



# Actualidad en Retail No Alimentario

## Un decálogo para la Transformación Digital de Los Grandes Especialistas No Alimentarios

✦ **Gonzalo Moreno Warleta**

*Profesor asociado.  
Universidad Autónoma de Madrid*

✦ **María Puelles Gallo**

*Profesora contratada doctora.  
Universidad Complutense de Madrid*

**Resumen:** Se repasan las tendencias en el mercado y la gestión de los Grandes Especialistas No Alimentarios (GENAs), con especial atención al proceso de transformación digital. Para ello se realiza un análisis bibliográfico de las principales fuentes académicas y profesionales, obteniendo un listado de 29 tendencias que los autores concentran en un "decálogo". Continuando con el análisis, el decálogo resultante de la primera fase se somete al juicio de 6 expertos directivos de otros tantos fabricantes (1 fabricante líder en su sector no alimentario) y distribuidores (5 directivos de GENAs, en diferentes áreas funcionales), procediéndose a la discusión de cada tendencia considerada relevante para su aplicación práctica (toma de decisiones). Finalmente se elaboran unas breves conclusiones y recomendaciones para los profesionales del sector del Retail especializado.

**Palabras clave:** Retail, Non Food, Distribución no alimentaria, Omnicanal, Transformación Digital.

No es un secreto para nadie que la distribución minorista está sufriendo grandes transformaciones en todas sus variantes, en los últimos años. Por un lado, encontramos opiniones de tono catastrofista, “Es una revolución tecnológica imparable”, “¡Todo será online!”, “El comercio electrónico es el futuro...”, “Es el final del comercio tradicional”; mientras por otro hay resistentes incólumes “Es sólo una moda”, “El coste de la última milla nunca permitirá una transición total...”, “No es sostenible para el medioambiente...”, “El consumidor quiere vivir experiencias...”. Basta echar la vista 20 años atrás para encontrar una situación similar, al recordar los funestos augurios de los detractores de la distribución moderna en los sectores no alimentarios. Y no eran pocos. Con todo, como es habitual, lo más fascinante para un analista es el debate y el encuentro de puntos intermedios que, afortunadamente, en nuestro caso abundan.

Eso es lo que nos proponemos los autores en este modesto artículo: Revisar algunas de las opiniones aparentemente más dignas de crédito entre profesionales y académicos e intentar dilucidar cuáles de entre las tendencias identificadas en los últimos tiempos están más arraigadas, cuáles han resultado menos populares de lo que se esperaba hace unos pocos años y/o tienden a desaparecer; cuáles se han acelerado a la vista de los “acontecimientos sanitarios” de los últimos años, y cuáles han sufrido un freno coyuntural, si bien se espera retomen la inercia, tan pronto los miembros de la cadena de suministros se recuperen del desgaste financiero y funcional causado por los inesperados y violentos giros en los mercados de consumo.

Para ello, como podrá apreciarse en la bibliografía, se ha procurado acudir a las fuentes más populares entre los profesionales de la distribución, como consultoras de negocio, analistas de marketing o especializadas en la distribución minorista. Nombres como Price Waterhouse Coopers, Deloitte, Coto Consulting, International Advertising Bureau, Retail Week; nuestras más castizas Distribución y Consumo o Alimarket; y por supuesto diferentes journals de corte académico con auténtica vocación de aplicación y transferencia de conocimiento.

Y así, “tomando de aquí y de allí”, se ha elaborado una lista consolidada de tendencias que se ha sometido, mediante una serie de cuidadas entrevistas en profundidad, al juicio de 6 expertos de contrastada solvencia, entre los que destacan un director regional, un director de marketing, un director de comunicación, un directivo de merchandising multicanal, un director de recursos humanos y un responsable de *delivery* y transformación digital, provenientes de una empresa

fabricante líder en productos de consumo (no-alimentación) y 4 grandes distribuidores no alimentarios, todos ellos líderes en sus respectivos sectores.

Así pues, empezaremos por actualizar la situación de las enseñanzas en España, desde el punto de vista de los cambios en número y presencia actual de las mismas para, a continuación, analizar los ejes estratégicos que han motivado y dirigen las mutaciones que han llevado a los GENAs a ser una oferta muy diferente de la que existía en su origen, guiados por la recopilación de información académica, informes y noticias y, algo fundamental, la opinión y evaluación de expertos sectoriales. Por último, unas breves conclusiones, a modo de resumen, de las tendencias, y la motivación necesaria para llevarlas a cabo.

### LOS SECTORES DEL RETAIL ESPECIALIZADO

Parece idóneo comenzar por definir el ámbito o alcance del análisis, para lo que afortunadamente en la actualidad existe un consenso razonablemente amplio: En referencia a los sectores o industrias en que se han desarrollado los GENAs o Grandes Especialistas No Alimentarios (Puelles, 2004; Moreno y Puelles, 2016), suele hablarse de Automoción, Bricolaje, Deportes, Electrodomésticos, Informática, Jardinería, Juguetes, Moda y Equipamiento Personal. Muebles y Equipamiento del Hogar, Ocio y Cultura.



TABLA 1: Breve análisis de situación de las GENAs en España

Sector	Ejemplos frecuentes	Status individual	Status sector
Bricolaje	Aki	No - Absorbida por Leroy Merlin en 2018	5 años convulsos, consecuencia de los problemas financieros causados por la crisis económica del 2008, así como de la madurez alcanzada por el sector. Fusiones y adquisiciones. Creación de feudos geográficos (liderazgo muy asociado a país y cultura). Impacto de un Pure-player online: "ManoMano" Excelentes resultados y crecimiento espectacular durante la pandemia y en el post-covid.
	Bauhaus	Sí	
	BigMat	Sí	
	Bricodepot	No - Retirada de España en 2018	
	Bricomart	Sí	
	Bricor	No - Rediseña formato. GSB "testimonial"	
	Platadorma de la Construcción	No - Absorbida por BigMat en 2021	
	Leroy Merlin	Sí	
Jardinería	Jardiland	Sí	Diversidad de viveros y cadenas integradas locales. Escasos operadores nacionales o internacionales.
	Verdecora	Sí	
Juguetes	Toy's 'R' Us	Sí (en España y Portugal)	Tras la quiebra global, Iberia (Esp/Port) se relanza como mercado y empresa independientes. El sector afronta problemas estructurales por el propio perfil del cliente y el proceso de decisión y compra ("marquismo")
Deportes	Decathlon	Sí - Líder indiscutible	Triunfa "la tienda de todos los deportistas" con gamas medias a precios accesibles y apoyada en Marcas Propias de calidad. Pure players (Marcas de fabricante) abren tiendas físicas.
	Forum	En realidad, no cumple el criterio GENA	
	Sprinter	En realidad, no cumple el criterio GENA	
Electrodomésticos	Boulangé	No - Se retira de España en 2013	El más convulso de los sectores, junto al de la informática y la electrónica de consumo. La banalización de la tecnología conlleva la competencia directa por precio, y el tamaño y la ajustada gestión financiera se convierten en los factores clave de éxito. Media Markt se erige en líder claro
	Media Markt	Sí - Líder indiscutible	
	MH - Menaje del Hogar	No	
	Miró	En realidad, no cumple el criterio GENA	
	Saturn	No - Absorbida por Media Markt	
	Urende	No - Quiebra en 2013	
	Worten	Parcial - Vende tiendas a MM y pasa a online.	
Informática y Ofimática	Office Depot	No - Cerró tiendas en 2005. B2B por catálogo.	Sector confuso, por la mezcla de informática y electrónica de consumo con material de oficina y papelería, y servicios de copistería e impresión. Debería dejar de figurar como sector de los GENAs.
	PC City	No - Cerró 33 tiendas y deja España (2011)	
	Work Center	Sí - 11 tiendas en Madrid	
Muebles y Equip. del Hogar	Conforama	Sí - 35 tiendas en España	Modelos difícilmente comparables. IKEA es Marca-Especialidad y referente universal en Merchandising y CX management.
	Ikea	Sí	
Automoción	Aurgi	Sí	Auge del sector, con estabilidad de las enseñas existentes y desarrollo de nuevas. Posible causa, según los expertos: El alargamiento de la vida de los automóviles (envejecimiento de la población) causado por la crisis económica, desde 2008..
	Feu Vert	Sí	
	First Stop	Nuevo	
	Norauto	Sí	
Ocio y Cultura	FNAC	Sí - Reposicionamiento fundamental	Adquisición de otras enseñas y ampliación sustancial de la gama, hacia categorías no relacionadas con Ocio y Cultura: Tecnología, Electrónica, Electrodomésticos. Buena salud.
Equipamiento Personal	Kiabi	Sí, desde 1993. Desde 2015 en C. Comerciales	En general cumplen más el formato Mediana Superficie, rara vez superando los 3.000 metros cuadrados. Crece.

La tabla 1 muestra una lista comprehensiva con un breve análisis de situación de las GENAs en España, mientras que a continuación se exploran algunos ejemplos de distribuidores especializados que han corrido suertes diversas en la última década, como consecuencia del momento en el ciclo de vida de las propias industrias a la que pertenecen.

Así, por ejemplo, en el sector juguetero, destaca la quiebra de Toys'R'Us a nivel global en marzo de 2017 y la compra de su negocio ibérico por parte del grupo inversor portugués Green Swan en agosto de 2018 (51 tiendas en España y 11 en Portugal). Desde entonces, y "covid mediante", las tiendas han reducido su tamaño medio hasta los 1.600 m<sup>2</sup> y se han complementado con un importante desarrollo del negocio online, con servicio "click & collect", amén de prever la apertura de varios centros de proximidad de unos 600 m<sup>2</sup>. Todo ello, según palabras del Consejero Delegado de la enseña, y soportado por la evidencia de la tienda "buque insignia" de la compañía en Alcobendas (Madrid), que ha reducido su superficie en más de un 50%.

Mucho tiempo antes sucedieron los luctuosos acontecimientos de Boulanger y Urende, en el rubro de electrodomésticos. La primera abandonó España en 2009, tras una década de infructuosos intentos por hacerse con una cuota suficiente en el maduro mercado español de electrodomésticos. La segunda declaró quiebra y cerró a finales de 2012. Aún hoy, Worten (grupo Sonae), la que adquiriese los activos de Boulanger en España en 2008, sufre la resaca de este proceso de concentración, y ha vendido este mismo año "casi todo su negocio" (17 establecimientos) al líder del mercado, Media Markt, para dedicarse casi en exclusiva a la venta online.

En el sector del Bricolaje, o mejor dicho del acondicionamiento y mejora del hogar, el grupo ADEO, propietario de la enseña Leroy Merlin, que ya adquiriese la enseña AKI en 2002, confirmó en 2018 la voluntad de absorber finalmente y por completo esta marca, y concentrar todos sus esfuerzos bajo una única enseña: Leroy Merlin. Por si esta demostración de fuerza no fuera suficiente, Kingfisher retiró de España en noviembre de ese mismo año su enseña Brico Dépôt, con el cierre de su última tienda, en Alcalá de Henares.

La cereza en lo alto de este pastel es sin duda el sector de Ocio y Cultura, por su propia naturaleza, el más afectado por la digitalización. Este sector, representado en su distribución fundamentalmente por la FNAC dista bastante, hoy, de lo que fuera en sus inicios, hasta el punto de tener que cuestionarnos si la categoría "Ocio y Cultura" sigue estando vigente, como tal. La enseña que hiciera de su esta-

## Quien no guste de experiencias emocionantes debe procurar mantenerse alejado del sector de la distribución minorista, o al menos de los GENAs; las que para algunos eran hace 35 años la principal amenaza del comercio tradicional, y lejos de acabar con él han contribuido activamente a su desarrollo y profesionalización, a través de una casi siempre legítima y sana competencia

blecimiento de la plaza de Callao de Madrid el punto de encuentro de jóvenes inquietos de todas partes del mundo se define hoy como "la primera marca distribuidora en Europa de productos tecnológicos y culturales" y asegura constituir "un ejemplo único de alianza entre comercio, cultura y tecnología", al comercializar productos en categorías tan dispares como "literatura, música, cine, videojuegos, imagen, sonido, nuevas tecnologías y productos para la cocina, el hogar y el cuidado personal"... Pese a lo que cabría pensar, a la vista la diversidad de categorías comercializadas, la realidad es que los resultados comerciales y financieros acompañan consistentemente a la FNAC; por lo que, tal vez, lo que cabría preguntarse entonces es si debe considerarse un ejemplo de "Category Killer", o unos "Grandes Almacenes", en el sentido más purista del término.

Quien no guste de experiencias emocionantes debe procurar mantenerse alejado del sector de la distribución minorista, o al menos de los GENAs; las que para algunos eran hace 35 años la principal amenaza del comercio tradicional, y lejos de acabar con él han contribuido activamente a su desarrollo y profesionalización, a través de una casi siempre legítima y sana competencia.

### LOS EJES ESTRATÉGICOS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Para abordar la cuestión planteada en este artículo, y tal como se ha explicado anteriormente, se ha comenzado con una revisión de datos e información existente en fuentes secundarias. Con ello, se desgranaron las tendencias que marcan la evolución de la Gran Superficie No Alimentaria en la actualidad.

TABLA 2: Resumen de aspectos relevantes por fuente

#	Megatendencias	Argumento / Interpretación	Fuentes
1	INTERNACIONALIZACIÓN	<i>A nivel Global hay diferentes niveles de evolución, y unos mercados sirven de referencia a otros</i>	1, 2
2	FUSIONES Y ADQUISICIONES	<i>Madurez del Retail, con Fusiones y Adquisiciones</i>	1, 2, 3
3	ASOCIACIONISMO	<i>Diferencias por INDUSTRIA: No todos los sectores responden igual a las nuevas necesidades del consumidor.</i>	2, 3, 7
		<i>ASOCIACIONISMO: Nuevos aliados para completar la oferta.</i>	3, 12
4	DIVERSIFICACIÓN: GESTIÓN DEL SURTIDO (Básicos del oficio I)	<i>SURTIDO: Foco en los 20/80's, durante el Covid</i>	3
		<i>El surtido tiene que ser amplio, como en Amazon a la vez que profundo como en los especialistas</i>	1, 3
		<i>Desarrollo de nuevas categorías, como productos farmacéuticos y/o relacionados con la salud</i>	1
5	SERVICIO: GESTIÓN DE PERSONAS (Básicos del oficio II)	<i>Las personas marcan la diferencia: Captación y Retención del Talento, como factor clave</i>	1, 3, 6, 12
		<i>Los consumidores, entendidos como una comunidad de intercambio, entre ellos y con las enseñanzas y marcas.</i>	1, 7
6	LA ENSEÑA: POSICIONAMIENTO Y CAPITAL DE MARCA	<i>El precio sigue siendo un factor competitivo clave</i>	1, 3, 6
		<i>STORYTELLING: La Marca debe tener una historia propia y diferencial, y ponerla a disposición del consumidor, cuando él la quiere</i>	1, 12
7	TECNOLOGÍA, APLICADA AL CONOCIMIENTO DEL CONSUMIDOR (Detección de Necesidades)	<i>Aplicación del Big Data: USO de la información, más allá de su mera COLECCIÓN</i>	1, 3, 4
		<i>PERSONALIZACIÓN: Uso del Big data para la personalización de la experiencia de compra</i>	12
		<i>INTELIGENCIA ARTIFICIAL: Aplicaciones y actual implantación.</i>	3, 6, 7, 10
8	MULTICANAL, OMNISCANAL, CROSS-CANAL	<i>Crecimiento imparable del canal online: No es otro canal, es el dominante en muchos casos.</i>	5, 7, 8, 11
		<i>OMNISCANALIDAD: Pérdida de importancia del Tráfico, como determinante del resultado a corto plazo</i>	1, 3, 4, 7, 9, 12
		<i>OMNISCANALIDAD: La tienda física es un Showroom y un centro de experiencias en proceso de mejora</i>	1, 3, 4, 7, 9
		<i>Operadores especializados: Los "pure players" y sus claves.</i>	4
9	TECNOLOGÍA, APLICADA A LA MEJORA DE LA OFERTA (Construcción de la Oferta y Plan de Marketing: FRONT-OFFICE)	<i>Proximidad y Sostenibilidad: Nuevos formatos físicos y respeto al entorno.</i>	3, 7, 10, 12
		<i>La tecnología vinculada a la marca como un generador de capital de marca, en sí misma</i>	1, 4
		<i>El Móvil como canal de compra (Distribución), más allá de la Comunicación (Promoción)</i>	1
		<i>Las Redes Sociales como el "gran Influencer"</i>	1, 3
		<i>Adaptación a la innovación de métodos de pago.</i>	3, 6
10	TECNOLOGÍA, APLICADA A LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS (Reducción de costes en el Delivery: BACK-OFFICE)	<i>Lealtad / Fidelización</i>	1
		<i>Esfuerzo por la mejora en la Logística de última milla</i>	1, 2, 3, 4, 6
		<i>ENTREGA: La exigencia por la entrega en el mismo día incrementa la presión en la cadena de suministros</i>	12
		<i>Optimización de procesos logísticos: La automatización y las métricas visibles lo hacen posible. Es la vía para lograr los objetivos de servicio</i>	12
		<i>Acortamiento de la cadena de suministro/ canal de distribución: INTEGRACIÓN</i>	3
		<i>Seguridad: En todos los ámbitos de la distribución</i>	1, 3

Elaboración propia, a partir de las fuentes citadas:

(1) PWC "Total Retail", 2016 y 2017 y "Retail and Consumer report", 2018; (2) Deloitte "Global Powers of Retailing", 2015-2021; (3) Coto Consulting "Retail Revolution" 2018; (4) Distribución y Consumo n.158, vol.3 2019 - vol.3; (5) Inforetail 4/03/2021; (6) IAB "Estudio anual de eCommerce", 2020; (7) Distribución y Consumo n.164, vol.2, 2020; (8) Alimarket 24/05/2021; (9) IIPD&LM 2020 - vol.50 n°5; (10) Alimarket 3/05/2021; (11) Alimarket 24/05/2021; (12) McKinsey, "Retail speaks: Seven imperatives for the industry", 2021

**TABLA 3: Índice temático de aspectos incluidos en la guía de entrevista empleada en la consulta a los expertos en GENAs de las distintas industrias**

Influencia del comercio online en la conexión con el cliente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• surtido,</li> <li>• cambios en la distribución,</li> <li>• nuevas necesidades, etc.</li> </ul>
Experiencia del y con el cliente. Uso de la información disponible.
Coste y rentabilidad de la venta online para distribuidores y clientes
Comunicación de la oferta bajo la influencia del canal online
Influencia de la pandemia en la evolución del sector y en su gestión
Cambios en el crecimiento y gestión previstos por la influencia del comercio online y la pandemia.

*Fuente: Elaboración propia.*

De un listado inicial de 29 tendencias identificadas (expresado en la Tabla 2, columna 3) a partir de la interpretación de las fuentes consultadas (listadas en la Tabla 2, columna 4 e identificadas a pie de tabla), se consolidó un “decálogo” (expresado en la Tabla 2, columna 2). Ordenada y apropiadamente abordado, este decálogo hablará del momento ciclo de vida y el equilibrio de fuerzas en la Industria del *Retail*, de los modelos de negocio de mayor éxito, y de las estrategias competitivas adoptadas por los GENAs que lideran sus respectivas industrias.

El motivo para crear un decálogo no es otro que el resumen de las ideas principales a un monto total digerible por el analista y el lector, o quizá, como dijera Jorge Luis Borges, “un especial aprecio de los autores por el sistema métrico decimal”. Al mismo tiempo, se ha verificado que una concentración mayor (es decir, un número de tendencias más recortado) haría perder una riqueza significativa al presente análisis.

Adicionalmente al análisis documental y elaboración de la Tabla 3, se ha revisado la información más reciente por sectores, tomando como base las noticias publicadas y los datos más relevantes del último año, en el que se ve reflejada la influencia de la pandemia Covid-19. Algunas de estas informaciones se presentaron ya en el epígrafe anterior, al resumir las tendencias más significativas de las diferentes Industrias en que operan los GENAs.

Con esta base, pudo elaborarse un guion para la realización de las entrevistas con los expertos por área, con el fin de contrastar la validez y calado de cada uno de los aspectos destacados como rele-

vantes en la actual situación y perspectivas de las GENAs. En la Tabla 3 se resumen los temas sobre los que han sido consultados los expertos de cada área.

Para poder presentar una visión actualizada del ámbito de la Gran Distribución No alimentaria se analizarán, pues, los mencionados aspectos relevantes en la Tabla 2, al tiempo que se contrastará cada uno de ellos con la visión de los expertos.

## SELECCIÓN DE LOS EJES Y JUSTIFICACIÓN

En un esfuerzo por mantener la fidelidad al titular de este artículo y evitar aburrir al lector cayendo en la tentación de un análisis exhaustivo de tendencias que no tienen necesariamente que ver con la “Transformación Digital”, se presentan a continuación los 10 ejes, seleccionando aquellos en los que profundizar en el epígrafe siguiente.

Puede concluirse con facilidad que los tres primeros ejes de la lista, a saber:

1. Internacionalización
2. Fusiones y Adquisiciones
3. Asociacionismo

Son indicadores inequívocos de madurez en cualquier sector o industria: La concentración de la oferta a través de M&As, típica de la fase de “colapso” (traducción libre del *Shakeout* que sigue al Crecimiento y augura la Madurez) y de la búsqueda del desarrollo de cuota de mercado a costa del competidor suele ir acompañada de la expansión a nuevos mercados en busca de nuevos consumidores. Por otra parte, el asociacionismo puede interpretarse como la unión de los operadores líderes de un mercado maduro, frente al enemigo común de la disrupción tecnológica... o de quien la lidera: inequívocamente, Amazon.

Si, en efecto, el Retail es un negocio maduro, no es de extrañar que se produzca la disrupción tecnológica: La mejora de la calidad de la oferta a partir de un nuevo paradigma de servicio, una nueva proposición de valor que englobaría los ejes 4 a 6, esto es:

4. Diversificación del surtido (amplitud y profundidad)
5. Mejora del servicio al cliente
6. Defensa del capital de marca desarrollado con tanto esfuerzo durante años

A estos ejes de Variedad, Servicio e Información (o Promoción), Palmantier et al. Suman el Tamaño del lote, la Conveniencia espacial y el Tiempo de entrega, para

# Si eres un profesional de la alimentación tu sitio es **mercamadrid**

**+3.100.000** de Tm.  
productos comercializados

**Área de influencia:**  
500 km.

12 mill. consumidores

**Diariamente acceden:**

20.000 personas

15.000 vehículos

**Superficie:**

2.215.060 m<sup>2</sup>



definir la lista total de beneficios buscados (traducción más o menos libre de *Service Output demands*). Esto es, la proposición de valor esencial de todo detallista, en el corazón de su modelo de negocio.

Continuando con el modelo de negocio, y siguiendo los esquemas del lienzo de Osterwalder para la expresión de los mismos, podríamos asociar los ejes 7, 8 y 9, respectivamente, con las tres áreas río abajo:

7. “Tecnología aplicada al conocimiento del consumidor”, con la definición del target y el o los arquetipos de cliente.
8. “Multicanal, Omnicanal, Cross-canal”, con los canales de distribución (flujo físico, flujo económico o de pagos y flujo de la propiedad)
9. “Tecnología aplicada a la mejora de la oferta”, como las vías y formas de relación con los clientes (flujo “descendiente” de Promoción y flujo “ascendente” de Información)

El eje número 10 se corresponde inequívocamente con las áreas río arriba de la propuesta de valor, esto es las actividades, los recursos y los socios clave:

10. Tecnología, aplicada a la optimización de procesos (Reducción de costes en el *Delivery*: BACK-OFFICE)

Merecen un análisis desarrollado, a juicio de los autores, los ejes siguientes:

Eje número 3, Asociacionismo, por cuanto fue específicamente mencionado por dos de los expertos, en referencia a las estrategias para disminuir la tensión de las estructuras logísticas durante el confinamiento, con una prudente visión de futuro, más allá de los tiempos de pandemia.

Eje número 4, Diversificación del surtido, por leerse en la cita de las fuentes la frase “amplio como en Amazon”, y la vinculación de esta amplitud de gama a la venta sin presencia física del producto como única forma de viabilidad de tamaños inventarios.

Eje número 5, desarrollo del servicio al cliente o siendo más ambiciosos aún, diseño de experiencias de compra únicas, cosa que sólo puede hacerse a través de la selección, desarrollo y retención del talento.

Los ejes 7 a 9 concentran la mayor parte de los desarrollos tecnológicos que posibilitan la Omnicanalidad (eje número 8, con todo lo que conlleva), esto es, la formulación de la promesa y la entrega del valor prometido al público objetivo (eje número 9),

empezando todo ello por el propio conocimiento del mismo (eje número 7)

En cuanto a los ejes 1, 2 y 6, se entiende que no corresponde hablar aquí de la internacionalización de las enseñanzas (1), ni de los procesos de concentración de los diferentes sectores (2), por no ser factores disruptivos, o bien por no tratarse necesariamente de tendencias transversales a todas las industrias. En cuanto al capital de marca (6), podría profundizarse en la relevancia de las TIC y la percepción de liderazgo en las mismas como factores de creación de imagen de marca de las enseñanzas. También podría hacerse un análisis del posicionamiento precio de las enseñanzas GENAs. Nuevamente, escapa al alcance de este artículo el tratamiento de estos factores, a entender de los autores.

Por último, se discutirán sólo algunos aspectos del eje número 10, en el convencimiento de que el lector de Distribución y Consumo sabrá acudir a fuentes más solventes que el presente artículo, cuando se trata de hablar de logística.

## ANÁLISIS, EJE A EJE: ESTADO DEL ARTE

Que el año 2020 ha supuesto “un antes y un después” en todo lo relativo a la economía, el consumo, los negocios y las empresas está fuera de toda discusión. Pero que, más concretamente, dentro de la distribución minorista ha afectado incluso a aspectos que podemos considerar “genética” del propio retail, puede resultar sorprendente: La innovación cerrada, el secretismo y la opacidad son parte inherente de la conflictividad que radica en la propia naturaleza de los canales de distribución, según todos los manuales de Distribución; y frente a eso, en 2021 nos encontramos numerosas citas entre los consultores más reputados (PWC, Deloitte, McKinsey...) que indican, primero, que no todo tiene que ser “hecho en casa”, y que los retailers están adaptando sus modelos de negocio centrandose sus inversiones en el desarrollo de tareas clave y subcontratando o asociándose para el desarrollo de tareas de soporte. En segundo lugar, nos dicen que el asociacionismo está trascendiendo al sector y alcanzando al formato. Elaboremos sobre esto.

Es reconocido el **asociacionismo** sectorial como una fórmula típica en el Retail, por motivos que no vienen al caso: Muchas asociaciones sectoriales, necesaria, y afortunadamente, existen. Lo que no es habitual es la asociación trans-sectorial, pongamos, por ejemplo, de minoristas jugueteros con minoristas de decoración. Una causa posible y más que probable está en que, conforme a las 5 fuerzas de Porter, el



asociacionismo es una forma de ganar poder negociador frente a proveedores y clientes. Según esto, la asociación trans-sectorial pierde todo su significado. Ahora bien, la distribución minorista es la máxima expresión de la función social del mercado y el marketing: Proveer a los miembros de una sociedad de los bienes y servicios que precisan para subsistir. En este sentido, dos de los expertos entrevistados han manifestado que fueron testigos o parte integrante de intentos de colaboración trans-sectoriales para solventar o ayudar a otros a solventar alguna carencia logística, durante la crisis del covid-19. Estos “experimentos” han llegado, posiblemente, para quedarse, dada su efectividad resolutive.

Dentro del apartado asociacionismo hemos querido introducir el concepto de innovación abierta, según el cual la tradición de desarrollar herramientas y procesos “dentro de casa” (“Do It Yourself”) estaría dejando paso a una mayor aceptación de estándares externos que permiten compartir conocimiento y costes de desarrollo con empresas de sectores diferentes, dentro del retail. Es necesario, como parte de la madurez de una industria o sector, asumir que “no somos tan raros como nos creíamos”, y que compartimos problemas con otras organizaciones, debido a lo cual lo más inteligente es compartir también las soluciones.

Así pues y, en resumen, el eje que hemos denominado “Asociacionismo” (número 3) tiene dos facetas: La de los modelos de negocio, donde se restan capacidades y recursos y se suman socios; y la de las estrategias competitivas donde la “Co-Opetición” o “Cooperación Competitiva” ayudan a generar eficiencias a todos los participantes.

La Diversificación del surtido es un permanente caballo de batalla en los GENAs: No en vano, frente a ser “Grandes”, su promesa incluye ser “Especialistas”. La especialización implica renuncia, y los procesos de desarrollo de gamas son uno de los secretos mejor guardados por los retailers.

Levy y Weitz ya alertan en su clásico *Retailing Management* (10 ediciones, a fecha 2020) de los peligros de caer en la tentación de una excesiva amplitud de gama. Y lo hacen pensando en el *retail* tradicional y sus KPI's: rentabilidad por metro lineal, por metro cuadrado, por metro cúbico... Las preguntas clave son del tipo ¿Cómo decidir dedicar más metros lineales al rugby, si no es a costa de la equitación o el ciclismo? o ¿Cómo evitar caer en la tentación de montar unas neveras con bebidas frías a la salida por cajas de una gran tienda de bricolaje? La respuesta está en la fidelidad a la enseña y su promesa de valor, durante todo el proceso de desarrollo y definición de las gamas.



Como ejemplo, en la actualidad estamos observando en la distribución alimentaria la consolidación de una nueva categoría de productos, que es la de cuidado de la salud. Se hace necesaria, ya que el consumidor la demanda ¿Y el cliente la demanda en la No Alimentaria? Por supuesto que sí, y que hay que incluirla si es así. Muchos Grandes especialistas No Alimentarios la están desarrollando cada vez con más fuerza. Durante el Covid, la oferta de mascarillas e higienizantes de manos se ha multiplicado en varias enseñas, completando la incipiente gama de protectores solares, vitaminas y minerales, bebidas isotónicas, etc. ¿Quién no se ha lesionado alguna vez realizando labores de mantenimiento del hogar o deporte? La solución está integrada en la oferta.

Volviendo al desarrollo de gamas, ante una tienda de tamaño infinito e ilimitado, la “tienda online”, ¿Cuál es el problema en tener una gama de amplitud infinita? Las limitaciones ya no son mayoritariamente de tipo logístico o financiero, sino de fidelidad al propio posicionamiento: Ofrecer al cliente “lo que el cliente espera encontrar”, y desarrollar cuidadosamente y al ritmo apropiado aquellas familias que “no espera encontrar”. Por no mencionar, eso sí, la dificultad para los compradores y jefes de producto que, necesariamente, han de limitar el alcance de sus categorías a su propia capacidad de gestión y negociación.

La prueba de la ineficiencia de una falta de foco en la definición de gamas se ha vivido precisamente en 2020, con la pandemia: Coto Consulting manifiesta en su informe específico post-covid-19 (no nos referimos aquí al informe general 2018) que el foco en los 20/80's; es

decir, la atención al “corazón de gama”, está en ese 20% de los SKU's que genera el 80% de la cifra de negocio. Este particular ha sido unánimemente respaldado por los profesionales: ¿Cómo sacar más mancuernas o más bicicletas estáticas durante el confinamiento, si no es a costa de monturas y palos de golf? ¿Cómo vender más camisetas y pantalones de chándal, si no es a costa de complementos y accesorios? O ¿Cómo vender más pintura, si no es a costa de calderas y casetas de jardín?

No cabe duda de que el entorno digital multiplica al infinito la capacidad de gestionar, e incluso, mediante una adecuada experiencia de usuario (UX), de expresar gamas. Al mismo tiempo multiplica la capacidad pedagógica del lineal, con recursos multimedia en los que expresar, a plena potencia, los atributos clave para la elección del producto (pedagogía de elección), las instrucciones para la realización de la compra (pedagogía de compra), e incluso las técnicas apropiadas y/o modos de consumo (pedagogía de uso).

Todo esto estaría muy bien si toda nuestra existencia fuera digital. La realidad es que no lo es. Y, así, la mezcla de lo físico y lo digital complican esta función, multiplicando la importancia y complejidad del eje 4 “**Diversificación del surtido** (amplitud y profundidad)”. El eje 8 nos volverá a traer, con seguridad, a este punto de análisis, al hablar de entorno físico, digital y “figital” (*Phygital*), como combinación de ambos.

Hablemos ahora de la **gestión de las personas** (“gestión del talento”). Si bien es uno de los ejes directores que nos indican las fuentes consultadas, los expertos del área van las allá: No se trata de “vendedores” hacia los compradores, sino de amigos asesores con los que generar y compartir productos y experiencias. La selección, motivación e implicación de los recursos humanos es cada vez más necesaria para poder involucrar y entusiasmar al cliente.

Y ¿Cómo involucrar más a ese cliente en la experiencia? ¿Cómo hacer que, verdaderamente la disfrute? Muchas

enseñas están desarrollando cursos online y offline para ayudar y compartir experiencias con sus clientes-amigos. Desde enseñarles a montar un armario, a ponerse correctamente unos esquis (y a saber cuándo hay que ponérselos...), a disfrutar de una novela con una buena infusión al lado, o a separar la colada y añadir el calcetín que se olvidó cuando ya está en funcionamiento la lavadora. Pero todo esto requiere que las “personas”, el talento que genera el contacto con el cliente sea el adecuado en todos los niveles, y tenga la capacitación para generar el apego a la enseña.

Según los expertos sectoriales, el personal debe estar motivado para avanzar, ser vital y responsable (subsidiariedad en las decisiones, y consciencia del impacto de cada decisión), ser generoso (compartir, trabajar en equipo, saber construir juntos, incluyendo al cliente como parte de un grupo que quiere cuidarse, hacer deporte. No se trata sólo de vendedores, insistimos, se trata de “compañeros de viaje” del cliente, capaces de ayudar desde el inicio del deseo o inquietud, durante la compra, e incluso durante el uso y disfrute del producto, más allá de la salida de la tienda, cuando surgen las dudas, las ilusiones y, quizá, algunos problemas.

No olvidemos mencionar que los clientes no son seres aislados, que sólo interactúan con sus proveedores. Si hablamos de “amigos asesores” ¿Por qué no incluir a otros clientes en la fórmula? Efectivamente, las enseñas han detectado y comprendido que las experiencias de otros compradores son una fuente de confianza para los nuevos y, cada vez más, repasan y alientan los comentarios y tutoriales de otros usuarios sobre su oferta. Estos opinadores y, sobre todo, los de mayor peso sobre la decisión (*influencers*), ajenos a la enseña, y habituales en categorías ajenas a las aquí analizadas (moda, cosmética, etc.) se incorporan a la familia y son observados y atendidos como parte de ella por el gran *retail* no alimentario.

Pero no sólo a través de los colaboradores podemos conocer mejor a nuestro cliente... “Dash buttons”, el ex-

---

**No cabe duda de que el entorno digital multiplica al infinito la capacidad de gestionar, e incluso, mediante una adecuada experiencia de usuario (UX), de expresar gamas. Al mismo tiempo multiplica la capacidad pedagógica del lineal, con recursos multimedia en los que expresar, a plena potencia, los atributos clave para la elección del producto (pedagogía de elección), las instrucciones para la realización de la compra (pedagogía de compra), e incluso las técnicas apropiadas y/o modos de consumo (pedagogía de uso).**

---



perimento de Amazon del que todo el mundo habló durante semanas, y aún hoy sorprende a muchos, puede considerarse un entrante a lo que depara el futuro: Consistía en un pulsador en nuestra despensa o nuestro armario de la limpieza que, sin necesidad de más trámite lance un pedido inmediato de un producto. Tener ese botón te identificaba, ya de partida, como un *heavy user* de la marca.

Hace poco más de un año se dio a conocer el experimento de un supermercado en Estados Unidos que, en lugar de vidrio transparente, colocó pantallas led en las puertas de sus frigoríficos. Mediante reconocimiento facial, el algoritmo reconocía género y edad, y establecía un posible patrón de consumo, adaptando la imagen de los productos de la nevera que la puerta mostraba a cada cliente. Los supermercados rusos X5 emplean desde marzo 2021 el reconocimiento facial como forma de pago, algo que Youtube nos contaba con un toque futurista y “chino” hace ya algunos años (2017). Pero mucho más cerca de nosotros, desde el verano de 2020 Mercadona aplica la tecnología de reconocimiento facial para la protección de sus clientes y empleados: El sistema está creado para detectar personas con “sentencia firme y medida cautelar de orden de alejamiento del establecimiento, dictadas por un juzgado”. El proceso requiere 0,3 segundos y las imágenes negativas se eliminan de inmediato, según la propia cadena.

En otro orden de cosas, la tecnología móvil ya permite, conforme a las explicaciones de los expertos entrevistados para la elaboración de este artículo algo que sólo podíamos soñar hace unos pocos años: Medir la eficacia de los folletos en papel (algo aún perfectamente vigente en la Gran Distribución): Mediante localización de dispositivos móviles, en casa y en la tienda, podemos comparar el barrio de origen de cada cliente, y analizar si el barrio ha sido buzoneado... Y con esto decimos adiós a la clásica pregunta en cajas: “¿Podría decirme su código postal?”

La personalización de las comunicaciones con los clientes y socios de programas de fidelización me-

dante apps y correos electrónicos hace perfectamente viable la aplicación al mundo físico de algoritmos de inteligencia artificial capaces de prever la siguiente mejor oferta (*Next Best Activity*). Ya no sólo Amazon puede decirnos aquello de “Clientes similares a ti eligieron...”, sino que la enseña podrá lanzarnos un mensaje push al móvil cuando estemos frente al lineal en cuestión. Esto ya es factible, si bien el coste es aún elevado, y el intrusismo que implica hace que tenga muchos detractores... De momento.

En definitiva, conforme al eje número 7, **Tecnología aplicada al conocimiento del consumidor**, la oferta se personaliza más que nunca gracias a un nivel de profundidad nunca antes alcanzado en el conocimiento del cliente. En este sentido la realidad es que el comercio electrónico y el webchanding han liderado el desarrollo, pero como se ha dicho, todos los avances aplicables en e-commerce lo son también en el entorno físico, gracias a las comunicaciones personalizadas, algo que llevamos haciendo desde los 90's del siglo pasado con el desarrollo del Marketing Directo y de bases de datos. La verdadera evolución estaría en pasar de la estimación basada en variables de segmentación declarativas, o en comportamientos pasados, a un A/B testing o “ensayo-error” de toda la vida, en las comunicaciones. Un aspecto clave aquí es la posibilidad de asumir errores gracias al abaratamiento de las comunicaciones y la paciencia de los consumidores, en el camino hacia la creación de una relación con la enseña que les facilite sus transacciones futuras.

**Omnicanalidad** es la palabra de moda. Las ventas online están creciendo de forma exponencial. ¿Todo comenzó con la pandemia? Nada de eso. Las enseñanzas ya previeron y comprobaron hace años el crecimiento de este canal en el sector No Alimentario. La cuestión es ¿Estaban preparadas para afrontar el tirón coyuntural? Unas más y otras menos, y eso se vio reflejado, fundamentalmente, en la logística de recepción, preparación de pedidos y entrega. La experiencia ha hecho que, en algunos sectores, se haya incorporado incluso a personas y Pymes ajenas para acudir al rescate, mientras se aguantaba el tirón Covid. Y los buenos resultados, en muchos casos, han consolidado esa sinergia.

El canal online se está creciendo frente al físico, en el sector No Alimentario, por la simplicidad para el consumidor en la elección en una plataforma cuasi infinita de posibilidades, y con enormes potenciales para mostrar variaciones, información adicional y servicios asociados. Los consumidores están encantados; pueden inspirarse en la tienda física, si lo desean, y luego dejar volar su imaginación en el online, con la ventaja de la elección de métodos de pago y entrega cada vez más amplios. Lo cierto es que los “pure players”,

---

**El canal online se está creciendo frente al físico, en el sector No Alimentario, por la simplicidad para el consumidor en la elección en una plataforma cuasi infinita de posibilidades, y con enormes potenciales para mostrar variaciones, información adicional y servicios asociados. Los consumidores están encantados; pueden inspirarse en la tienda física, si lo desean, y luego dejar volar su imaginación en el online, con la ventaja de la elección de métodos de pago y entrega cada vez más amplios**

---

expertos en el canal online, navegan en este océano actual con mayor ventaja, dada su experiencia, profundidad de gama y línea y dominio de los sistemas y plazos de entrega, pero, los mixtos tienen la ventaja de la parte experiencial, que tantas veces es fundamental para tomar la decisión de compra. Los distribuidores que sólo están presentes en el canal online tienen mayores dificultades para generar la experiencia “de corazón” con el cliente, a través del trato personal con sus asesores-amigos de la tienda física, por lo que, algunos de ellos, están aterrizando en el ladrillo para lograrlo.

Y, si el cliente no va a la tienda física, la tienda debe acudir al cliente. La venta a través de todos los canales permite este proceso. Muchas enseñanzas de distintos sectores (bricolaje, deportes, equipamiento del hogar, jardinería, etc.) han desarrollado sistemas y páginas web que permiten, tanto la correcta visualización del surtido, como la compra, sin necesidad de que el cliente visite físicamente el establecimiento. Nuevos formatos de proximidad, con menor tamaño, pero más experienciales (*showrooms*), están complementando a la Gran Superficie, y han permitido que los consumidores visualicen las posibilidades de la adaptación de los productos a sus necesidades, y luego puedan adquirirlos a través del canal más adecuado a sus intereses.

Una de las últimas experiencias en algunos sectores GENAs es la de las “tiendas corner”, que amplían aún más la presencialidad y accesibilidad de los clientes a la oferta. Incluir material de esquí (venta, alquiler, for-

mación e, incluso, asesoramiento para localizar alojamiento) en las principales estaciones de desarrollo de este deporte, o en el interior de super e hipermercados amplía las vías de conexión con el mercado, y la consolidación de la relación.

Centrémonos ahora en la **tecnología aplicada a la mejora de la oferta**. Compremos online u offline, las enseñanzas están muy atentas al “parcour cliente” o “consumer journey”.

Cuando un consumidor tiene la necesidad o inquietud acerca de un producto, tiene la opción, obviamente, de acudir a la tienda para recabar información y, en su caso, realizar la compra. En ese caso, todas las innovaciones que se puedan ofrecer, desde el punto de vista tecnológico, pueden ser útiles: códigos QR para obtener información ampliada, probadores virtuales, simuladores, cajas de autopago, etc. En el recorrido online, algunas de estas opciones siguen siendo válidas, pero otras deben ser sustituidas, como la de la interacción física con el personal de venta ¿Qué están haciendo las GENAs en esos casos? Desarrollar sus páginas web y aplicaciones móviles para que sean mucho más fáciles de consultar, más seductoras, y con muchas más posibilidades de ayuda interactiva con el cliente.

El canal online ha dejado de ser un ente independiente de la empresa, para convertirse en una parte más de la tienda. El físico y el online se complementan a la perfección, permitiendo, a través de todos los avances tecnológicos, una experiencia global ampliada para los clientes. En el online (tanto dentro como fuera de la tienda física), se están incorporando servicios como asesoría, productos complementarios a la oferta de la enseñanza (formación, viajes, alojamiento), propios o en colaboración con empresas externas, de forma que se puedan atender todas las necesidades del consumidor, desde su origen, hasta su evaluación final del uso y disfrute de lo adquirido.

Dentro del canal online (web y móviles), las posibilidades de interactuar con el cliente de forma rápida pueden verse disminuidas, pero no así otras de gran utilidad como el acceso a una mayor profundidad de gama y línea, hasta llegar a la “tienda infinita” que ya hemos mencionado. Además de ello, la web ofrece una gran utilidad, que es la de albergar una zona “formativa” permanente en el uso de los productos. Vemos como varias enseñanzas ofrecen tutoriales abiertos a clientes y curiosos, tanto generados por ellas mismas como por clientes reales, que muestran su propia experiencia de uso. Pues bien, esos usuarios se convierten, en muchos casos en grandes influenciadores del resto de clientes, constituyendo un activo de incalculable valor para la empresa.

No podemos dejar de hablar de métodos de pago, si exploramos las innovaciones tecnológicas incorporadas recientemente por los GENAs. Al pago en moneda, se le sumó el de tarjeta, de todos conocido. En la actualidad, en algunas enseñas se puede realizar el pago por secciones en la tienda física, por transferencia mediante un código específico en el online, y el pago a la recepción de la mercancía. Todo para facilitar aún más las facilidades para generar satisfacción en el cliente.

Todo lo anterior se está desarrollando también gracias a la observación directa del cliente en el punto de venta y en el punto de uso y disfrute, como en el caso de instalaciones de desarrollo de productos en campos deportivos.

Nos queda abordar el último eje: **Tecnología aplicada a la optimización de procesos.**

Precisamente, algunos pensarán que es el tema más complicado y comprometido para todo el que se dedique a la venta online (teniendo en cuenta que la física es más controlable en costes, en la actualidad) ¿Cómo, obviar el crecimiento de la demanda online, a pesar del coste y complicaciones e implicaciones logísticas? La respuesta es: no se puede, a riesgo de perder el cliente. Además, acostumbrados a la compra a través de los “pure players” como Amazon, con sus breves plazos de entrega en general, los clientes no piden menos de las grandes enseñas no alimentarias.

El proceso de optimización (por jugar con el título del eje), pasa por la automatización de los pedidos como base, y el control de la ubicación de la mercancía en tiempo real, tanto por parte de la enseña como del cliente. Si no existe el producto en el establecimiento más próximo, se busca la solución desde otro o, incluso, desde el proveedor suministrador si es necesario, integrándolo en la cadena. Recordemos que la proximidad pasa por la apertura de establecimientos en muchos casos más pequeños de tamaño que las habituales grandes superficies y, en éstos, el stock es bastante más limitado.

También se incorporan a los sistemas de entrega en domicilio los de recogida en el punto de venta en día y hora previamente acordados, al igual que en la distribución alimentaria. La asociación (e integración en otros casos) con empresas especializadas en transporte y entrega de mercancía agiliza y acorta los tiempos y motiva al cliente hacia la compra. Sea cual sea el, o los, sistemas de logística, se trata de generar que la experiencia en la “última milla” consolide la adecuada relación con el cliente, por lo que la selección de los socios externos también es crucial,

y debe tenerse en cuenta que sean capaces de integrarse en la filosofía de la enseña, más allá del acto físico de entrega.

## CONCLUSIONES

A la vista de los resultados del análisis bibliográfico y las conclusiones de las entrevistas en profundidad, parece claro que el *retail*, y más en concreto las GENAs están sufriendo un proceso evolutivo y transformativo a marchas forzadas.

Los GENAs han dejado de ser almacenes de gran tamaño donde los consumidores acudían a realizar sus compras, con la idea de llevarse el producto a casa, con el convencimiento de su amplitud de oferta y disponibilidad. Estas características se mantienen, en principio, en los establecimientos físicos de mayor tamaño, pero la actualidad de los grandes especialistas es otra muy diferente. La inteligencia es la capacidad de adaptación al cambio, y ha habido muchos cambios en los últimos años, si bien la pandemia ha sido el gran acelerador de estas transformaciones.

Es cierto que este tipo de *Retail* está en su fase de madurez; así lo demuestran los indicadores de internacionalización, fusiones y asociacionismo, patentes en cada una de las enseñas... De las que han sobrevivido, puesto que, para ello, han tenido que prever y asumir el reto de las nuevas necesidades de un consumidor cada vez más exigente, tecnológico y omnicanal.

La adaptación en cuanto a formatos de estas grandes superficies, para acercarlas más al cliente, ha implicado una importante revisión del surtido expuesto, para transformar las tiendas en “showrooms” inspiracionales, pero la ampliación real del mismo a través de todos los sistemas virtuales, para ofrecer esa oferta cuasi infinita equiparable a la de los “pure players”.

La pandemia ha supuesto una disrupción ambiental de tamaño mayúsculo es todos los ámbitos, y en este no podía ser menos. El resultado es que las enseñas que tenían ya iniciados los procesos de integración y desarrollo de la venta online, a pesar de las dificultades iniciales, han salido reforzados, y han estrechado vínculos con los clientes.

Cierto es que la práctica totalidad de los productos que se ofrecen en los GENAs pueden ser adquiridos en otro tipo de establecimientos, pero el éxito actual de las enseñas que han conseguido crecer está en haber generado una relación distinta con el cliente en todos los ámbitos: en el tecnológico, poniendo a su disposición los medios de acceso a su amplia oferta online a través de distintas plataformas, así como

las innovaciones que mejoran el reconocimiento de los productos, la información sobre los mismos, y los medios de pago; en la tienda, incorporando asesores-amigos que acompañan desde el inicio hasta la evaluación de la experiencia y más allá, si el cliente lo requiere; en la logística, asegurando el acceso rápido a la oferta y, en la entrega, desarrollando los sistemas y alianzas necesarios para que los productos lleguen al comprador cuando los quiere, y que quede satisfecho en su recepción, y más allá de la misma.

Todo lo anterior ha sido posible gracias a la observación permanente de las necesidades del consumidor y al análisis de la ingente cantidad de información que generan con sus compras y visitas online y offline a cada enseña. Los GENAs se han transformado y desarrollado en la madurez para metamorfosearse en un nuevo tipo de oferta, mutada por el esfuerzo de los distribuidores, adaptada y adaptable a los cambios medioambientales y del consumidor.

Si el lector es un directivo del sector del *Retail* deberá tener en cuenta estos ejes estratégicos, sean los 29 identificados en la literatura, los 10 propuestos por los autores, o con muchas probabilidades los 3 o 3.000 que indica su plan estratégico, porque sean los que sean, es seguro que abogan por la transformación digital. ■

## BIBLIOGRAFÍA

- Alimarket 24/05/2021. ¿Qué adaptaciones estratégicas requiere la situación del Gran Consumo tras el Covid-19? <https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/332351/-que-adaptaciones-estrategicas-requiere-la-situacion-del-gran-consumo-tras-el-covid-19->
- Alimarket 24/05/2021. Leroy Merlin apuesta por una logística verde. <https://www.alimarket.es/logistica/noticia/332033/leroy-merlin-apuesta-por-una-logistica-verde>
- Alimarket 3/05/2021. Informe 2021 sobre Centrales de Compras de Materiales de Construcción en España.
- La transformación digital acelera los cambios. <https://www.alimarket.es/construccion/informe/330524/informe-2021-sobre-centrales-de-compras-de-materiales-de-construccion-en-espana>
- Arias-Aranda, D., Bautista-Carrillo, F. G., Fernández-Menéndez, J., & Minguela-Rata, B. (2020). An empirical analysis of the impact of AMT and e-commerce on innovation and performance in Spanish firms. *International Journal of Product Development*, 24(2-3), 235-256.
- Coto Consulting (2018) Retail Revolution 2018. Los nuevos roles de la tienda y del consumidor. <https://www.cotoconsulting.com/retail-revolution-2018-los-nuevos-roles-la-tienda-del-consumidor/>
- Cruz-Roche, I; Díaz-Martín, A; Gómez-Suarez, M; Quiñones-García, M; Schmitz, A. Distribución y Consumo 2019 vol 3. Estrategias y posicionamiento competitivo de las empresas minoristas españolas (pp.54-61)
- Deloitte Global Powers of Retailing 2015 Embracing innovation. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/gx-cb-global-powers-of-retailing.pdf>
- Deloitte Global Powers of Retailing 2016 Navigating the new digital divide (2016) <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/gx-cb-global-powers-of-retailing-2016.pdf>
- Deloitte Global Powers of Retailing 2017 The art and science of customers (2017) <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/gx-cb-global-powers-of-retailing-2016.pdf>
- Deloitte Global Powers of Retailing 2018. Transformative change, reinvigorated commerce (2018). <https://www2.deloitte.com/ni/es/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing-2018.html>
- Deloitte Global Powers of Retailing 2019. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/cons-global-powers-retailing-2019.pdf>
- Deloitte Global Powers of Retailing 2020. <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/about-deloitte/articles/poderes-mundiales-de-la-venta-al-por-menor-2020.html>
- Deloitte Global Powers of Retailing 2021. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/consumer-business/at-global-powers-retailing-2021.pdf>
- Fernandez-Sabiote, E; López-López, I; Sicilia-Piñero, M. Distribución y Consumo n.164, vol. 2, 2020 (pp.86-94) <https://www.mercasa.es/media/publicaciones/278/>. La integración de los canales offline y online en la distribución de artículos deportivos en España. [La\\_integracion\\_de\\_los\\_canales\\_offline\\_y\\_online\\_en\\_la\\_distribucion\\_de\\_articulos\\_en\\_Espana.pdf](https://www.mercasa.es/media/publicaciones/278/).
- IAB "Estudio anual de eCommerce", 2020. <https://iabspain.es/estudio/estudio-anual-de-ecommerce-2020/>
- Levy, M., and Weitz, B.A. (2019); Retailing Management, 10th Edition, Boston: McGraw-Hill
- McKinsey, "Retail speaks: Seven imperatives for the industry", 2021. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/retail-speaks-seven-imperatives-for-the-industry#>
- Moreno-Warleta, G; Puelles-Gallo, M. (2016). Distribución moderna en el mercado del bricolaje Operadores, productos y marcas. Atributos relevantes para la elección por parte del consumidor. *Distribución y consumo*, ISSN 1132-0176, Año nº 26, Nº 141, 2016, págs. 43-55
- Puelles-Gallo, M. (2004). Los Grandes Especialistas No Alimentarios (GENAs). *Distribución y Consumo*. ISSN 1132-0176, Año nº 14, Nº 78, 2004, págs. 15-22
- PwC "Retail and Consumer report", 2018; <https://www.pwc.ie/publications/2018/retail-consumer-report-2018.pdf>
- PwC "Total Retail", 2016. <https://www.pwc.com/gx/en/retail-consumer/publications/assets/total-retail-global-report.pdf>
- PwC "Total Retail", 2017 <https://www.pwc.com/gx/en/industries/assets/total-retail-2017.pdf>