



El comercio en el siglo XXI. Sin apocalipsis, pero con grandes cambios

● Javier Casares Ripol

Catedrático de Economía Aplicada. Universidad Complutense de Madrid

Resumen: Los notables cambios que vienen produciéndose en el siglo XXI en el sector distributivo han incidido de forma notable en la evolución de la actividad económica. El comercio es un sector receptor-impulsor que condiciona la evolución de los sectores logístico y de transportes, el turismo, la agricultura, la industria... En este artículo se afronta la interpretación teórica del escenario del siglo XXI planteando que no se está generando el temido apocalipsis del comercio minorista, sino que la convergencia de formatos y la omnicanalidad apuntalan la teoría del helicóptero de soluciones, es decir, que las formas comerciales responden para adaptarse inmediatamente a los cambios de oferta, demanda e instituciones. Este trabajo considera las respuestas ofrecidas, tanto por los formatos con establecimiento como por las formas sin establecimiento, en cuanto a las cuotas de mercado, las marcas del distribuidor, la calidad, los precios o la localización de establecimientos.

Palabras clave: Adaptación competitiva, apocalipsis del comercio, andamiaje teórico, ciclo de vida, comercio electrónico, concentración, convergencia de formatos, helicóptero de soluciones, madurez sostenida, marcas del distribuidor, ósmosis competitiva, trama invertida.

El comercio experimenta continuas transformaciones que se aceleran con las grandes crisis sanitarias, económicas y sociales que surgen en los últimos años. Se necesita una *pausa del pensamiento* para revisar la situación del comercio en el siglo XXI y sus pautas de evolución con su correspondiente impacto en la actividad económica.

La importancia del comercio como sector estratégico queda reafirmada. Además, se impregna el sector del impacto de la biopolítica, según la acepción de Foucault, en el desenvolvimiento social. Los requerimientos de los poderes públicos condicionan de forma severa las pautas de funcionamiento y las características de los mercados.

En este contexto parece conveniente revisar el andamiaje intelectual de la evolución de las formas comerciales, apartado segundo de este artículo y contemplar sus principales modificaciones. Estos cambios se concretan en algunos datos relevantes que se estudian en el apartado tercero. La sección cuarta se centra en la importancia del comercio electrónico, en el marco de la venta a distancia, y de la personalización de la clientela versus la venta masiva. En este sentido, se apuntan algunas ideas sobre los cambios en los hábitos de compra.

EL ANDAMIAJE TEÓRICO

En el marco de las teorías del giro de la rueda (McNair, 1958), del acordeón (Hollander, 1966) del entorno (Blizzard, 1976), del ciclo de vida (Davidson, Bates y Bass, 1976), de la adaptación generacional (Casares y Rebolledo, 1996) se deslizan, de forma subálvea, las continuas innovaciones en la actividad comercial. Las formas comerciales se crean, modifican y adaptan e incluso desaparecen en función de los avatares del mercado condicionado por la demanda de los consumidores, los cambios en la oferta de productores y fabricantes, y los embates normativos impulsados por cuestiones sanitarias, metapreferencias (con la consiguiente incidencia de los valores), orientaciones políticas y sociales...

Después del minifundismo, el dualismo, el polimorfismo y la teoría de la convergencia de formatos (Casares, Aranda, Martín y Casares, 2022) parece interesante alumbrar un nuevo enfoque explicativo de los cambios en las formas comerciales.

La nueva teoría presentada se basa en las ideas de la adaptación competitiva completadas con un nuevo planteamiento que señala que las diversas formas comerciales tienen que preparar un helicóptero de soluciones para hacer frente a los continuos cambios en la oferta, la demanda y las decisiones de los podes-

res públicos. La aceleración de los cambios impide la posición contemplativa y no basta con las adaptaciones generacionales en torno al ciclo de vida de los formatos comerciales. La convergencia de formatos se ve acompañada de procesos de divergencia inevitables para hacer frente al desenvolvimiento sísmico de las modificaciones en los canales comerciales. En definitiva, la nueva teoría supone la suma de la teoría de la convergencia de formatos con la osmosis competitiva y el helicóptero de soluciones.

Todos los formatos comerciales, con establecimiento y sin establecimiento, procuran ajustar su oferta de actividad comercial teniendo en cuenta las siguientes variables fundamentales: tipo de compra, nivel de servicios prestados, organización económica y jurídica de las empresas, tecnología de venta, factores exógenos (por ejemplo, las metapreferencias).

Cuando hablamos del tipo de compra se puede distinguir entre compra cotidiana, ocasional y esporádica. El nivel de servicios prestados se vincula con el surtido (de mayor o menor amplitud y profundidad), el grado de atención al cliente, las formas de pago, la atención posterior a la venta, los horarios comerciales, la disponibilidad de aparcamiento... La organización jurídica y económica de las empresas se refiere a los niveles de independencia, asociación e integración de estas. La tecnología de venta incluye la utilización del autoservicio y la autoselección, la inteligencia artificial y el Big Data, los sistemas de almacenamiento y transporte, las técnicas de presentación de los productos, etc. La personalización de la clientela empieza por "solo en la tienda" o "en la tienda primero". También crece con intensidad el "compra online, recoge en la tienda".

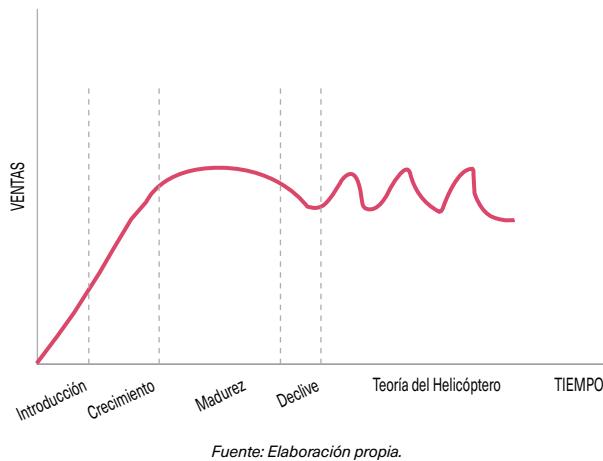
Las metapreferencias suponen el aterrizaje de los valores en el proceso de compra y se vinculan con factores emocionales, sociales, políticos, publicitarios, ecológicos... que permiten la subordinación de las compras a elementos alejados de las tradicionales concepciones de la relación calidad-servicio-precio. Los productos de comercio justo, ecológicos, saludables... son paradigmáticos al respecto (véase Casares, 2020). La dramatización del consumo (el homo sanitas) incide de forma notable.

De esta manera, cada establecimiento ofrece una colección de características que le permite competir en los diferentes canales o, incluso, desarrollar una estrategia de omnicanalidad.

En el gráfico 1 se presenta una nueva visión de la teoría de la adaptación competitiva continua, utilizando el helicóptero de soluciones.

Colocando en el eje de abscisas el tiempo, y en el eje de ordenadas el nivel de ventas se observa como los formatos comerciales pasan por las fases de introducción, lanzamiento, desarrollo y madurez. Al llegar al declive los formatos se mantienen en madurez sostenida o bien experimentan oscilaciones cíclicas vinculadas con su capacidad de adaptación y de utilización del citado helicóptero. Los mercados municipales, supermercados, tiendas especializadas, establecimientos de descuento, hipermercados... pueden sufrir declinaciones leves que dan paso a reviviscencias generadas por la adaptación competitiva. Hay turbulencias competitivas pero los diversos formatos son capaces de modificar sus factores de distanciamiento competitivo y de imitar a otros formatos configurando un proceso de continua ósmosis competitiva.

GRÁFICO 1. La adaptación continua competitiva con el helicóptero de soluciones



Fuente: Elaboración propia.

CONVERGENCIA Y ELEMENTOS DE DIVERGENCIA EN LOS FORMATOS COMERCIALES. ELEMENTOS DE ANÁLISIS.

Los continuos cambios económicos, sociales o culturales suponen un entorno dinámico para las actividades de distribución. Las formas comerciales son esencialmente mudanzas. La necesidad de adaptación a los cambios del mercado y la continua irrupción de innovaciones tecnológicas determina la aparición de nuevas ideas y concepciones comerciales o la modificación de las formas establecidas tal y como se apuntaba en el epígrafe anterior.

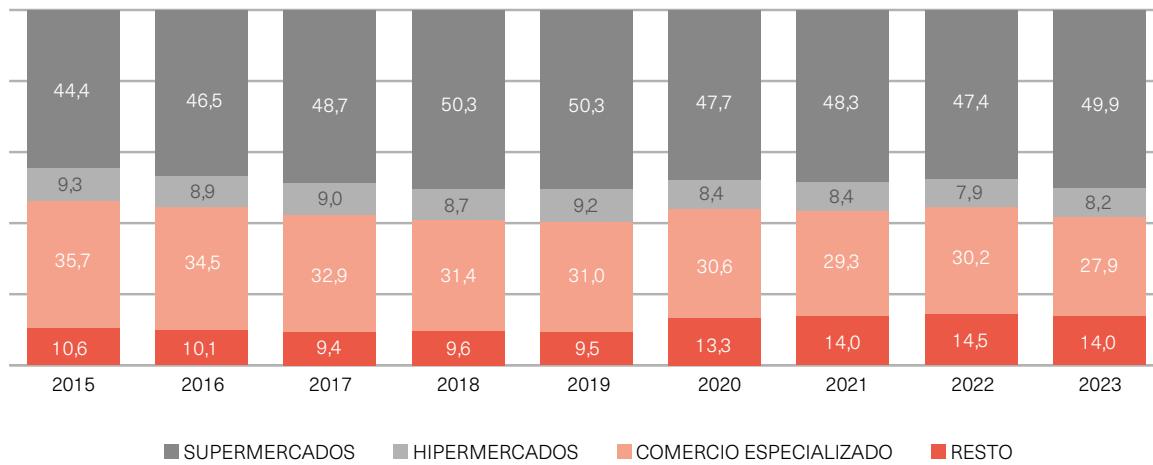
La utilización de establecimientos comerciales constituye la base vertebradora de los intercambios realizados entre minoristas y consumidores. La clasificación de estos formatos comerciales se apoya en distintos criterios que resaltan su posicionamiento

en cuanto a distintas variables (por ejemplo, precios, surtido, marcas, promociones, localización...).

Durante los últimos años se venía produciendo una *convergencia* en torno a la adaptación continua de los formatos comerciales. La idea es que los formatos comerciales evolucionan hacia posicionamientos híbridos que toman como referencias características de otros formatos comerciales; como resultado, cada vez existen menos diferencias y se comparten características tipológicas. En este sentido, los distintos formatos pugnan en un mercado competitivo, pero con aproximaciones tangenciales en las políticas de precios, localización, presentación en el punto de venta, técnicas de venta en autoservicio o asistida...

Recientemente, los cambios económicos han supuesto un punto de inflexión en este planteamiento. Así pues, han ido apareciendo algunos atisbos de divergencia en la distribución comercial motivados por los giros y ajustes inesperados de la economía (pandemia, Brexit, huelgas de transportistas, elevado precio de la energía, guerra en Ucrania, conflicto israelí-palestino, tensiones en el Mar Rojo...). En este contexto, los establecimientos comerciales se están centrando en reorientar sus estrategias para cubrir

Durante los últimos años se venía produciendo una convergencia en torno a la adaptación continua de los formatos comerciales. La idea es que los formatos comerciales evolucionan hacia posicionamientos híbridos que toman como referencias características de otros formatos comerciales; como resultado, cada vez existen menos diferencias y se comparten características tipológicas. En este sentido, los distintos formatos pugnan en un mercado competitivo, pero con aproximaciones tangenciales en las políticas de precios, localización, presentación en el punto de venta, técnicas de venta en autoservicio o asistida...

GRÁFICO 2. Evolución de la cuota de mercado en la comercialización de productos frescos*, 2015-2023 (%)

* Productos frescos = *Carne fresca + Mariscos/Moluscos fresco + Pescado fresco + Fruta fresca + Patatas frescas + Hortalizas frescas*

Fuente: Elaboración propia con datos de MAPA (varios años)

las necesidades de los consumidores en sus actos de compra. Algunas de las soluciones para estos cambios responden a las cuotas de mercado, las marcas del distribuidor, el posicionamiento en precios, la interpretación de la inversión en innovación o los procesos de localización.

Los formatos comerciales han definido sus ventajas competitivas apoyándose en los elementos que encontraban una mayor aceptación por parte de los consumidores y, al mismo tiempo, que suponían una marcada diferenciación con respecto a sus competidores. Así pues, durante los últimos años viene produciéndose una reconfiguración de las cuotas de mercado en los productos de gran consumo. Como reflejo de esta improvisación continua, los resultados son claros en el mercado alimentario tal y como muestra el gráfico 2 con el reposicionamiento que se ha producido en la cuota de venta de productos frescos (frutas, hortalizas, patatas, pescados, mariscos y crustáceos y carne).

Por otra parte, el avance de la marca del distribuidor ha sido fundamental para la venta de productos de gran consumo conforme a la evolución del sector (protagonismo del libre servicio y concentración de la oferta, principalmente). La marca blanca de escasa calidad que competía en precio con las marcas del fabricante pierde vigor comparativo. Actualmente los productos con marca del distribuidor alcanzan una calidad comparable, en muchos casos, a marcas del fabricante (de hecho, algunas marcas del distribuidor aparecen entre las más valoradas por los consumidores compartiendo este estatus con marcas de fabricantes consolidados durante décadas).

Muchas marcas del distribuidor imitan a las marcas líderes del mercado. El apoyo promocional, la publicidad o el merchandising han impulsado esta circunstancia y han hecho que prácticamente todos los hogares españoles incluyan en su cesta de productos de gran consumo algún artículo con marca de establecimientos de libre servicio minorista.

La información de Nielsen Q (2023a), con los datos de una encuesta en 17 países europeos realizada para el *Anuario Internacional de la Marca de Distribuidor* de la PLMA (Private Label Manufacturers Association), señala que la cuota de valor de la producción con marca del establecimiento creció un 1,2% en 2022, hasta suponer un 37% del mercado de alimentación equivalente a 302.000 millones de euros. Los alimentos perecederos y congelados, los productos derivados de la celulosa y los alimentos no perecederos son las tres principales categorías de la cuota de valor de la marca de distribuidor, con una media del 50%, que supone un total de 212.800 millones de euros en los 17 países analizados (véase el cuadro 1).

Otra cuestión importante en el nuevo posicionamiento de los formatos comerciales es la innovación. En las actividades de distribución comercial, la innovación es un concepto que se utiliza como respuesta a las demandas de los consumidores, a las exigencias del mercado y a la competencia global (el entorno competitivo obliga a las empresas a innovar más rápida y eficientemente) (Casares y Martín, 2011).

La participación en el proceso de innovación ha generado distintas interpretaciones, sobre todo, por la

CUADRO 1. Categorías más significativas en la marca del distribuidor (% volumen, % valor)

CATEGORÍAS CON MAYOR PORCENTAJE EN VOLUMEN (%)	CATEGORÍAS CON MAYOR PORCENTAJE EN VALOR (%)
Limpiaor cuidado hogar (82,4%)	Postres frescos (99,4%)
Algodón de belleza (81,8%)	Patata congelada (82,7%)
Ensalada lista para comer (81,7%)	Servilletas de papel (81,7%)
Papel higiénico (81,2%)	Nata montada (81,3%)
Papel de aluminio (81,0%)	Semillas y nueces (79,8%)
Semillas y nueces (80,8%)	Comidas congeladas (79,1%)
Sal lavavajillas (79,4%)	Tejido facial (79,1%)
Aderezos cocina (78,7%)	Pescado ahumado (78,8%)
Toallas de cocina (78,1%)	Papel/plástico doméstico (78,6%)
Limpiaor piel (77,5%)	Papel higiénico (78,6%)

Fuente: NielsenIQ (2023a).

creciente cuota de los productos con marca del distribuidor frente a los productos de los fabricantes. Las innovaciones en gran consumo se asocian especialmente a marca del fabricante mientras que las marcas de distribuidor tienen una participación más reducida. En este contexto, las cifras de innovación de productos de gran consumo muestran un estancamiento durante los últimos ejercicios.

La innovación de nuevos productos en el sector del gran consumo registra una reducción del -44% entre 2010 y 2020, año en el que se mantuvo reducida al mínimo, con un total de 88 innovaciones, en un contexto marcado por la crisis sanitaria, según se desprende de los datos del informe *Radar de la Innovación 2020*, de la Consultora Kantar. Las marcas de fabricantes introducen el 98% de los productos innovadores, aunque su presencia en algunas cadenas de distribución sigue siendo muy baja (por ejemplo, un 7% en Mercadona o un 8% en Aldi frente al 67% de Carrefour o el 30% de El Corte Inglés).

Desde PROMARCA (la asociación de marcas de fabricantes de gran consumo) apuntan la posibilidad de *malas prácticas* en algunas cadenas que dejan de ofrecer productos de marcas de fabricantes, disminuyen su espacio en los lineales o no mencionan las innovaciones. Según sus datos, en los últimos 15 años la presencia de marcas de fabricantes en el mercado ha bajado un 24%, mientras que las marcas del distribuidor han crecido un 28%. Esta circunstancia influye en la elección del consumidor.

Por otra parte, los consumidores valoran especialmente la relación calidad/precio para elegir un establecimiento comercial. El crecimiento del porcentaje de consumidores españoles que identifica al precio como la variable fundamental a la hora de comprar (existe una doble tendencia de búsqueda, por un lado, de productos económicos y, por otro, de artículos en promoción) puede asociarse a la reducción de la renta disponible.

El 62% de los españoles recurre a compras en tiendas o marcas menos conocidas para ahorrar, debido al impacto que tiene en los consumidores el incremento generalizado de precios, según se desprende de la encuesta realizada por idealo.es (comparador de precios y ofertas on line). A pesar de que los comercios menos conocidos pueden generar una menor confianza en los consumidores, especialmente en internet, este tipo de negocios se están convirtiendo en una opción para los consumidores que tienen como objetivo reducir sus gastos.

Según datos de idealo.es, los hombres apuestan en mayor medida por encontrar mejores precios (63%) mientras que las mujeres (60%) parecen mantenerse más fieles a los comercios de confianza. Por edades, son los millennials (entre 25 y 34 años) los que claramente priorizan el ahorro, dejando en un segundo plano la elección del lugar dónde realizar sus compras (69%).

La sensibilidad al precio crece y, según NielsenIQ (2023b), son 7 de cada 10 consumidores los que muestran preocupación con esta variable. Un 23% declara conocer la mayoría de los precios de los productos que compra y casi el 50% indica controlar cuando se producen modificaciones de precios. Entre las pautas de comportamiento destaca la preferencia hacia la marca del distribuidor, incrementar la frecuencia de visitas a los establecimientos, renunciar a la compra de algunos productos, elegir las promociones y optar por completar la compra en varias tiendas o enseñas.

Finalmente, los establecimientos comerciales también afrontan continuamente decisiones de localización dentro de una estrategia conjunta de actuaciones logísticas. La localización de los establecimientos y de los emplazamientos logísticos conlleva que la oferta de servicios comerciales no se distribuya de manera homogénea a lo largo del territorio puesto que tiende a adaptarse al tamaño y a las características de la demanda existente en cada mercado local.

¿CONSIGUES SACAR EL MÁXIMO PARTIDO DE TUS VENTAS?

YES YOU



THE POWER OF GREAT TASTE

VOG
Home of apples

VIP
First class
apple partner

Fruit Masters.

CUADRO 2. Concentración de superficie de venta en operadores de libre servicio por provincias (%)

	PRIMER OPERADOR	SEGUNDO OPERADOR	TERCER OPERADOR	CR3
MADRID	MERCADONA - 18,0	CARREFOUR - 13,9	DIA - 12,7	44,6
BARCELONA	MERCADONA -16,1	CONDIS - 13,1	EROSKI - 10,3	39,5
VALENCIA	CONSUM - 30,7	MERCADONA -26,9	CARREFOUR - 7,7	65,3
SEVILLA	MERCADONA - 19,3	GRUPO MAS - 17,0	DIA- 11,1	47,4
ALICANTE	MERCADONA - 21,0	CONSUM -13,0	CARREFOUR - 9,3	43,3
MALAGA	MERCADONA - 24,5	CARREFOUR - 19,6	DIA - 9,8	53,9
MURCIA	MERCADONA - 22,3	UPPER - 9,6	DIA - 9,0	40,9
CADIZ	MERCADONA - 19,4	CARREFOUR - 17,9	CASH LEPE - 11,0	48,3
BALEARES	EROSKI - 26,5	MERCADONA - 19,1	LIDL - 9,7	55,3
VIZCAYA	EROSKI - 37,7	UVESCO - 20,1	MERCADONA - 8,3	66,1

Fuente: Elaboración propia con Alimarket (2023).

En 2020, el parque de supermercados creció un 2,1% en número de tiendas y un 2,3% en superficie (Alimarket, 2021). Por el contrario, los hipermercados acusan los efectos de los últimos cambios económicos con una tendencia descendente especialmente en los de pequeño tamaño (entre 2.500 y 4.999 m²) y en los de gran tamaño (mayores de 10.000 m²).

Relacionado con la implantación de establecimientos, aparece el fenómeno de la concentración. El debate sobre las cuotas de concentración y los efectos que las grandes empresas generan en el sector distributivo sigue aportando posturas contrapuestas en el mercado español. El cuadro 2 plantea la importancia de los establecimientos comerciales en el reparto de la superficie de venta en las diez principales provincias españolas; las cuotas de concentración de los tres primeros operadores (CR3) sirven para comprender el posicionamiento estratégico por enseñas y áreas geográficas que tienen la necesidad de crecer y, por tanto, obtener rendimientos por la vía de las economías de escala y de alcance.

LOS FORMATOS SIN ESTABLECIMIENTOS. AVANCE DEL COMERCIO ELECTRÓNICO. TRAMA INVERTIDA.

Los procesos de globalización e internacionalización de los mercados, la ampliación de los canales de comunicación y la oferta de un amplio abanico de servicios plantean nuevas posibilidades para la utilización de las tecnologías de la información en la venta sin establecimiento. Hasta hace unos años, el desenvolvimiento de la distribución comercial en el sector de la tecnología era muy ligero y se basaba fundamentalmente en la imitación de otros sectores. Pero el panorama se modifica radicalmente en las dos últimas

décadas. Las invenciones se convierten en innovaciones y éstas se difunden en el ámbito del comercio. La tecnología intangible del autoservicio se extiende y va acompañada de nuevos diseños tecnológicos. Las tecnologías de la información y la comunicación han generado un nuevo escenario en las actividades distributivas.

A este respecto, es interesante destacar el creciente papel del comercio electrónico que modifica las concepciones tradicionales de la localización, los horarios comerciales o los servicios complementarios. Además, los adelantos tecnológicos en las aplicaciones de los ordenadores, móviles, tabletas, generan nuevas sinergias que permiten comprar sin desplazamiento físico a los establecimientos. Así pues, algunas empresas distribuidoras que cuentan con una consolidada relevancia en el mercado están presionadas para encontrar una forma de diversificación a través de internet. No puede olvidarse que las cadenas de suministro internacionales no han sido repatriadas y que los procesos de deslocalización concertada (con mudanza de la producción y comercialización a países aliados) tampoco parece ser la panacea (Okonjo-Iweala, N., 2023)

Los cambios en el comportamiento de compra y los avances tecnológicos vaticinan la necesidad de un posicionamiento on line. Esta actividad presenta una desigual evolución en función del sector analizado (cuadro 3). Según los datos de la Comisión Nacional de Mercados y Competencia (CNMC, 2023), en España el comercio electrónico continuó creciendo a doble dígito. En cuanto a los dispositivos utilizados, en el último año, las ventas a través de smartphones o tabletas acapararon el 55% del total de ventas online registradas (SaleCycle, 2023). Según este estudio, el mes de noviembre concentra las mayores ventas del año,

CUADRO 3. Ramas más significativas en el comercio electrónico (% de negocio y transacciones)

10 RAMAS CON MAYOR PORCENTAJE DE VOLUMEN DE NEGOCIO	10 RAMAS CON MAYOR PORCENTAJE DE TRANSACCIONES
Agencias de viaje y operadores turísticos (10,2%)	Restaurantes (7,1%)
Transporte aéreo (6,6%)	Juegos de azar y apuestas (7,0%)
Prendas de vestir (6,5%)	Transporte terrestre de viajeros (6,2%)
Servicios auxiliares de intermediación financiera (4,7%)	Prendas de vestir (5,5%)
Hoteles y alojamientos (4,5%)	Actividades anexas al transporte (5,5%)
Juegos de azar y apuestas (3,8%)	Carburantes para automoción (4,3%)
Administración Pública (3,6%)	Grandes almacenes (4,0%)
Espectáculos artísticos y deportivos (3,2%)	Espectáculos artísticos y deportivos (3,1%)
Hipermercados, supermercados y tiendas alimentación (3,0%)	Suscripción canales TV (2,9%)
Restaurantes (2,9%)	Servicios auxiliares de intermediación financiera (2,6%)

Fuente: Comisión Nacional de Mercados y Competencia (2023).

debido a la influencia de campañas como Black Friday o Navidad. El lunes sigue siendo, desde 2021, el día con más ventas online, mientras que las 10 horas de la mañana es el momento que registra el mayor número de transacciones. En 2022, las principales redes sociales utilizadas para comprar on line en España fueron Facebook (77%), Instagram (63%), YouTube (63%), Twitter (50%), Telegram (42%), Spotify (38%), LinkedIn (33%), Pinterest (29%) y TikTok (28%).

Los consumidores valoran positivamente las tiendas on line. Según la OCU (2023), para el consumidor español los referentes (y mejor valorados) por modalidades de productos son los siguientes:

- En ropa y deportes destacan Kiabi, Zara y Mango.
- En electrónica, Apple y PCcomponentes.
- En electrodomésticos, Dyson.
- En el sector de alimentación y bebidas, Nespresso y Vinoselección.
- En droguería y parafarmacias, Perfumes Club y FarmaVázquez.

En cuanto a la comparación de compra física y compra on line, un estudio de la Secretaría de Estado de Comercio (2022) plantea algunos posicionamientos de los consumidores españoles:

- La visita personal al comercio o a la zona comercial es la forma de información más frecuente sobre dónde y qué comprar (lo hace el 71%), seguido por la recomendación de terceros (57%), la publicidad (34%) e internet (31%).
- Entre un 25% y un 30% de los consumidores combina los canales presencial y digital en su comportamiento de compra.
- El 44% de los consumidores que hacen compra online acuden antes a la tienda para conocer los productos y luego los compran por internet.

- El 60,9% de los consumidores compra en una tienda física, después de haberse informado en internet.
- Casi la mitad de los consumidores (45%) realiza alguna compra por internet.
- La edad y el estatus son las variables que más influyen en la elección de compra presencial o virtual.
- El móvil aumenta protagonismo en la compra on-line.
- La compra online se centra, sobre todo, en ropa (66%) y electrónica de consumo (61%) con una relevancia compartida entre la web del fabricante, la web del comercio o una web generalista.

En este contexto, las empresas tecnológicas centradas en el comercio electrónico y las actividades logísticas no dejan de adaptar continuamente su estrategia comercial. Por ejemplo, en el proceso de improvisaciones, es habitual que los marketplaces recurran a la apertura de establecimientos físicos para comercializar sus productos. La mezcla de lo virtual y lo físico encarna esta estrategia. Por ejemplo, Aliexpress amplía su oferta con distintas tiendas físicas en España con artículos de equipamiento del hogar, electrónica y gadgets o juegos infantiles (incluso con marcas como Disney, Mr. Wonderful o Marvel).

En otras ocasiones, cadenas de establecimientos consolidados inician actividades en los entornos virtuales. Por ejemplo, Walmart se apunta a la estrategia de venta a través de mensajes, es decir, un sistema que permite comprar en la cadena de supermercados a través de mensajes de texto. Este sistema está disponible para los clientes de forma gratuita en dispositivos iOS y Android. Esta experiencia *text to shop* está conectada a la cuenta de clientes de Walmart y, por tanto, la empresa conoce los pedidos habituales. Con solo enviar un mensaje de texto con los artículos requeridos, estos se agregan al carrito del cliente.

En este contexto, la estrategia de omnicanalidad gana protagonismo a la multicanalidad. Esta interpretación enlaza con una gestión integrada y alineada de todos los canales con el fin de ofrecer a los clientes una experiencia de usuario homogénea en todos los casos (por ejemplo, permitiendo que los clientes puedan continuar los procesos que están llevando a cabo por cualquier canal, de forma indistinta a dónde lo comenzaron). Algunos ejemplos son compra on line/recogida en tienda, compra on line/devolución en tienda, inventario en tienda o reserva on line/pago y recogida en tienda. Un ejemplo claro está en los consumidores que emplean búsquedas en internet para establecer qué les interesa y posteriormente acuden al establecimiento a buscar el producto en la tienda y tomar la decisión final.

La omnicanalidad también se presenta como una alternativa para fidelizar a los clientes y personalizar las relaciones de venta. Por una parte, supone un ahorro económico porque se puede hacer uso de las plataformas digitales que ayudan a reducir gastos y automatizar procesos liberando tareas repetitivas a los proveedores y, por tanto, supone un aumento de la productividad. Además, se genera un historial de las comunicaciones con el cliente que permite conocer sus gustos y preferencias (oportunidad de predecir comportamiento y generar productos ajustados para cada cliente).

La omnicanalidad ofrece una mejor experiencia al cliente, fidelizando sus compras y aumentando el ticket promedio. No es lo mismo venderle a un cliente del que desconoces todo que venderle a un cliente del cual registran todo su proceso de compra (customer journey). La omnicanalidad, por otra parte, se traduce en una reorganización de la superficie de los establecimientos. Los nuevos espacios multifuncionales deben servir para la exposición, la venta, la entrega de compras on line (método *Buy Online Pickup in Store*, BOPIS), devoluciones e incluso atención e información al cliente.

En cualquier caso, la estrategia de omnicanalidad plantea una combinación de las actividades virtuales y las actividades físicas, una mezcla que lleva a un comercio híbrido entre ambas opciones (*modalidad fisital*, como una experiencia híbrida que aprovecha lo mejor de la compra online y de la compra física y que resulte, a su vez, eficaz y divertida).

En definitiva, el apocalipsis del comercio minorista parece configurarse como otro de los abundantes tópicos que circunvalan el mundo de la distribución comercial. Lo que si se observa es una gran variedad de estrategias de los operadores mayoristas y

La omnicanalidad también se presenta como una alternativa para fidelizar a los clientes y personalizar las relaciones de venta. Por una parte, supone un ahorro económico porque se puede hacer uso de las plataformas digitales que ayudan a reducir gastos y automatizar procesos liberando tareas repetitivas a los proveedores y, por tanto, supone un aumento de la productividad. Además, se genera un historial de las comunicaciones con el cliente que permite conocer sus gustos y preferencias (oportunidad de predecir comportamiento y generar productos ajustados para cada cliente)

minoristas con una considerable osmosis competitiva de adaptación e imitación continua de unos formatos a otros.

Adicionalmente hay que señalar que el siglo XXI apuntala el desenvolvimiento de la Era de la Adolescencia. La posición adolescente es el imperativo categórico de todas las generaciones. Es el mundo el que sigue las pautas del seísmo juvenil. Las generaciones Z e Y, las más jóvenes, suponen en torno al 60% de la población y condicionan las motivaciones de consumo y los hábitos de compra de todas las edades.

Teniendo en cuenta que en la sociedad del comercio todo se compra y todo se vende, lo más difícil no es producir manzanas, jamones o coches, sino venderlos. Por lo tanto, los vendedores tienen que conseguir establecer una trama invertida, según la terminología de Galbraith, para conseguir adecuar los gustos y deseos de los consumidores a los criterios y pautas de funcionamiento de los fabricantes, productores y distribuidores.

NOTAS FINALES

En este trabajo se ha pretendido dar un impulso a la interpretación teórica de los grandes cambios

en las formas comerciales. Se ha realizado con entusiasmo y pretendiendo comprender lo que ocurre en la realidad. Aceptando el planteamiento de Akerlof (2020) existen grandes pecados de omisión en el desenvolvimiento de la investigación económica entre los que destaca el débil énfasis al aplicar la teoría al mundo real. Este autor ha intentado fugarse de este penoso pecado y ha tenido como gran objetivo en este trabajo crear una teoría que ayude a entender que es lo que ocurre en el mudado mundo real de la distribución comercial. Todo el planteamiento se ha basado en la concepción del papel de la distribución comercial como argamasa social fundamental, aunque el reconocimiento público y académico sea escaso y nimbado de negras nubes de errores y tópicos. ■

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akerlof, G. A. (2020): "Sins of Omission and the Practice of Economics", *Journal of Economic Literature*, 58 (2) pp. 405-418.
- Alimarket (2021): *Informe 2021 del sector de los supermercados. Presión competitiva, tras un año excepcional*, Consultado el 01/09/2021 en <https://www.alimarket.es/alimentacion/informe/330605/informe-2021-del-sector-de-supermercados>
- Alimarket (2023): *Informe Distribución Alimentaria 2023*, Alimarket
- Blizzard, R.T. (1976): *The Comparative Evolution of Selected Retail Institutions in the United States and Australia: a Cultural Ecological Analysis*, Tesis Doctoral, University of Colorado, And Boulder.
- Casares, J. (1999): *Polimorfismo en la distribución comercial. Marcas, formas comerciales e impacto de la globalización*, Universidad Internacional Menéndez Pelayo, Santander.
- Casares, J. (2020): *La sociedad vulnerable. Prohibido envejecer*. Editorial Círculo Rojo. Almería
- Casares, J. y Martín, VJ (2011): "Creatividad, innovación y tecnología en la distribución comercial", *Distribución y Consumo*, nº 115, pp. 5-25
- Casares, J. y Martín, V. J. (2015): "Convergencia de formatos comerciales, *Distribución y Consumo*, nº 136, pp. 5-17.
- Casares, J., Aranda, E., Martín, V.J. y Casares, J. (2022): *Distribución comercial*, Civitas-Thompson, 5ª edición, Pamplona.
- Comisión Nacional de Mercados y Competencia (2023): *El comercio electrónico supera en España los 18.190 millones de euros en el segundo trimestre de 2022, un 33% más que el año anterior*, Comisión Nacional de Mercados y Competencia (CNMC), Disponible en https://www.cnmc.es/sites/default/files/editor_contenidos/Notas%20de%20prensa/2023/20230105_NP_CE_II_22.pdf, consultado el 05/06/2023.
- Davidson, W. Bates, A. y Bass, S.: "The Retail Life Cycle", *Harvard Business Review*, 54,6, noviembre-diciembre, pp 89-96.
- Hollander, S.: "Notes on the Retailing Accordion", *Journal of Marketing*, volumen 42, verano , pp. 29-40 y 54
- Idealo.com (2023): "el 62% ya compra en tiendas menos conocidas si son baratas", Idealo.como, Disponible en <https://www.idealo.es/magazin/e-commerce/tiendas-menos-conocidas-ahorro?cmpReload=true>, consultado el 12/06/2023
- KANTAR (2022): *La innovación en gran consumo cae casi un 40% en la última década*. Disponible en <https://www.kantar.com/es/inspiracion/gran-consumo/radar-innovacion-2022>, consultado el 05/06/2023.
- MAPA (2021): *La Alimentación en España*, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid.
- MAPA (varios años): *La Alimentación en España*, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid.
- Martín (2023): "Vida y comercio. Una explicación en 7 bases", *Distribución y Consumo*, nº 144, p. 5-33 Disponible en https://www.mercasa.es/wp-content/uploads/2023/07/DYC_174_01_Vida-y-comercio-Una-explicacion-en-siete-bases.pdf, consultado el 18/01/2023.
- Martín, V.J. (2016): "Supermercados, descuentos e hipermercados. Bases del libreservicio en España", *Distribución y Consumo*, nº 144, p 7-20. Disponible en https://www.mercasa.es/wp-content/uploads/2022/03/1478123574_DYC_144_100px.pdf, consltado el 18/01/2023.
- Mcnair (1958): "Significant Trends and Development in the postwar Period" en *Competitive Distribution in a Free High-Level Economy and Its Implications for the University*. Albert D. Smith. Pittsburgh
- MERCASA (varios años): *La alimentación en España. Producción, distribución y consumo*, Mercasa, Madrid.
- NielsenIQ (2023a): *Anuario Internacional de la Marca de Distribuidor de la PLMA*, NIELSENIQ.
- NielsenIQ (2023b): *Tendencias del Consumidor 2022* (2023), NielsenIQ. Disponible en <https://nielseniq.com/global/es/>, consultado el 05/06/2023.
- OCU (2023): *Los usuarios valoran las tiendas on line*, Organización de Consumidores y Usuarios (OCU). Disponible en https://www.ocu.org/consumo-familia/compras-on-line/noticias/tiendas-online-encuesta?utm_source=db-int_mb&utm_medium=nl_consumer&utm_term=44986&utm_content=valoracion-tiendas-online&utm_campaign=20210511&isFromNewsletter=1, consultado el 05/06/2023.
- Okonjo-Iweala, N. (2023): "Por qué el mundo todavía necesita el comercio", Foreign Affairs (Latinoamérica), Vol.23, Número 4, octubre-diciembre.
- Secretaría de Estado de Comercio (2022): *Tendencias del consumidor español. Resumen de resultados*, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Disponible en https://comercio.gob.es/ComercioInterior/Actuaciones_competitividad/Estudios/CI_20_TendenciasConsumidor.pdf, consultado el 05/06/2023.
- Salecycle (2023): *Recursos eCommerce y Marketing, SaleCycle*. Disponible en <https://www.salecycle.com/es/recursos-e-commerce/>, consultado el 05/06/2023.