores que están transformando el nuevo retail, comprendido de qué manera afecta el escenario competitivo en el pequeño comercio y realizado las propuestas de evolución para una pescadería independiente, las conclusiones que podemos obtener del presente trabajo son las siguientes.

En primer lugar, destacar que el retail se trata de uno de los sectores comerciales que más se ven condicionados por los cambios tecnológicos, sociales y demográficos que ocurren a su alrededor. En el pasado, factores como la democratización de la nevera o el coche afectaron en la manera en la que los consumidores podían realizar sus compras (ya que aumentó la capacidad de transportar y almacenar productos), algo que incentivó a los retailers a cambiar sus técnicas de venta para aprovecharse y adaptarse a esa nueva realidad. En la actualidad, la digitalización, las nuevas tecnologías de la información, los movimientos demográficos o los hábitos de compra de las diferentes generaciones de consumidores son los principales factores para explicar el proceso de transformación que están sufriendo los nuevos comercios.

En segundo lugar, es importante recordar cuál es la situación actual del pequeño comercio de alimentación. La llegada de los grandes distribuidores y su rivalidad por ganar la mayor cantidad posible de cuota de mercado, ha dificultado la supervivencia de los pequeños retailers del sector. Pese a todo, como hemos podido ver en el segundo capítulo del trabajo, no está todo perdido para estos comercios independientes. Tienen a su favor el conocimiento en la compra-venta de productos frescos y la experiencia en el trato con el cliente, características que les permite diferenciarse del resto de canales comerciales y que deben convertir en su ventaja competitiva. Por si fuera poco, dado que muchos de estos comercios siguen operando como se ha hecho “toda la vida”, disponen de un amplio margen para incorporar procesos digitales y nuevas técnicas de venta en su modelo de negocio. Combinando estas dos estrategias con un proceso de planificación que se ajuste a las características del negocio y con vistas al futuro, la posición competitiva de los pequeños retailers de alimentación puede mejorar considerablemente durante los próximos años.

Finalmente, es conveniente mencionar que los cambios propuestos en el modelo de negocio de Berezi, se tratan de medidas realistas, económicamente viables y que el propietario tiene intención de implementar. Los siguientes pasos en este proceso de planificación serán los de fijar el calendario, dotar a las tiendas de las herramientas necesarias, contratar los servicios mencionados y formar a los trabajadores para ayudarles en su adaptación a esta nueva forma de operar. También será necesario desarrollar medidas que nos ayuden a evaluar la efectividad de los cambios propuestos en el futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- AECOC y Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2016). *Análisis del no consumidor joven de productos del mar*.
https://www.mapa.gob.es/es/pesca/temas/mercados-economia-pesquera/presentaciona/ecoc_tcm30-291131.pdf
- Asociación Nacional de Grandes Empresas de Distribución (2021). *Informe Anual 2020: La distribución comercial en España*.
<https://www.anged.es/wp-content/uploads/2021/09/Informe-anual-anged-2020-digital.pdf>
- Banco de España (2020). *La distribución espacial de la población en España y sus implicaciones económicas*. (pp. 271-318).
https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/InformesAnuales/20/Fich/InfAnual_2020-Cap4.pdf
- CAAD (2021). *Retail Design Circular: La economía circular llega al interiorismo de espacios comerciales*.
<https://www.caad-design.com/retail-design-circular-la-economia-circular-llega-al-interiorismo-de-espacios-comerciales/>
- Cerdá, E. y Khalilova, A. (2016). *Economía circular, estrategia y competitividad empresarial*. (pp. 11-20).
<https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/401/CERD%C3%81%20y%20KHALILOVA.pdf>
- Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (2021). *El comercio electrónico supera en España los 12.400 millones de euros en el primer trimestre de 2021, casi un 2% más que el año anterior*. (p. 1).
https://www.cnmc.es/sites/default/files/editor_contenidos/Notas%20de%20prensa/2021/20211008_NP_CE_I_21.pdf

- Dans, E. (2011). *Big Data: Una pequeña introducción*.
<https://www.enriquedans.com/2011/10/big-data-una-pequena-introduccion.html#:~:text=Por%20Big%20data%20nos%20referimos,de%20datos%20y%20anal%C3%ADticas%20convencionales.>
- Gracia, M. (2022). *IOT- Internet Of Things*. Deloitte.
<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology/articles/loT-internet-of-things.html>
- Kantar Worldpanel (2022). *Cuotas de mercado de la distribución en 2021*.
<https://www.kantarworldpanel.com/es/grocery-market-share/spain>
- Kotler, P., Stigliano, G. y Gimeno, D. (2020). *Retail 4.0: 10 reglas para la era digital*. LID Editorial.
- Kotler, P., Kartajaya, H. y Setiawan, I. (2021). *Desafíos de servir a diferentes generaciones. Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad*. John Wiley & Sons.
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). *Desarrollo de los conceptos de servicio: elementos básicos y complementarios*. *Marketing de Servicios; personal, tecnología y estrategia*. (pp. 73-76). Pearson.
- Ministerio de agricultura, pesca y alimentación (2019). *Informe del consumo de alimentación en España 2019*. (p. 29).
https://www.mapa.gob.es/en/alimentacion/temas/consumo-tendencias/informe2019_v2_tcm38-540250.pdf
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2003). *Diagnóstico y análisis estratégico del sector agroalimentario español. Análisis de la cadena de producción y distribución del sector de derivados del pescado*. (p. 6)
https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-tendencias/resumen_pescado_tcm30-89504.pdf
- Oliva, F. y Dadalt, F. (2016). *En la búsqueda de la omnicanalidad: El cliente en el centro nuevamente*.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/technology/Articulo%20Omnicanalidad.pdf>

- Organización de Naciones Unidas (2021). *ONU: el 17% de los alimentos disponibles para el consumidor se desperdicia*.
<https://unric.org/es/onu-el-17-de-los-alimentos-disponibles-para-el-consumidor-se-desperdicia/>
- Renart, L. y Sckerk, J. (2013). *“Outsourcing” comercial, o cómo lograr equipos pluridisciplinarios para vender más y mejor*.
<https://www.harvard-deusto.com/outsourcing-comercial-o-como-lograr-equipos-pluridisciplinarios-para-vender-mas-y-mejor>
- Rodilla, B. (2022). *Mercadona, Carrefour y Lidl lideran el crecimiento*. Info Retail.
<https://www.revistainforetail.com/noticiadet/mercadona-carrefour-y-lidl-lideran-el-crecimiento/06af418343173136cedc03b1accc205a>
- Risdon, C. (2013). *Un-sucking the touchpoint*.
<https://articles.uie.com/un-sucking-the-touchpoint/>
- Sanz de la Torre, A., Martín, V. y Fernández, J. (2022). *Alimentación en España 2021*. (24ª edición). (pp. 28-33, 296-297).
https://www.mercasa.es/wp-content/uploads/2022/07/AEE_2021_web.pdf