



# Desafiando el abismo: Los minoristas en tiempos de reducción de la clase media

❖ Almudena Recio Román

❖ Manuel Recio Menéndez

❖ María Victoria Román González

*Campus de Excelencia Internacional Agroalimentaria (ceiA3)  
Universidad de Almería*

**Resumen:** Este estudio se enfoca en el desafío al que se enfrentan los minoristas de los países desarrollados para adaptarse e innovar en un contexto de reducción de la clase media, su principal público objetivo. La reducción de este segmento de mercado impacta las ventas minoristas y la base de clientes, generando polarización en el comportamiento de los consumidores y cambios, tanto en las estrategias comerciales como en el surtido y variedad ofrecidas.

Basándonos en las experiencias de las empresas que han tenido mayor éxito al enfrentarse ante este nuevo reto, los minoristas deben adaptar sus estrategias enfocándose en la calidad y el valor. Pueden ofrecer productos propios de marca blanca, alinearse con valores sociales y ambientales, invertir en comercio electrónico, personalizar la experiencia de compra, implementar programas de fidelización y establecer asociaciones estratégicas con marcas reconocidas.

Las conclusiones del estudio destacan la importancia de que los minoristas se adapten e innoven en un entorno cambiante. Aquellos que logren centrarse en el cliente, construir relaciones sólidas y estar dispuestos a reinventarse constantemente, tendrán más posibilidades de éxito en este mercado incierto.

**Palabras clave:** Estrategias minoristas, clase media, marca blanca, sostenibilidad, comercio electrónico, personalización, fidelización.

La industria minorista ha experimentado cambios significativos en los últimos años, impulsados por una serie de factores económicos, sociales y tecnológicos. En la actualidad, nos encontramos en un momento crucial para comprender y analizar el panorama minorista en los países desarrollados en lo que respecta a la reducción de la clase media y su impacto en el sector comercial.

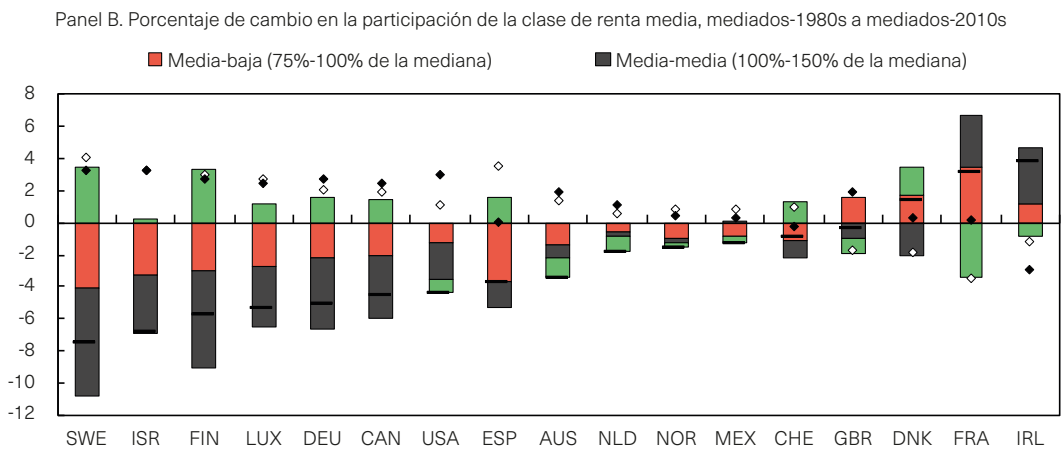
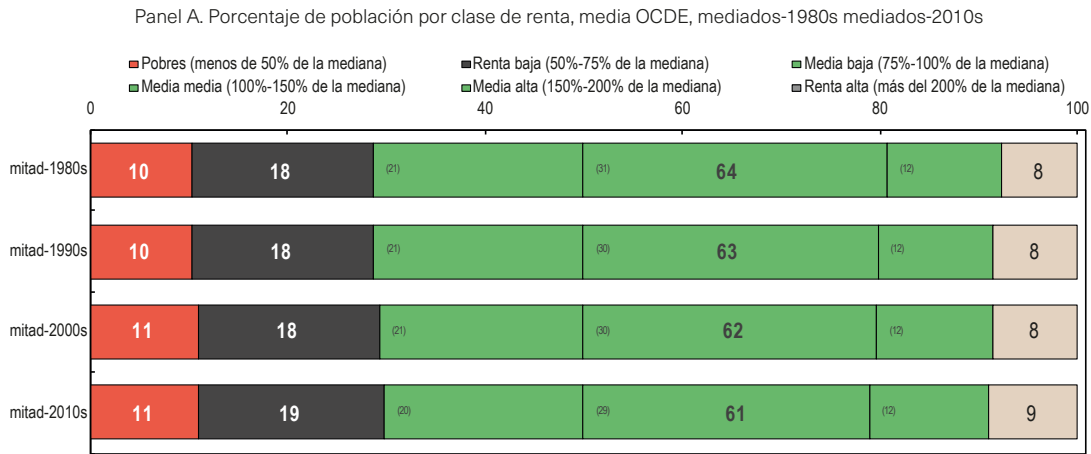
En primer lugar, este estrato social ha sido durante mucho tiempo el principal motor del consumo y ha desempeñado un papel fundamental en el crecimiento económico. Sin embargo, en los últimos tiempos, hemos sido testigos de cómo paulatinamente va perdiendo peso en los países desarrollados (ver Gráfico 1). Históricamente, la clase media ha representado un sólido segmento de consumidores, pero ahora se enfrenta a presiones financieras debido a la inflación y la desaceleración del mercado laboral (Be-

redito, 2022). Como resultado, los consumidores de la clase media buscan opciones más económicas y asequibles, lo que ha colocado a las empresas minoristas que atienden a este segmento en una situación compleja.

En segundo lugar, en los últimos años se ha acentuado la polarización económica. Mientras que los consumidores de altos ingresos continúan gastando en artículos de lujo y productos de alta gama, los consumidores de bajos ingresos se ven obligados a buscar opciones más económicas y priorizar sus gastos en elementos esenciales (McKinsey, 2022b). Esta brecha entre los extremos de la distribución de ingresos ha creado un desafío para los minoristas que tradicionalmente se han centrado en la clase media.

Además, la llegada de la tecnología y el auge del comercio electrónico han transformado radicalmente el

**GRÁFICO 1. El declinar de las clases medias**



Nota: Los hogares de "Renta media" se definen como aquellos en los que la renta está entre el 75% y el 200% de la mediana nacional. La media de la OCDE contiene los datos disponible de Australia, Canadá, Dinamarca, Finlandia, Francia, Reino Unido, Irlanda, Italia, Luxemburgo, México, Países Bajos, Noruega, España, Suecia y Estados Unidos.

**La llegada de la tecnología y el auge del comercio electrónico han transformado radicalmente el panorama minorista. Ahora, los consumidores tienen acceso a una amplia gama de opciones y pueden comparar precios y productos fácilmente en línea. Esto ha generado una mayor competencia entre los minoristas, obligándolos a adaptarse y ofrecer experiencias de compra únicas y personalizadas para atraer y retener a los clientes**

panorama minorista. Ahora, los consumidores tienen acceso a una amplia gama de opciones y pueden comparar precios y productos fácilmente en línea. Esto ha generado una mayor competencia entre los minoristas, obligándolos a adaptarse y ofrecer experiencias de compra únicas y personalizadas para atraer y retener a los clientes.

En los siguientes apartados de este artículo, analizaremos en detalle cómo los minoristas están modificando sus estrategias para enfrentar las consecuencias de la disminución de la clase media y superar los desafíos actuales. Desde ajustar sus modelos de negocio hasta dirigirse a nuevos segmentos de mercado, los minoristas están demostrando su capacidad para adaptarse y prosperar en un entorno en constante cambio.

### LOS DESAFÍOS A LOS QUE SE ENFRENTAN LOS MINORISTAS

#### Impacto de la reducción de la clase media en las ventas minoristas y las bases de clientes

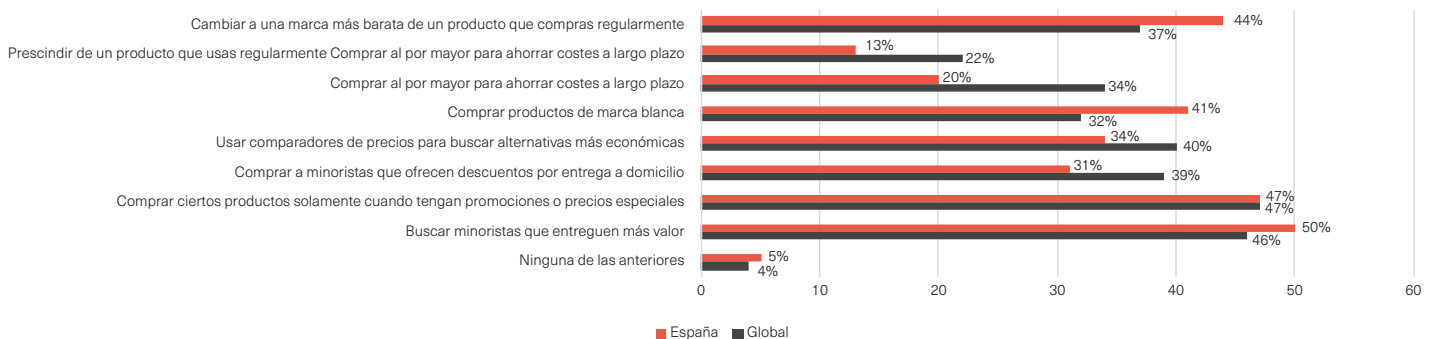
La reducción de la clase media tiene un impacto significativo en las ventas minoristas y en la base de clientes. La disminución del poder adquisitivo, los cambios en las preferencias de consumo, la polarización del mercado, los cambios demográficos y los cambios en los canales de venta son algunos de los efectos más destacados.

La reducción del poder adquisitivo, como consecuencia de la disminución de la clase media (Mestres Domènech, 2019), implica que este segmento importante de la población experimenta una reducción en sus ingresos disponibles, lo que lleva a ajustar sus gastos y priorizar las necesidades básicas (PWC, 2023). Los consumidores tienen menos capacidad para realizar compras discrecionales, optando por productos de menor costo o reduciendo la frecuencia de sus compras. Esta situación requiere que los minoristas adapten su oferta para satisfacer estas nuevas demandas, considerando que los consumidores también pueden priorizar la calidad sobre la cantidad, centrándose en productos duraderos y de mayor valor, lo que afecta la demanda de ciertos tipos de productos y obliga a los minoristas a ajustar su enfoque y estrategia de surtido (ver Gráfico 2).

Es fundamental considerar que la reducción de la clase media está estrechamente vinculada a cambios demográficos (García Arenas, 2019). Se observa un proceso de envejecimiento de la población y una disminución en la tasa de natalidad en numerosos países. Esto implica que los minoristas deben adaptarse a las necesidades y preferencias de los consu-

**GRÁFICO 2. Cambios en las preferencias y prioridades de consumo en la clase media**

¿Cuáles de las siguientes iniciativas espera tomar en los próximos seis meses, considerando el contexto económico y su impacto en el coste de la vida?



Fuente: PWC (2023)

midores de edad avanzada, que difieren de las de los consumidores más jóvenes. Además, la migración de la población también puede tener un impacto en los patrones de consumo y en la demanda de productos en regiones específicas.

Por otro lado, la reducción de la clase media ha impulsado cambios significativos en los canales de venta. El crecimiento del comercio electrónico y la digitalización de las transacciones comerciales han llevado a que los consumidores de la clase media opten cada vez más por realizar compras en línea (McKinsey, 2022a). Esta tendencia ha generado un notable aumento en el comercio electrónico y ha obligado a los minoristas a ajustar sus estrategias y canales de distribución para satisfacer las demandas de los consumidores en línea y ofrecer una experiencia de compra digital atractiva. Como resultado, los minoristas han tenido que adaptarse rápidamente a este cambio en el comportamiento del consumidor, buscando formas innovadoras de interactuar con los clientes en el entorno digital y garantizar una presencia sólida en los canales de venta en línea.

#### **Aumento de la competencia y saturación del mercado**

Conforme la clase media se reduce y los consumidores se vuelven más conscientes de sus opciones de compra, los minoristas se enfrentan a un aumento de la competencia y la saturación del mercado. Este fenómeno presenta desafíos significativos, ya que las empresas minoristas deben encontrar formas de destacarse y captar la atención de los consumidores en un entorno altamente competitivo.

Una de las razones principales de la creciente competencia es la facilidad de acceso al mercado. Gracias a las plataformas de venta en línea, más emprendedores y pequeñas empresas pueden ingresar al mercado minorista sin la necesidad de una infraestructura física costosa. Esto ha llevado a una proliferación de nuevos competidores, lo que ejerce una mayor presión sobre los minoristas establecidos para mantener su cuota de mercado.

Además, la globalización ha ampliado el alcance de los minoristas, permitiendo que las empresas compitan a nivel internacional. Las fronteras ya no representan barreras significativas, y los consumidores tienen acceso a una amplia gama de opciones de compra en línea. Esto implica que los minoristas deben competir no solo con las tiendas locales, sino también con gigantes internacionales que ofrecen una variedad de productos a precios competitivos. La competencia globalizada presenta nuevos de-

safíos, ya que los minoristas deben adaptarse a las demandas cambiantes y diferenciarse de los competidores internacionales.

Otro factor que contribuye a la saturación del mercado es la proliferación de opciones de venta al por menor. Los consumidores ahora tienen una amplia variedad de canales de compra, desde tiendas físicas tradicionales hasta apps para móviles, marketplaces en línea y redes sociales. Esta diversidad de opciones ha llevado a una fragmentación del mercado y una dispersión mayor de los consumidores. Los minoristas deben identificar los canales más efectivos para llegar a su público objetivo y ofrecer una experiencia de compra coherente y convincente en cada uno de ellos.

Además, el aumento de la competencia ha llevado a una mayor presión sobre los precios. Los consumidores están cada vez más informados y dispuestos a comparar precios antes de tomar una decisión de compra (BCG, 2021). Esto significa que los minoristas deben encontrar formas de ofrecer precios competitivos sin comprometer la calidad y el valor de sus productos. Mantener márgenes de beneficio saludables en un entorno de precios cada vez más competitivos puede ser un desafío significativo para las empresas minoristas.

La tecnología también ha desempeñado un papel importante en el aumento de la competencia y la saturación del mercado. Las innovaciones tecnológicas han permitido a los minoristas implementar estrategias de marketing y publicidad más sofisticadas, lo que ha llevado a un aumento de la conciencia de marca y la competencia por la atención de los consumidores (Adobe, 2023). Las redes sociales, en particular, han creado nuevas oportunidades para que las



---

**Una de las razones principales de la creciente competencia es la facilidad de acceso al mercado. Gracias a las plataformas de venta en línea, más emprendedores y pequeñas empresas pueden ingresar al mercado minorista sin la necesidad de una infraestructura física costosa. Esto ha llevado a una proliferación de nuevos competidores, lo que ejerce una mayor presión sobre los minoristas establecidos para mantener su cuota de mercado**

---

empresas minoristas se conecten con los consumidores y promocionen sus productos de manera más efectiva. Sin embargo, esto también significa que los minoristas deben mantenerse actualizados con las últimas tendencias tecnológicas y adaptar sus estrategias para destacar en el entorno digital.

Los minoristas, por lo tanto, deben encontrar formas de diferenciarse, adaptarse a las demandas cambiantes de los consumidores y ofrecer una experiencia de compra única y convincente. Aquellos que puedan sobresalir en este entorno altamente competitivo estarán mejor posicionados para lograr el éxito a largo plazo.

#### **ADAPTANDO LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES MINORISTAS PARA SOBREVIVIR Y PROSPERAR**

Al analizar las preferencias de los consumidores de clase media, es fundamental considerar su enfoque en el valor y la calidad (Euromonitor International, 2022). A pesar de tener restricciones presupuestarias más ajustadas en comparación con los consumidores de mayores ingresos, los consumidores de clase media siguen valorando la calidad de los productos y servicios que adquieren. Buscan obtener el mejor valor por su dinero y desean productos duraderos, confiables y que satisfagan sus necesidades. Para atraer a estos consumidores, los minoristas pueden enfocarse en ofrecer productos de calidad a precios asequibles.

Una estrategia que han adoptado los minoristas es la introducción de líneas de productos propias de marca blanca que brindan una excelente relación calidad-precio. Esto permite a los consumidores acceder a productos de calidad a precios más bajos. Además, han establecido alianzas con marcas populares para lanzar líneas exclusivas a precios asequibles, lo que les permite ofrecer una amplia gama de opciones para la clase media.

Además, los consumidores de clase media son influenciados por las tendencias de estilo de vida y la conciencia social. Cada vez más, buscan productos y marcas que estén alineados con sus valores y principios. Por ejemplo, prefieren productos que sean sostenibles, éticamente producidos o que respalden causas sociales. Los minoristas pueden aprovechar esta tendencia al ofrecer opciones que reflejen preocupaciones medioambientales y sociales, lo cual atraerá a los consumidores de clase media comprometidos con estas cuestiones.

Un ejemplo destacado es la estrategia implementada por Carrefour, el operador de supermercados, en Brasil. En julio de 2021, Carrefour introdujo la línea Carrefour Bio de alimentos orgánicos. Esta línea se distingue por ofrecer una calidad superior a precios hasta un 30% más económicos que los productos orgánicos de la competencia. La estrategia de Carrefour para lograr precios competitivos se basa en la localización, es decir, obtener productos de fuentes locales siempre que sea posible. Esta iniciativa ha permitido a Carrefour brindar a los consumidores de clase media en Brasil la oportunidad de elegir productos orgánicos que se alinean con sus valores, como una calidad excepcional, beneficios para la salud, una excelente relación calidad-precio y un menor impacto ambiental. Carrefour también ha implementado esta estrategia en España, con tiendas abiertas en Madrid y Barcelona como experiencia previa (PUNTO TRADE, 2023).

Las empresas de venta al por menor han adoptado prácticas comerciales sostenibles, como la reducción del desperdicio de alimentos, el uso de materiales reciclados y la promoción de productos éticos y respetuosos con el medio ambiente. Al hacerlo, demuestran su compromiso con los valores y preocupaciones de la clase media, y atraen a consumidores que buscan marcas con un propósito más allá de la simple transacción comercial. Estas estrategias no solo permiten a los minoristas satisfacer las deman-

Llueva, truene o nieve

# Dormirás tranquilamente



En Mercabarna hay **600 empresas mayoristas expertas en la diversificación de orígenes, con soluciones logísticas ágiles y adaptables a cualquier necesidad.** Así, pase lo que pase en todo el mundo, nada te quitará el sueño.

**El hub alimentario del Mediterráneo-Barcelona®**



**mercabarna**

das cambiantes de los consumidores de clase media, sino también destacarse en un mercado competitivo y construir relaciones sólidas basadas en la confianza y la lealtad.

Con el aumento del comercio electrónico, es esencial que los minoristas estén presentes en el ámbito digital y ofrezcan una experiencia de compra en línea fluida y conveniente. Los consumidores de clase media buscan comodidad y eficiencia en sus compras, por lo que los minoristas deben invertir en plataformas de venta electrónico, servicios de entrega rápida y atención al cliente de calidad.

La personalización de la experiencia de compra es una práctica altamente recomendable para satisfacer las necesidades de este segmento de la población. Las empresas que han obtenido mejores resultados han realizado inversiones en tecnologías avanzadas y sistemas de gestión de datos para recopilar información sobre los hábitos de compra, preferencias y necesidades de sus clientes de clase media. Utilizando esta información, pueden ofrecer recomendaciones de productos y promociones adaptadas a los intereses individuales de cada consumidor. Además, han mejorado la atención al cliente, brindando un servicio más atento y personalizado que se ajusta a las necesidades específicas del estrato socioeconómico medio de la población.

Un ejemplo destacado es Alibaba, propietaria de la plataforma Taobao Live, que ha convertido las compras en vivo en una parte fundamental del Día de los Solteros. Con el objetivo de mantener a los espectadores comprometidos durante las transmisiones de 24 horas, se les brinda la oportunidad de "cazar" vales sorpresa que aparecen en momentos inesperados, así como la posibilidad de ganar premios. Además, a medida que los espectadores ven más horas de transmisiones en vivo, aumenta su clasificación como fan y tienen acceso a mejores ofertas. Mediante el uso de transmisiones en vivo, Alibaba ha logrado que la búsqueda de ofertas sea vibrante, emocionante y entretenida, contribuyendo a que el Día de los Solteros en China se convierta en el evento de ventas en línea más grande del mundo (Econsultancy, 2019).

Los minoristas mejor adaptados han implementado también programas de fidelización y recompensas diseñados específicamente para la clase media (Modern Retail, 2022). Estos programas ofrecen descuentos exclusivos, puntos de recompensa y beneficios adicionales para los clientes habituales. Al premiar la lealtad de la clase media, los minoristas fomentan la repetición de compras y construyen relaciones a largo plazo con sus clientes.

---

**Con el aumento del comercio electrónico, es esencial que los minoristas estén presentes en el ámbito digital y ofrezcan una experiencia de compra en línea fluida y conveniente. Los consumidores de clase media buscan comodidad y eficiencia en sus compras, por lo que los minoristas deben invertir en plataformas de venta electrónico, servicios de entrega rápida y atención al cliente de calidad**

---

Debido a los cambios experimentados en el comportamiento de compra de los consumidores, los minoristas han adoptado una estrategia omnicanal para ofrecer una experiencia de compra integrada y fluida para la clase media (McKinsey, 2022). Han integrado sus canales en línea y offline para brindar una experiencia coherente, permitiendo a los clientes comprar en línea y recoger los productos en la tienda, o viceversa. Además, han mejorado sus plataformas de comercio electrónico, brindando opciones de compra en línea seguras y convenientes para la clase media que prefiere hacer compras desde la comodidad de sus hogares.

Los minoristas más vanguardistas están yendo más allá de lo tradicional al establecer asociaciones estratégicas con marcas y empresas de renombre, posicionadas en un nivel superior en el mercado. Estas colaboraciones les permiten ampliar su oferta y ofrecer experiencias únicas que se adaptan a las crecientes demandas de la clase media, respetando sus restricciones presupuestarias.

Una estrategia que han adoptado es la colaboración con reconocidos diseñadores para lanzar colecciones exclusivas a precios asequibles, atrayendo a consumidores de clase media interesados en la moda y el estilo. Un ejemplo de ello es la exitosa colaboración de la empresa H&M con diseñadores de renombre (Waller, 2015).

Estas asociaciones estratégicas no solo enriquecen la oferta de los detallistas, sino que también les permiten ofrecer productos y experiencias únicas que se distinguen en el mercado. Los consumidores de clase media valoran la oportunidad de acceder a productos de calidad y estilo a precios más accesibles, lo que hace que estas colaboraciones sean especialmente atractivas.

## EJEMPLOS DE MODELOS DE NEGOCIO INNOVADORES

A continuación, exploraremos algunos ejemplos de enfoques innovadores y modelos de negocio que han sido implementados por minoristas destacados:

- *Click and Collect*: El modelo de Click and Collect, también conocido como "compra en línea y recogida en la tienda", ha ganado popularidad en los últimos años. Las tiendas minoristas ofrecen a los clientes la opción de realizar compras en línea y recoger los productos en la tienda física más cercana. Esta estrategia combina la comodidad de las compras en línea con la inmediatez de la recolección en la tienda, brindando a los clientes una experiencia más conveniente y eficiente. Ejemplos destacados de este enfoque incluyen minoristas de moda como Zara y H&M, que han implementado el servicio de Click and Collect para satisfacer las demandas de los consumidores que desean una experiencia de compra omnicanal.
- *Modelos de suscripción*: Los modelos de suscripción se han convertido en una forma popular para que los minoristas atraigan y retengan a los clientes. Empresas como Birchbox y Stitch Fix ofrecen cajas de suscripción mensuales que contienen productos seleccionados según los gustos y preferencias individuales de cada cliente. Estos modelos de negocio permiten a los consumidores descubrir y probar nuevos productos de manera fácil, al tiempo que brindan a los minoristas una fuente de ingresos recurrente y la oportunidad de recopilar datos valiosos sobre las preferencias de los consumidores. No obstante, son modelos de negocios que necesitan ser estudiados cuidadosamente porque los resultados no están siendo del todo positivos (RetailWire, 2023)
- *Experiencias en la tienda*: Los minoristas innovadores han reconocido la importancia de crear experiencias memorables en la tienda física para atraer a los consumidores. En lugar de simplemente



te ofrecer productos, estas tiendas buscan crear un ambiente atractivo y único que invite a los clientes a interactuar y explorar. Por ejemplo, la marca de ropa deportiva Lululemon ha creado espacios de "comunidad" donde los clientes pueden participar en clases de yoga gratuitas y eventos relacionados con el bienestar. Este enfoque va más allá de la simple transacción y fomenta una conexión emocional con la marca (se puede visitar en <https://shop.lululemon.com/community>).

- *Comercio electrónico social*: Con el crecimiento de las redes sociales, los minoristas han encontrado formas innovadoras de integrar el comercio electrónico en estas plataformas implementando funciones de compra en línea que permiten a los minoristas mostrar productos directamente en sus perfiles y publicaciones. Los clientes pueden hacer clic en los productos y realizar compras sin tener que abandonar la plataforma de redes sociales. Esta integración de compras en línea y redes sociales ofrece una experiencia de compra fluida y conveniente para los consumidores, y proporciona a los minoristas una mayor exposición y alcance a su público objetivo.
- *Minoristas basados en datos*: Con los avances en tecnología y análisis de datos, los minoristas han utilizado cada vez más la información recopilada para mejorar la experiencia del cliente y personalizar sus ofertas. Empresas como Amazon o AliExpress son conocidas por su enfoque basado en datos, utilizando algoritmos para recomendar productos a los clientes según su historial de compras y preferencias. Esto permite a los minoristas ofrecer recomendaciones altamente relevantes y personalizadas, lo que mejora la experiencia del cliente y aumenta las posibilidades de compra repetida. El First-Party Data o datos de primera parte son un gran activo en poder de los distribuidores por lo que los desarrollos de Retail Media están en auge.

Estos son solo algunos ejemplos de los enfoques innovadores y modelos de negocio que los minoristas han adoptado para adaptarse al cambiante panorama comercial. Al abrazar la tecnología, personalizar la experiencia del cliente, ofrecer modelos de suscripción y crear experiencias en la tienda únicas, estos minoristas han demostrado su capacidad para destacar y satisfacer las necesidades de los consumidores de manera efectiva construyendo relaciones sólidas y duraderas con ellos.

## CONCLUSIONES

Los minoristas se enfrentan al reto de adaptarse e innovar en medio de la reducción de los que, hasta hace poco tiempo, conformaban el segmento principal al que dirigían su estrategia comercial: la clase media.

Ante la disminución de este segmento crucial, las empresas que componen este sector deben anticipar y satisfacer las cambiantes necesidades del consumidor, abrazar tecnologías emergentes, fomentar colaboraciones estratégicas y promover una cultura de innovación. Las prácticas llevadas a cabo por las empresas distribuidoras que han cosechado mejores resultados coinciden en poner al cliente en el centro y priorizar su experiencia, construyendo relaciones sólidas y luchando en este mercado incierto y cambiante. La supervivencia y el éxito dependen de su habilidad para reinventarse.

En definitiva, a la vista de la previsible evolución de la clase media en los países desarrollados, particularmente en Europa y en España, la llamada a la acción para los minoristas es clara: adaptarse e innovar de manera proactiva frente a la reducción de este segmento de la población. Aquellos que no se adapten corren el riesgo de quedarse rezagados y perder cuota de mercado o incluso desaparecer. El tiempo de actuar es ahora. ■

## BIBLIOGRAFÍA

Adobe. (2023). Top digital marketing trends for 2023 — social commerce, conversational marketing, livestreaming, and more. Accedido el 13 de junio de 2023, en <https://business.adobe.com/blog/basics/2023-digital-marketing-trends>

BCG. (2021). Understanding the Global Price-Sensitive Consumer. Accedido el 13 de junio de 2023, en <https://www.bcg.com/publications/2021/consumer-price-sensitivity>

Benedito, I. (2022, November). Ya no hace falta perder tu trabajo para no llegar a final de mes: la nueva crisis será de la “clase media.” *Business Insider*. Accedido el 13 de junio de 2023, en <https://www.businessinsider.es/nueva-crisis-sera-clase-media-impacto-inflacion-1151135>

Econsultancy. (2019). Why livestreaming is a major part of Singles Day 2019. Accedido el 13 de junio de 2023, en <https://econsultancy.com/why-livestreaming-major-part-singles-day-2019/>

Euromonitor International. (2022). Middle Class Reset: How to Win with this Megatrend. Accedido el 13 de junio de 2023, en <https://www.euromonitor.com/article/middle-class-reset-how-to-win-with-this-megatrend>

García Arenas, J. (2019). El futuro de las clases medias: la tecnología y la demografía las cambiarán, pero no desaparecerán. Accedido el 13 de junio de 2023, en <https://www.caixabankresearch.com/es/economia-y-mercados/mercado-laboral-y-demografia/futuro-clases-medias-tecnologia-y-demografia>

McKinsey. (2022). Redefine the omnichannel approach: Focus on what truly matters. Accedido el 13 de junio de 2023, en <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/define-the-omnichannel-approach-focus-on-what-truly-matters>

McKinsey. (2022a). Opportunities for e-commerce success in Europe: Retail media networks. Accedido el 13 de



junio de 2023, en <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/opportunities-for-e-commerce-success-in-europe-retail-media-networks>

McKinsey. (2022b). Qué están sintiendo, comprando y gastando los consumidores estadounidenses, y qué significa para las empresas. Accedido el 13 de junio de 2023, en <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/que-estan-sintiendo-comprando-y-gastando-los-consumidores-estadounidenses-y-que-significa-para-las-empresas/es>

Mestres Domènech, J. (2019). La clase media, ¿cada día con más dificultades? Accedido el 13 de junio de 2023, en <https://www.caixabankresearch.com/es/economia-y-mercados/mercado-laboral-y-demografia/clase-media-cada-dia-mas-dificultades>

Modern Retail. (2022). Retailers are offering more loyalty program perks to beat inflation. Accedido el 13 de junio de 2023, en <https://www.modernretail.co/marketing/retailers-are-offering-more-loyalty-program-perks-to-beat-inflation/>

PUNTO TRADE. (2023). Carrefour BIO: la propuesta orgánica y sustentable del gigante francés. Accedido el 13 de junio de 2023, en <https://puntotrade.net/2022/03/23/carrefour-bio-la-propuesta-organica-y-sustentable-del-gigante-frances/>

PWC. (2023). Los consumidores recortan gastos no esenciales y apuestan por promociones y productos alternativos para combatir la inflación. Accedido el 13 de junio de 2023, en <https://www.pwc.es/es/sala-prensa/notas-prensa/2023/consumidores-recortan-gastos-no-esenciales.html>

RetailWire. (2023). Stitch Fix's woes reflect a broader subscription box problem. Accedido el 13 de junio de 2023, en <https://retailwire.com/discussion/stitch-fixs-woes-reflect-a-broader-subscription-box-problem/>

Waller, C. R.-M. (2015). *LA IDENTIDAD DE H&M TRAS LA COLABORACIÓN CON DISEÑADORES E ICONOS*. Universidad Pontificia Comillas. Accedido el 13 de junio de 2023, en <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4477/TFG001272.pdf?sequence=1>