

esadealumni

Barómetro Retail 2023-2024

Hacia un *retail* inteligente

better
together.

Premium partner:

SEIDOR

Contributor:

ATREVIA

0	Introducción: Un sector más tecnológico en medio de la incertidumbre	04
	Los retos del sector	06
	De <i>Phygital</i> a la automatización	07
	Un cliente más selectivo	07
	Comunicación: pulso e influencia	08
	Experiencias	08
	Metodología de la investigación	09
1	El cliente de retail de 2023	10
	Un cliente más tensionado, pero más exigente	11
2	<i>Phygital</i> , nueva versión	15
	Revisitando <i>Phygital</i>	16
	Caso de estudio: Mercado de Motores, Madrid	23
	Las armas digitales de 2023: fidelizar en el ecosistema	24
3	Automatización e inteligencia	28
	Contra las fricciones	30
	Caso de estudio: Amazon Go	34
	La automatización (también) tiene límites	35

4	<i>Social Retail</i>	37
	<i>Social retail: Del e-commerce tradicional al social</i>	39
	Caso de estudio: BuyWith	42
5	La comunicación del mañana	43
	Posicionamiento, escucha, colaboración e influencia	44
	Caso de estudio: Walmart Connect	49
6	Retail, sostenibilidad y propósito	50
	Ahora la sostenibilidad cuenta (y no cuesta) más	52
	Caso de estudio: Recurate	57
7	Conclusiones	58

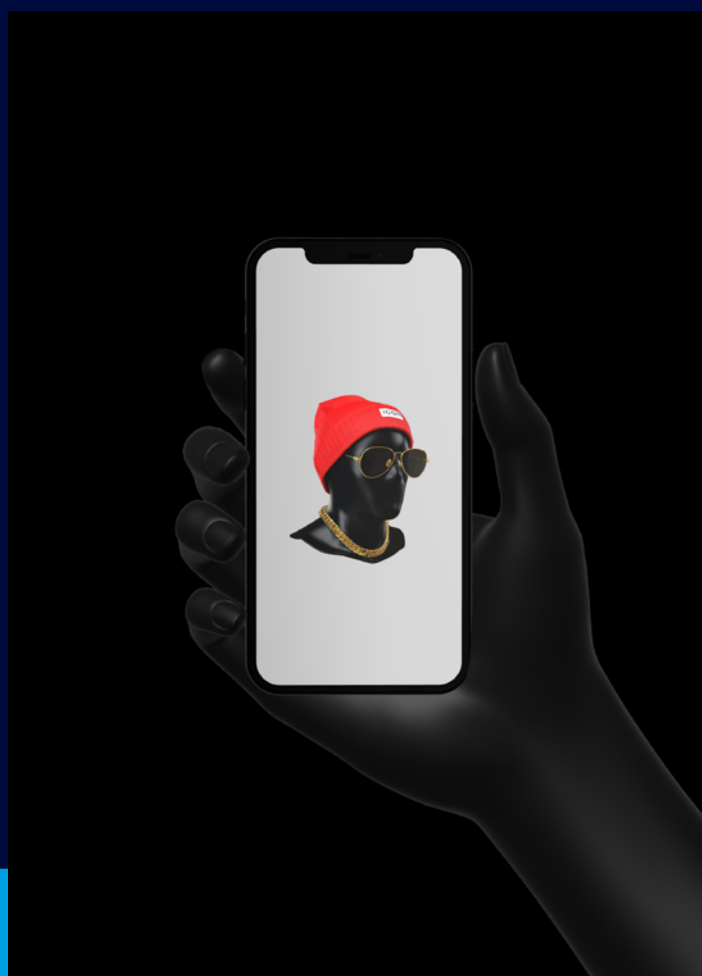
Introducción

Un sector más tecnológico
en medio de la incertidumbre



Introducción.

Un sector más tecnológico en medio de la incertidumbre



Nuestro Barómetro de 2023 se ha realizado en medio de un panorama de inestabilidad internacional, el cual se prolonga desde hace ya un año y medio. El inicio de la crisis bélica, provocada por la invasión de Ucrania, ha profundizado las debilidades de una economía muy tocada por la ya resuelta crisis sanitaria del COVID-19.

2023 comenzó en España con un incremento del PIB de un 0,5% durante el primer trimestre del año respecto al último de 2022 y, aunque nuestro entorno se caracteriza por una avalancha constante de incertidumbres, la economía del país mantenía cierta expectativa de crecimiento mientras escribíamos estas líneas.

En los próximos capítulos analizaremos la evolución de las tendencias del sector *retail* durante estos meses y las nuevas herramientas a disposición de este, el cual sigue agilizando su transformación en paralelo a una sociedad que, en menos de una década, ha cambiado sus costumbres de compra en diversas ocasiones.

En particular, nos detendremos en los aspectos que están marcando en 2023 a la omnicanalidad, a la dimensión social del *retail* digital y a su automatización y terminaremos con las tendencias actuales en la búsqueda de la sostenibilidad.

Con ello, como en 2022, pretendemos ayudar al sector a identificar las oportunidades que se abren ante las nuevas posibilidades de la tecnología, a interpretar y sacar partido de los cambios en los comportamientos y expectativas de los nuevos consumidores.

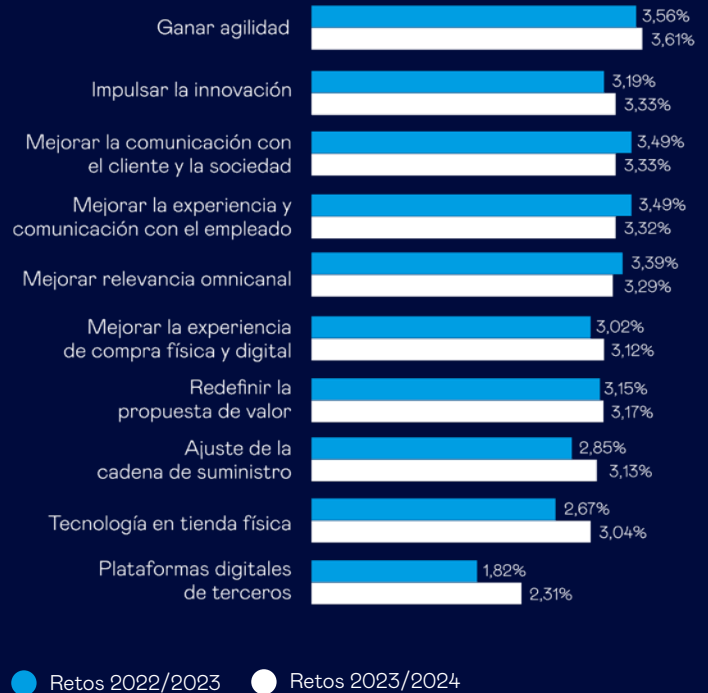
Los retos del sector

De acuerdo con la Contabilidad Nacional Anual, el sector del retail supone un 4,7% del PIB español, lo que significa una aportación de 56,7 mil millones de euros a la economía del país y emplea a cerca de 1,9 millones de trabajadores, según los datos procedentes del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones (marzo de 2023). Esto muestra un escenario de notable estabilidad, a pesar de las convulsiones pasadas y las incertidumbres presentes; más aún, nuestra propia investigación evidencia que las organizaciones españolas del ámbito tienen buenas perspectivas para el futuro inmediato (ver gráfico 1).

Gráfico 1 — ¿Cómo cree que será el sector en los próximos meses? (Selección múltiple)



Gráfico 2 — ¿Cuáles son los principales retos del sector para 2023-2024? (Pesos de 5 a 1)



El retail de 2023 viene cargado de desafíos. Algunos de ellos parecidos a los que ya se evidenciaban en nuestro Barómetro de 2022, sobre todo en lo relativo a agilidad e innovación en el negocio, además del enorme reto de mejorar la comunicación y la experiencia de los empleados (ver gráfico 2).

Sin embargo, podemos observar también en los datos de 2023 un incremento en la preocupación por algunos aspectos muy relacionados con el desarrollo tecnológico de un sector inmerso en la convergencia *Phygital*, como son; la mejora en la digitalización de las tiendas físicas, la creciente tendencia de venta dentro de plataformas digitales de terceros (*marketplaces*) y el ajuste en las cadenas de suministro.

De *Phygital* a la automatización

De acuerdo con el análisis que llevamos a cabo en este Barómetro, la evolución del sector *retail* se ha caracterizado, entre otros aspectos, por una intensificación de las líneas estratégicas ya conocidas en 2022 centradas en la digitalización, especialmente en lo que respecta a la omnicanalidad, automatización e *hiperpersonalización*.

Con respecto a la omnicanalidad, repasaremos el conocido concepto *Phygital* desde una perspectiva más centrada en el cliente y en su libertad de elección, con el entendimiento del *customer journey* y la máxima personalización de su experiencia como hilos conductores. En relación a esto, dedicaremos un importante espacio a la expansión de los canales

digitales y el uso actual de redes sociales por parte de los *retailers*, consecuencia de las demandas de una sociedad diferente a la de hace pocos años.

Por otro lado, repasaremos la tendencia que se está visualizando en 2023 dentro del sector, por la que está siendo necesario revisar la automatización de los procesos en torno a la interacción con el cliente, en busca de un equilibrio entre la eficiencia y la necesidad de preservar el factor humano. Mencionaremos también y con especial sentido de contingencia, el papel de los paradigmas tecnológicos emergentes en este contexto, como es el caso de la inteligencia artificial.

Un cliente más selectivo

Durante el tiempo transcurrido desde la publicación de nuestro Barómetro de 2022 hasta nuestros días, se han incrementado las incertidumbres de los consumidores sobre su situación y futuro económico, lo que ha intensificado su carácter selectivo a la hora de comprar.

Y no se puede decir que el consumidor de este 2023, con el alza de los precios como una de sus principales preocupaciones, esté dispuesto a renunciar a todo a cambio de pagar menos, sino que tiende a aceptar, como veremos, esos incrementos a cambio de más acompañamiento por parte del *retailer* en todo lo necesario para obtener facilidades, personalización y, por, sobre todo, tranquilidad.

Esa personalización del contacto con el cliente, a través de la revalorización del factor humano, así como el mantenimiento y no la reducción de la experiencia de compra, a pesar de este escenario inflacionario, serán dos de las claves para retener la fidelidad del cliente este año.

El retail de 2023 tiene una gran oportunidad de intensificar los lazos y la fidelidad de los consumidores, demostrando su cercanía con ellos -también la emocional-, aproximándoles todas las herramientas de las que disponen para ayudarles a sortear la crisis. Este será, precisamente, uno de los aspectos inmediatos que acabarán decidiendo qué actores del sector tienen más éxito que otros.

Comunicación: pulso e influencia

Esa nueva sociedad de la que hablábamos más arriba, sus usos, costumbres y, sobre todo, sus convicciones, reclaman de los retailers de 2023 nuevos modos de posicionarse ante ella. Mensajes y herramientas de comunicación que eran perfectamente eficaces hace pocos años, en estos meses de cambio social, de conclusiones e incertidumbres y de multiplicación de opciones tecnológicas han acabado perdiendo toda su utilidad. El *retailer* de la actualidad deberá leer adecuadamente la mutable actitud de la audiencia y demostrar cierto compromiso con ella para mantenerla conectada y fiel, sin conformarse solamente con promover sus ofertas o sus nuevos servicios.

Deberá extender sus capacidades comunicativas usando los nuevos canales y quizás descartando otros, intensificando un modelo colaborativo tanto con influenciadores como con los propios fabricantes y productores, aprovechando al máximo las capacidades de las plataformas de *e-commerce*. Pero también —y esto es clave— deberá mantener la vista puesta en el compromiso de su propia organización con los valores de la marca, intensificando la transparencia interna.

Experiencias

A lo largo de este Barómetro incluimos —como ya hicimos en ediciones anteriores— una serie de casos de estudio con los que pretendemos ilustrar algunas de las tendencias actuales con ejemplos de prácticas internacionales en el ámbito del *retail* físico y digital. Creemos que la inclusión de casos de estudio globales en un Barómetro de ámbito nacional puede jugar un papel interesante como referencia, inspiración y llamado a la acción para las organizaciones del sector en nuestro país.



Metodología de investigación

La investigación cuantitativa que se incluye en el Barómetro se ha llevado a cabo a partir de una encuesta *online* (CAWI) con las siguientes características y composición muestral (ver gráfico 3):

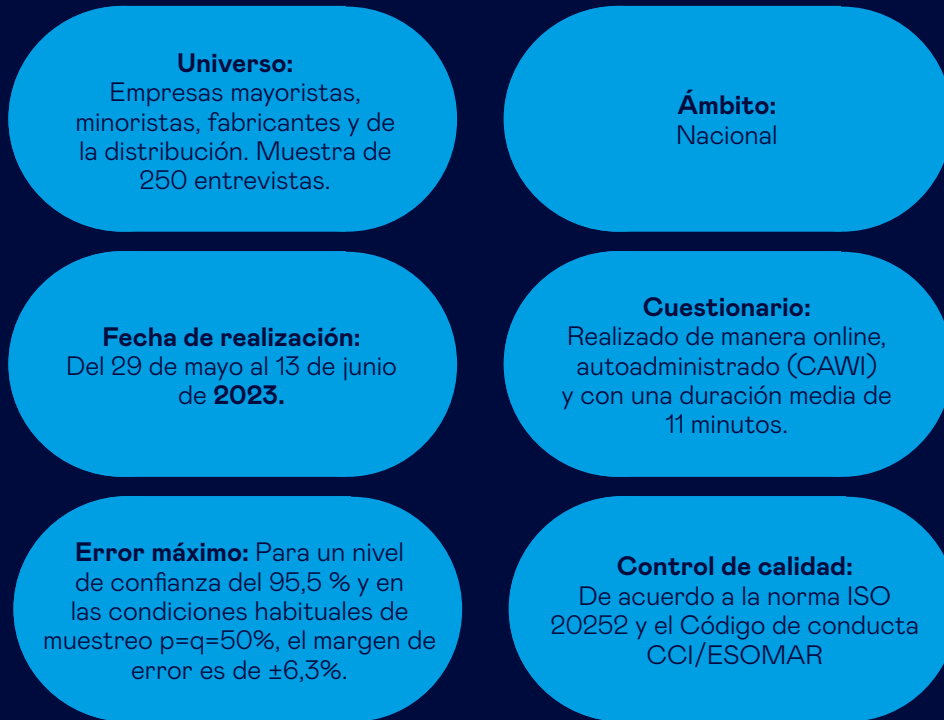
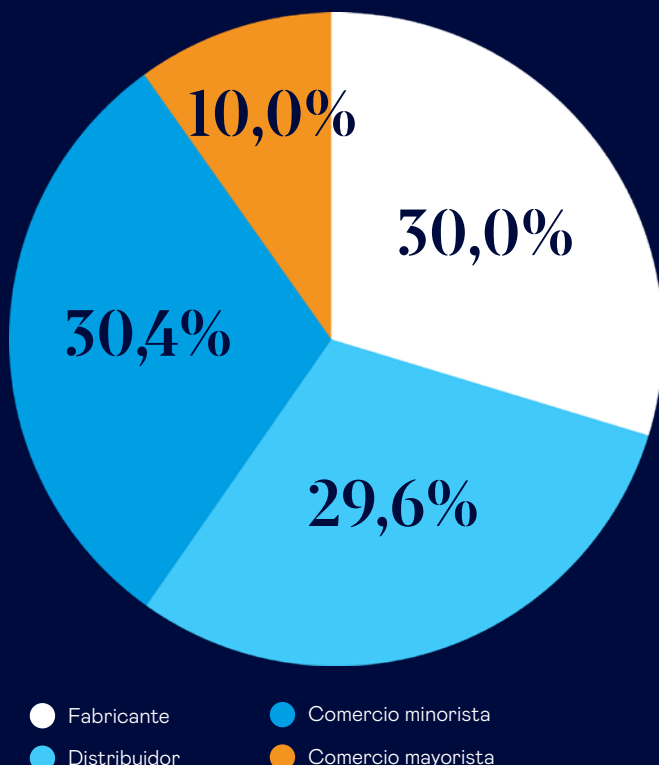


Gráfico 3 — Composición de la muestra. investigación cuantitativa



Por otro lado, la visión cualitativa del informe se ha apoyado en la realización de entrevistas en profundidad con directivos representativos del sector *retail* en España, además del análisis de más de 60 informes de investigación y otras fuentes secundarias, a través de las cuales se han contrastado las principales tendencias a nivel global.

Finalmente, hay que destacar que las conclusiones que recoge este Barómetro se apoyan en una visión agregada de un sector retail obviamente diverso (servicios, moda, lujo, hogar, alimentación, entre otros) y que, por tanto, no se alinean del mismo modo con las tendencias generales sobre la visión del cliente, digitalización, omnicanalidad, sostenibilidad, etc., que afectan al mercado como conjunto.

El cliente de retail de 2023

1

1. El cliente de retail de 2023

El consumidor de 2023 ha ido consolidando las tendencias de comportamiento que veníamos observando –y reflejábamos en ediciones anteriores de este Barómetro– en el sentido de una propensión cada vez más fuerte a la búsqueda y valoración de la compra experiencial, a la comodidad como máxima prioridad y a un creciente sentido crítico y consciente a la hora de decidir a quién, cómo, qué y por qué comprar.

El entorno internacional pesa –sin duda– cada vez más y los comportamientos del consumidor tratan de adaptarse de la mejor manera posible a un escenario global, cuya evolución y efectos futuros son inciertos. Veremos cómo los *retailers* de 2023 están logrando responder a este reto, revisando su modelo de aproximación al cliente, aplicando de una manera mucho más consciente, enfocada y humanizada sus capacidades digitales y siendo más flexibles en sus propuestas.

Un cliente más tensionado, pero más exigente

El consumidor de 2023 sigue sufriendo los efectos de una economía azotada por una fuerte inflación, con el consiguiente encarecimiento de muchos de los productos considerados básicos de la cesta de la compra, y con la consecuente transformación –más o menos traumática– de los hábitos de consumo.

No obstante, la aceptación de tener que pagar más por los mismos productos y servicios viene acompañada, como otra cara de la moneda, por una mayor exigencia de servicios y/o personalización, de experiencia de compra y de comodidad, todo ello como una compensación a estos sobreprecios. No se quiere pagar más a cambio de nada.

Veamos a continuación cuáles son los rasgos fundamentales que creemos definen al cliente de *retail* de 2023 y que se reflejarán en el resto de las tendencias que observaremos a lo largo de los siguientes capítulos:



Existe una polarización absoluta en el cliente final de retail. O se es premium o se es low cost; está desapareciendo la clase media.

(Dir. servicios, subsector telecomunicaciones)

→ Selectivo

La inflación, el temor a la recesión y a la inestabilidad económica están conduciendo a los consumidores a tomar decisiones cada vez más deliberadas con respecto a si pagar un precio mayor por los productos (considerando el aumento en el costo como inevitable), explorar alternativas de menor costo o prescindir completamente de ellos. Esta elección, que se está convirtiendo en sistemática, está trayendo un evidente cambio en las costumbres de compra, que implican ante todo una mayor selectividad acerca del momento, el canal y la oportunidad de cada una. La adquisición compulsiva está viéndose cada vez más arrinconada en favor de la reflexión. Los objetos materiales pierden protagonismo en favor de los servicios y, en general, se es mucho más exigente acerca de las contraprestaciones (en forma de experiencia, personalización, etc.) que se pide a las marcas como compensación al aumento inflacionario de los precios.

Para lograr todo esto, el consumidor está invirtiendo cada vez más tiempo —mucho más que para la compra en sí— en buscar y seleccionar todas las opciones posibles de oferta (alternativas de compra *online*, aplazamientos en los pagos, programas de puntos o recompensas, paquetes de productos, recompra, etc.) de una forma meditada y, podríamos decir, más sofisticada.

→ Polarizado

Entre los cambios de comportamiento en los consumidores destaca la aparición de una importante polarización en sus actitudes de compra, lo que está afectando significativamente tanto a su segmentación como a la consecuente configuración del sector, especialmente en lo que respecta a los comercios de un determinado tamaño.

Así, la situación económica está ahondando cada vez más la diferencia entre clientes completamente enfocados en el ahorro y en la búsqueda de ofertas y aquellos más ávidos por el lujo, la experiencia sofisticada y la novedad. Esta evolución progresiva en las preferencias de compra de la clase media se manifiesta en el éxito que están experimentando, por un lado, las tiendas especializadas en descuentos y, por otro lado, las que se enfocan en el segmento de lujo (con una clientela leal y sin restricciones financieras), mientras que los comercios que se encuentran en el punto intermedio están viendo reducida su relevancia.

→ Contradictorio

La cuestión se complica cuando observamos estos comportamientos –a la luz de la situación económica actual– dentro, incluso, de un mismo colectivo o segmento de clientes. Así, la búsqueda de ofertas y de artículos más baratos puede perfectamente convivir en un mismo tipo de comprador con un deseo –hasta mayor que antes de la pandemia– de gastar más en determinados productos y servicios, sobre todo, los del entretenimiento fuera de casa. Esta situación, si bien no tan visible en países como el nuestro, se está haciendo característico en economías como la de los Estados Unidos, cuyo comportamiento está enviando señales mixtas a la población (preocupación por la inflación y la estabilidad laboral versus cierto optimismo por la baja tasa de desempleo), y ésta reacciona, en consecuencia, con estas contradicciones.

→ Leal, con condiciones

En nuestro Barómetro de 2022 destacábamos la cada vez menor fidelidad del cliente de retail a una marca determinada, teniendo en cuenta su influenciabilidad por parte de las tendencias que le rodean y los mensajes que le inundan. Este comportamiento se mantiene para nuestro consumidor de 2023, aunque hay que matizar que las mismas incertidumbres que afectan negativamente a sus costumbres de compra le están haciendo otorgar (más) lealtad al *retailer* que, de algún modo, le ayude a navegar por ellas. Se valorará cada vez más –con la correspondiente cuota de fidelidad– a las marcas que escuchen las opiniones del cliente y demuestren, por tanto, cercanía con sus intereses –sobre todo, con sus preocupaciones–, poniendo a su disposición todas las opciones posibles para maximizar ahorros, personalizar facilidades, ayudar a reflexionar, a decidir y, en definitiva, dar cierta tranquilidad en medio de un panorama personal y familiar imprevisible.

En todo caso, no atraerá más fidelidad el *retailer* con las ofertas más agresivas (las que acabarán siendo superadas por la competencia), sino quien pueda demostrar un *mindset* de acompañamiento cercano, permanente y proactivo a su cliente. Según un informe de Adyen, al 77% de los compradores españoles les gustaría que los comercios pusieran a su disposición descuentos más personalizados, mientras que el 69% espera de ellos que mejoren en sus programas de recompensas por fidelidad¹.



¹Adyen – Informe Adyen Retail Report 2023

→ Averso a las fricciones y ávido de rapidez

La situación en 2023 no está despojando al consumidor de una de sus principales prioridades, que no es otra que la comodidad. En este sentido, uno de los principales rasgos que sigue caracterizando esa demanda de conveniencia es la cada vez mayor aversión a las fricciones, dentro o fuera de la tienda física. Aspectos que hace poco eran parte del panorama normal del *customer journey* (como, por ejemplo, pagar con tarjeta en una caja de un comercio cualquiera) están convirtiéndose en una fricción y cada vez más consumidores van a exigir mecanismos que alivien, incluso supriman, aquello que no forme parte de la experiencia a la que los *retailers* les han ido acostumbrando en los últimos años, sobre todo en lo que respecta al mencionado ámbito del *checkout*.

Por otro lado, en 2023, la velocidad sigue escalando en la jerarquía de las prioridades del consumidor. La solicitud de entregas inmediatas, es decir en el mismo día, ya no es meramente un deseo, sino que ha evolucionado hacia una expectativa imperante para los minoristas en línea. De hecho, se ha convertido en uno de los factores cruciales que determinan la elección de la plataforma de compra e, incluso, puede influir en el abandono de las cestas de compra antes de concretar el pago.

→ Más demandante de personalización

Los clientes siguen apostando, inevitablemente, por las marcas que les ofrezcan más y más sofisticadas opciones de personalización en sus compras, independientemente del canal, como parte inexcusable de su experiencia. Incluimos aquí a las opciones de pago y oferta a las que nos referíamos como elemento de confianza al consumidor en crisis. Y, en la era de la inteligencia artificial, la *hiperpersonalización* está suponiendo la vía más importante –si no la única- para que los consumidores se avengan a compartir información con el *retailer* sobre sus costumbres o deseos.

→ Oportunista de la sostenibilidad

Al inicio, planteábamos a un cliente del año 2023 como alguien más meditativo y selectivo en sus compras, con un enfoque protector hacia su economía. Sin embargo, esta conciencia está incorporando otro factor crucial a la ecuación: la sostenibilidad. El consumidor de 2023 ha reconocido cómo sus esfuerzos por economizar en respuesta al aumento de los costos de vida (como la reducción del consumo energético, el cambio de la compra al alquiler, el compartir y reutilizar, entre otras acciones) resultan en una disminución del impacto ambiental del consumo y, en última instancia, en la promoción de la sostenibilidad.

Veamos cómo están respondiendo los *retailers* de 2023 a este perfil del consumidor de nuestro tiempo.

Phygital, nueva versión

2

2. *Phygital*, la nueva versión

En nuestro Barómetro de 2022, examinamos el concepto de la experiencia del cliente como elemento central en torno al cual los minoristas estaban construyendo abiertamente sus estrategias, tanto en el ámbito del comercio *online* como en el físico. En este sentido, resultaba claro –y en este año 2023 lo está siendo aún más, como veremos– el poder magnético de la tienda como generadora de esta experiencia, fundamental para el crecimiento de cualquier marca con aspiraciones de destacar en un mercado cada vez más competitivo y diversificado.

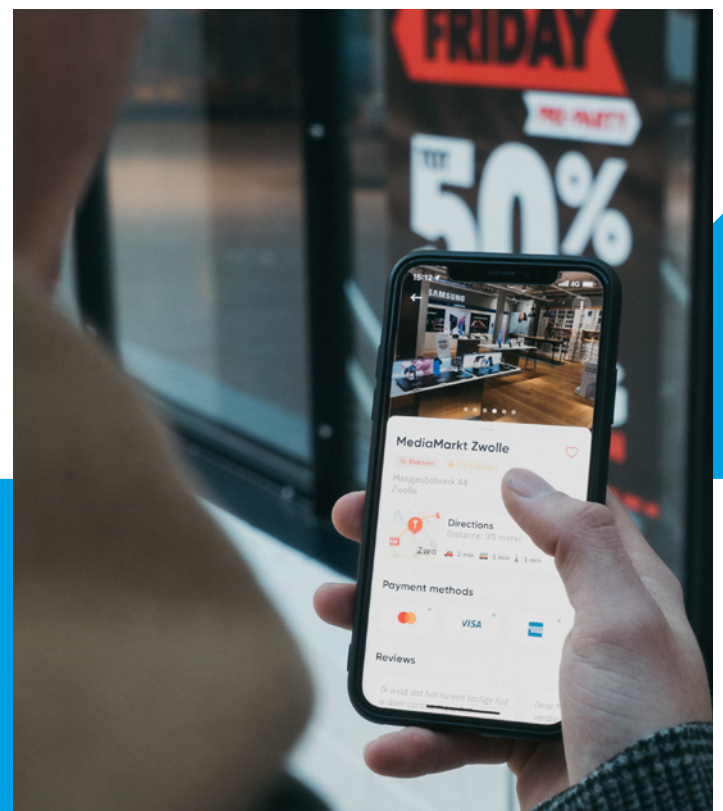
También hacíamos referencia a la importancia de reexaminar el *customer journey* como paso inicial para realzar los aspectos experienciales de la compra, agilizando los procesos y reduciendo las dificultades en aquellos aspectos que no lo requieren. De manera similar, señalábamos cómo un considerable número de minoristas españoles en 2022 aún tenían pendiente esta evaluación.

Más adelante, observaremos que la situación no ha experimentado una mejora significativa en 2023, a pesar de que no existan dudas sobre la relevancia de comprender este recorrido del cliente como el paso crucial y primordial previo a la implementación de una estrategia *Phygital*, el enfoque que fusiona sin fisuras las distintas etapas físicas y digitales de la compra dentro de la experiencia del cliente.

Revisitando *Phygital*

El título de este apartado parte de una premisa fundamental, y es que esa hibridación perfecta (no sólo coexistencia) de los componentes digitales y analógicos de la experiencia de compra seguirá siendo central en la estrategia de cualquier *retailer* que pretenda competir con las herramientas, en las condiciones y con los mejores actores del sector de 2023.

Sin embargo, existen algunas matizaciones que hacer a la hora de encajar esa hibridación perfecta entre los canales físico y *online* con un entendimiento adecuado de los comportamientos del consumidor de nuestros días. ¿Se está realizando realmente ese análisis?



¿Cuál es el *customer journey*?

Venimos observando en los últimos meses que los *retailers* españoles no parecen considerar imprescindible determinar el recorrido del cliente antes de abordar una estrategia omnicanal consistente con él.

Así, si nuestra investigación de 2022 mostraba que casi un 56% de los *retailers* españoles reconocía no haber definido el *customer journey* característico de sus canales de venta, los datos de 2023 evidencian que la situación incluso parece haber empeorado, llegando ese porcentaje a algo más del 60%. Incluso, aumenta un punto y medio la proporción de empresas que no prevén realizar esta definición en los próximos seis meses (ver gráfico 4). Y en 2023 vuelve a sorprender —como en el año pasado— el contraste de esas evidencias con el buen conocimiento que esas mismas compañías afirman tener de sus consumidores; indicador que incluso mejora ligeramente con respecto a los últimos datos (especialmente, destaca el avance en la satisfacción con el canal online). Todo ello se puede observar en el gráfico 5.



¿Encorsetamos al cliente?

Dando por ciertos estos datos y asumiendo la importancia de comprender bien el comportamiento del cliente a través de la tienda física y el canal online, para diseñar la citada estrategia experiencial, merece la pena establecer algunas matizaciones.

En primer lugar, cuando se habla tanto del *customer journey* como de *Phygital*, en su significado de integración digital y física sin fisuras, en muchas ocasiones se ha tendido a centrar ambos conceptos en torno al canal. La tradición habría sido modelar un recorrido inamovible según el que, en un determinado comercio y para un determinado producto, un cliente X siempre debería realizar las mismas o parecidas acciones, con un curso preestablecido: por ejemplo, y en primer lugar, una compra *online*, acaso una prueba con realidad virtual y, por último, el *checkout* y recogida en tienda; todo ello de acuerdo con un orden previamente diseñado por el comercio en función de sus herramientas, tecnologías y capacidades.

Este modelo —en cuanto comienza a evidenciar cómo deja de lado el hecho de que ni los clientes ni sus deseos ni sus experiencias se parecen y, mucho menos, se adaptan necesariamente a cualquier diseño preconcebido— deberá dejar paso a una definición de *customer journey* con mucho más de investigación sobre comportamientos del cliente que de intento de configuración preconcebida de sus acciones alrededor de la compra. A partir de ahí, y poniendo al cliente en el centro (y asumiendo, por tanto, la incertidumbre sobre cómo se comportará o reaccionará ante estímulos como nuevos lanzamientos, ofertas o problemas económicos) se deberán poner los medios para que las estaciones digitales y físicas de sus compras se integren perfectamente. Este condicionamiento va a requerir de los *retailers* un importante esfuerzo de innovación basado en una monitorización continua, prácticamente en tiempo real de su mercado.

Omnicanalidad diferenciada

Esto nos lleva a una redefinición sutil del concepto *Phygital*, a la que llegamos asumiendo unos límites para la omnicanalidad, pretendidamente diluidos por el término desde el momento de su aparición. Si atendemos al comportamiento del cliente de *retail* de 2023 y a las estrategias de los grandes *retailers* para interpretarlo y modelarlo, puede que tenga sentido reconsiderar el dogma por el que una experiencia de compra *Phygital* signifique necesariamente hacer lo mismo tanto en tienda física como en el canal digital (buscar, elegir, interactuar, probar, pagar). A esta situación forzada se puede llegar, por ejemplo, trasplantando simple y exageradamente el uso de tecnologías inmersivas, de venta web o *frictionless* en tienda –todo ello sin haber analizado previamente las expectativas, el recorrido o las limitaciones del cliente– o bien eliminando indiscriminadamente el contacto humano.

Estamos, pues, en un momento en el que están comenzando a remarcar las diferencias (complementarias) entre el entorno de la tienda física y la capacidad del canal *online* para extender la experiencia, personalización y los servicios que dan sentido a ambos, virando de este modo del concepto de omnicanalidad pura al de un cliente más dueño de su *customer journey*. *Phygital* entra en juego en esta ecuación aportando la libertad de elección del consumidor y la ausencia de fricciones en el modo en el que aquella se materializa, con la marca como hilo conductor de su experiencia.

Gráfico 4 — ¿Se ha definido/actualizado el *customer journey* de su cliente (selección única)?

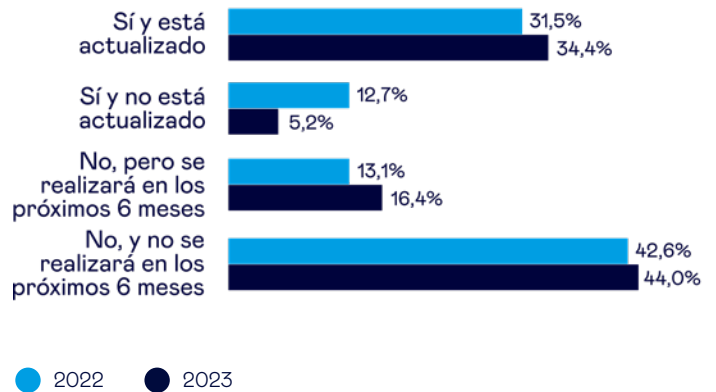


Gráfico 5 — ¿Hasta dónde llega su satisfacción con la omnicanalidad y conocimiento de su consumidor (pesos de 1 a 5)?





Puede ser que no hagan falta más tiendas, pero sí que sean diferentes. Una flagship debe tener claro su papel para posicionar la marca.

(Dir. marca, subsector moda)

Por lo tanto, el proporcionar al cliente una buena experiencia de compra, poniendo a su disposición todos los canales para ser usados en la forma más conveniente a sus intereses (y a su libertad de elección) es una herramienta esencial para tener éxito y consolidar la fidelidad a una marca de *retail*. En este contexto, conviene revisar el papel de la tienda física, contando con la perspectiva sobre el entendimiento del cliente que acabamos de describir.

De este modo, se está haciendo evidente para el mundo del *retail* de 2023 que el comercio de calle está adquiriendo un impulso nuevo, después de la contracción de los últimos años. Según Savills, el número de tiendas en calle en España –segmento *High Street*– se redujo de los más de 617.000 locales en 2010 hasta los 543.600 de 2022, aunque parte de esa caída se explicaría por el aumento de superficie de algunas de las grandes marcas del sector. Con todo, la disponibilidad de espacios comerciales en las grandes ciudades se ha reducido hasta el 7% en 2022².

Veamos a continuación algunos de los aspectos que soportan el renacimiento actual de la tienda física:



² Savills - Informe Retail en España, 2023

Irradiando la estrategia *Phygital*

La recuperación del comercio físico tras la pandemia vino aderezada por el argumento de su importancia para la experiencia de cliente, estandarte que justificaba para los *retailers* en general la conservación o reapertura de los establecimientos de calle. Sin embargo, la pujanza que el comercio *online* ganó en los momentos más duros de la crisis sanitaria hizo que muchos actores del sector tuvieran, de todos modos, problemas para posicionar a la tienda física en su estrategia, debatiéndose entre los extremos de ese mencionado papel experiencial –muy especializado y a veces poco definido– y el dedicado a proporcionar la infraestructura de última milla a su comercio electrónico. En muchos casos, seguían desconfiando de que la mejor solución fuera recuperar completamente o reforzar el comercio físico.

Sin embargo, se puede observar cómo en 2023 la tienda está viviendo un enorme renacimiento como foco clave del paradigma *Phygital* –tal como lo hemos redefinido– hasta el punto de acabar constituyendo en muchas ocasiones la pieza fundamental en torno a la cual irradiar toda la estrategia tanto de marca como de producto, servicio y conexión emocional con el cliente, con lo que ello implica para su fidelidad.



Con más servicios y emoción

En 2022 nos referíamos a la experiencia como estandarte de la relación del cliente en tienda con la marca. En 2023, se acrecienta el protagonismo del comercio físico en esta ecuación experiencial, incluso en aquellos clientes que, habiendo sido usuarios compulsivos del canal *online*, están retornando para capturar unas emociones sólo posibles probando y tocando. En definitiva, percibiendo a través de todos los sentidos. Según Shopify, el 82% de las marcas consideran que aumentar el valor de la experiencia en la tienda es un objetivo crucial para 2023³, mientras que un estudio de Square afirma que un 94% planea mejorarla⁴.

Los *retailers* están analizando esas sensaciones y construyendo sus espacios físicos enfocados al protagonismo de la conexión humana, a los servicios —en los que la imaginación del comercio tiene un gran margen de actuación, por ejemplo, en lo que respecta a su personalización— y a los factores de diferenciación ligados, en el imaginario colectivo, a la tienda como su espacio natural.

Aspectos tales como las estrategias *sensoriales* en torno a los artículos en exposición, los anuncios de marcas emergentes presentes por un tiempo limitado, los elementos exclusivos en tanto que efímeros, los efectos ambientales innovadores, los servicios *hiperpersonalizados* en tienda o los eventos interactivos están haciéndose cada vez más familiares dentro del componente emocional que trata de generarse en el comercio de calle. En este sentido, mencionábamos ya en nuestro Barómetro el concepto de las tiendas *Flagship* como uno de los grandes paradigmas experienciales del retail. Algunos ejemplos son el de las aperturas en 2022 del Lefties más grande del mundo en Madrid y del mayor establecimiento Adidas de España en Barcelona, el de la ya clásica Telefónica Flagship Store en la Gran Vía madrileña o algunos internacionales, como la Louis Vuitton Marina Bay Store en Singapur (en forma de isla), la Adidas New York (la tienda Adidas más grande del mundo, equipada con gradas para ver partidos en pantalla gigante), o la lujosa tienda insignia de Burberry en Londres.

³ Shopify – Informe *Commerce Trends 2023*

⁴ Square – Informe *Future of Retail, 2023*

Más agilidad

En un entorno en el que la tienda física, como mencionamos previamente, recupera una posición fundamental mix del *retail* de 2023, la competencia entre actores de diversos tamaños, diferentes niveles de digitalización y variada solidez económica se verá fuertemente condicionada por la agilidad.

Donde antes era habitual abrir o mantener tiendas concebidas como lugares estáticos y permanentes, siguiendo planes extensamente trazados; donde la crisis de los años pasados condujo al cierre de establecimientos con el objetivo de recortar costos de manera inmediata; y donde se planteaba una reducción parcial (y duradera) del canal físico en favor del comercio en línea, en la actualidad nos encontramos con un nuevo paradigma, significativamente más adaptable para el establecimiento de espacios comerciales en el entorno urbano.

Un buen ejemplo son las tiendas *pop up*, establecimientos de presencia efímera, incluso de pocos días, instalados en todo tipo de espacios (calle, aeropuertos, incluso dentro de otras tiendas) que, sin necesidad de asumir grandes compromisos, están creciendo como un instrumento eficaz para la presentación puntual, test de penetración de artículos, la prueba de concepto de una nueva experiencia o diseño, el análisis de comportamientos de un tipo de público potencial o la incursión rápida de marcas nativas digitales en la venta física (con la que multiplican el *awareness* con la marca).

La flexibilidad se está observando también en el montaje de establecimientos permanentes –mucho más rápidos en su despliegue o reubicación y con ciclos de renovación de decoración y escaparate cada vez más cortos– o en la propia gestión de stocks y entregas de artículos (con técnicas muy conocidas como la del *pasillo infinito*).

³ Shopify – Informe *Commerce Trends 2023*

⁴ Square – Informe *Future of Retail, 2023*

Caso de estudio: Mercado de Motores, Madrid

Teresa Castañedo y Juan Fraile abrieron en 2012 el Mercado de Motores como una plataforma que integraría puestos de venta de pequeños comerciantes españoles con actividades lúdicas de todo tipo, dentro de un mismo espacio con características singulares y dotada de servicios auxiliares, tanto para el público como para los vendedores.

Su primera ubicación fue la Nave de Motores, una instalación histórica del Metro de Madrid, y su éxito de público hizo que tras un año diera el salto al espacio que ocupa en la actualidad (el Museo del Ferrocarril, situado en la antigua estación de Delicias). Está abierta al público los segundos fines de semana de cada mes.

Esta iniciativa que, según sus creadores, no es exactamente ni un *flea market* ni una *pop-up*, pretende ser un mercado inspiracional que congrega en la actualidad a más de 200 pequeños comerciantes, artesanos, diseñadores (ropa, joyería, cerámica, complementos, entre otros), cocineros y, en general, creadores de todos los ámbitos, con una media de 40.000 visitantes por edición.

El espacio de 15.000 metros cuadrados que ocupa el Mercado de Motores incluye, además, una variada oferta de actividades lúdicas (fotografía, juegos y música en directo) junto con una amplia oferta gastronómica, al estilo *street food*, de diversas tendencias y orígenes, distribuidas entre *food trucks* o *gastrocaravanas*.

El carácter mixto de esta experiencia —entre efímero y permanente— es uno de sus aspectos diferenciales que se caracteriza por una corta ventana de aperturas (periódica, y, por tanto, conveniente para el público), una imagen de continuidad cimentada por la permanencia durante años en un mismo espacio, una gran rotación entre los vendedores y creadores que acuden (lo que implica una presencia limitada de sus productos) y el hecho de que prácticamente ninguno de ellos dispone de tienda física en sus lugares de origen, situados a lo largo de todo el país.



Las armas digitales de 2023: fidelizar en el ecosistema

Después de examinar de nuevo el paradigma *Phygital* y el papel renovado de la tienda física en esa conexión, a continuación vamos a adentrarnos más en algunas de las tendencias que influirán en las estrategias y las áreas de innovación de los *retailers*. En este caso, nos enfocaremos en la perspectiva digital:



El cliente de hoy en día exige experiencias muy cercanas e hiperpersonalizadas, lo que nos obliga a invertir mucho más en personas y en herramientas.

(Dir. de marketing, subsector lujo)



Conversación fluida

Uno de los aspectos que más puede contribuir a acoplar una propuesta de comercio electrónico con el cliente que busca una experiencia de compra ágil es multiplicar las herramientas que puedan acompañarle desde que piensa en buscar un artículo hasta que lo tiene en su mano. Esto no es ni más ni menos que una forma (otra más) de personalizar la relación comercio-consumidor en un ámbito, el del comercio *online*, donde más se echa en falta el factor humano. Por poner un ejemplo, el *c-commerce* o comercio conversacional, aunque lleva ya algunos años entre nosotros, se está convirtiendo en una de las grandes apuestas del *retail online* en 2023. Con este modelo, se busca fidelizar *conversacionalmente* al cliente, permitiéndole realizar sus compras (y todas las interacciones antes, durante y después de ellas) a través de canales de voz o de mensajería instantánea. Volveremos a tratar este tema en el capítulo dedicado al *social retail*.

Más hiperpersonalización

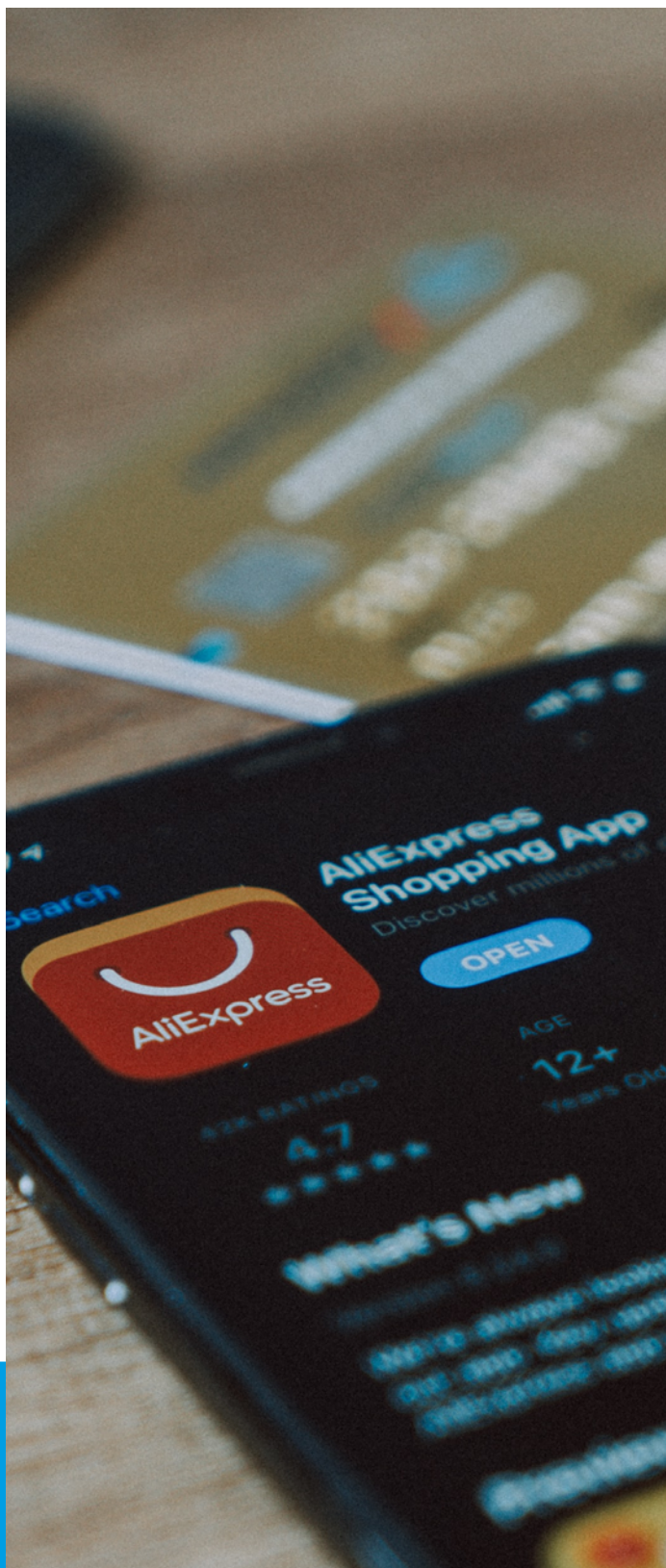
En la cúspide de prioridades del retail digital se encuentra el conocimiento del consumidor (este es, de hecho, el aspecto principal de utilidad competitiva de la tecnología para las empresas españolas del sector, como puede verse en el gráfico 6). Y la *hiperpersonalización* (esto es, la adaptación perfecta de productos, mensajes y ofertas a las necesidades explícitas, implícitas y emocionales de cada cliente) seguirá en el primer plano de las estrategias para la innovación de los *retailers* de 2023. Avanzar en estas tecnologías estará cada vez más a su alcance gracias a la creciente disponibilidad y accesibilidad de herramientas basadas en modelos predictivos de inteligencia artificial, los que se alimentan con las enormes cantidades de datos procedentes de compras, recorridos por tienda, interacciones *online*, pruebas, devoluciones, encuestas de experiencia, datos sintéticos, etc.

Por su parte, los consumidores serán cada vez menos reacios a compartir esta información y, en general, todos los datos necesarios a cambio de una mejor y más personalizada experiencia de compra, sobre todo si tienen la opción de hacerlo mediante canales sociales que les sean familiares. Según Euromonitor, un 49% de los consumidores digitales a nivel global (edades de 15 a 29 años) comparten información sobre sus preferencias personales con marcas *online*⁵.

Por último, y no menos importante, el avance en la personalización de productos y servicios va a ser una de las herramientas de elección del pequeño comercio para poder disputar (fidelidad incluida) los clientes a los grandes actores en el mercado de 2023; allí donde sólo por tamaño, precios, velocidad de entrega o políticas de devolución, no tendrían opción de hacerlo.



⁵ Euromonitor – informe *2023 Digital Shopper Trends 2023*



Del ecosistema e-commerce

Mientras la comunicación fluida como las propuestas de *hiperpersonalización* son ya elementos que el cliente de *retail* de 2023 está exigiendo como norma, los actores del sector deben sobrevivir a un mercado atomizado y convulsionado por la concatenación de diversas crisis y varias revoluciones tecnológicas, con la consecuente entrada de nuevos jugadores capaces de alterar las (antiguamente) inalterables leyes de la competencia.

Entre las muchas estrategias de defensa por parte de los *retailers* de hoy –imposible abarcarlas todas en este espacio–, la construcción de ecosistemas (cuyo objetivo sería retener al cliente en una situación de casi *cautividad*) tiene como primer ejemplo evidente el de los grandes *marketplaces* como Amazon o Alibaba, con cada vez más poderosas logísticas, más tráfico de visitantes, más herramientas de inteligencia de mercado, y, por supuesto, más marcas en su órbita.

Es también un buen ejemplo de ecosistema –vertical y no generalista, en este caso– el de la integración eficiente que logran las DNVB (marcas nativas verticales integradas), cuyo modelo de venta directa al consumidor (DTC o *direct-to-consumer*) suele contemplar el establecimiento de tiendas físicas. Estos actores se enfocan especialmente en la experiencia y en la retención del cliente, usan las redes sociales para sus acciones de marketing (sólo) digital y disponen de buenos márgenes, debido a su especialización y a la ausencia de intermediarios.

Las super apps

Adicionalmente a los modelos que hemos mencionado en el punto anterior, las super aplicaciones o *super apps* son otro gran ejemplo de ecosistema digital en torno a una marca. Estas plataformas, que concentran distintas funciones y servicios dentro de una sola aplicación móvil, comienzan usualmente desarrollándose para un solo propósito (que permanece como hilo conductor de la misma, por ejemplo, una plataforma de pagos o de mensajería) y acaban creciendo en funcionalidades a través de miniaplicaciones con algún grado de complementariedad entre sí.

Las *super apps*, en su papel innovador de ecosistema digital de marca, pueden permitir a un *retailer* cubrir una gran cantidad de las necesidades de un mismo cliente y varias facetas de su experiencia bajo un único paraguas y con una perspectiva *Composable Commerce*, generando, además, gran cantidad de tráfico o, dicho de otro modo, *engagement*. Hay un creciente acuerdo en considerar a estas plataformas como uno de los paradigmas estrella del *retail* digital actual, después de llevar bastante tiempo triunfando en Asia de la mano de proveedores como WeChat (con más de mil millones de usuarios activos mensuales y más de un millón de miniaplicaciones), AliPay o Meituan. Según Allied Market Research, se espera que el tamaño del mercado global de las *super apps* alcance los 722.000 millones de dólares para 2032⁶.

Gráfico 6 — ¿En qué ámbitos ayuda la tecnología a ser más competitiva a su empresa (selección múltiple)?



⁶ <https://www.alliedmarketresearch.com/super-apps-market-A74523>

Automatización e inteligencia

3

3. Automatización e inteligencia

En el capítulo anterior hacíamos un repaso de los principales aspectos que marcan la convergencia y la evolución del paradigma omnicanal, o *Phygital*, de 2023. Para que ese modelo —con las matizaciones que proponíamos— sea posible y eficiente, los *retailers* están prestando especial atención a algunos elementos clave: la identificación de fricciones tanto en la experiencia del cliente como en los procesos a lo largo de su cadena de valor, el uso de herramientas de automatización para reducirlas, la implantación de modelos inteligentes de predicción y de personalización sobre la base de los comportamientos, mensajes y deseos del consumidor y la mejora continua de los procesos logísticos, acompañada a la evolución del escenario global de proveedores, de suministros y de los medios de producción y distribución.

Analicemos en los siguientes apartados los aspectos fundamentales de estos elementos claves en el *retail* inteligente de 2023.



Contra las fricciones

La reducción de los puntos de fricción en el *retail* ha sido, desde hace años, una especie de *mantra* que ha acompañado la gradual convergencia omnicanal, de la cual ya hablábamos en nuestro Barómetro de 2022, hasta aterrizar en la definición del concepto *Phygital*. Y ese objetivo (expresado en forma de múltiples indicadores) seguirá siendo una preocupación conceptual permanente dentro del sector, por ser consustancial a su propia evolución.

El concepto de la fricción en el *retail* está más que definido y mencionado, esencialmente desde el punto de vista de la experiencia del cliente. Pero también se analizan más perspectivas (ya que tratamos un sector con muchos elementos verticalmente y horizontalmente interconectados: demanda, canales físicos y digitales, aprovisionamiento de productos, datos e inteligencia de negocio, etc. y, por lo tanto, múltiples *puntos de fallo*). Veámoslo a continuación.



La reducción de fricciones va a seguir siendo una clave para nosotros en el futuro, porque hay procesos (como los logísticos) donde aún hay mucho por integrar.

(Dir. canal, subsector alimentación)



En la experiencia del cliente

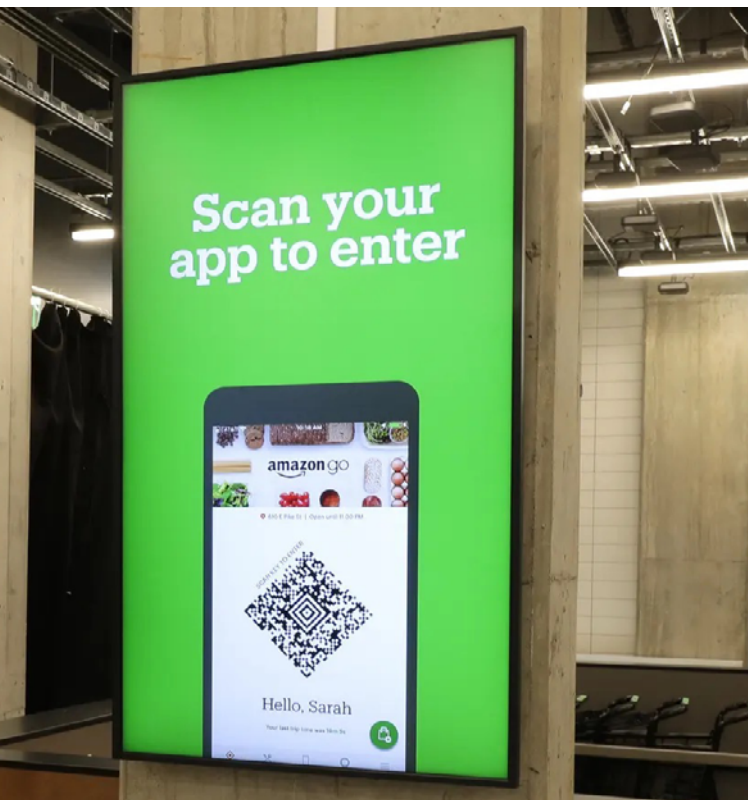
Todo lo que retrasa o interrumpe el camino del cliente por el comercio —nuestro *customer journey*— y/o desacopla las estaciones físicas y digitales de su compra; en definitiva, lo que hace que su experiencia pueda no ser óptima y le haga abandonar la marca es un punto de fricción que se evidencia por insatisfacciones debidas al tiempo necesario para comprar, a la mayor distancia recorrida a causa de una distribución ineficiente de la tienda, a las dificultades en la búsqueda y descubrimiento de productos o a las esperas o dificultades en el pago, entre tantas otras cosas.

Los *retailers* de 2023 seguirán enfocándose especialmente en laminar estas fricciones usando múltiples estrategias, especialmente basadas en las herramientas de contacto digital con el consumidor y en su automatización. No obstante, el proceso —según reconocen muchos actores del sector— presenta aún dificultades debidas a las deficiencias en el conocimiento del *customer journey* y a la aún frecuente insistencia en tratar de adaptar éste a la estrategia de canal y no al contrario (aspectos a los que nos referíamos en el capítulo anterior).

En los procesos y los datos

Las fricciones en la experiencia del cliente tienen su contraparte —son consecuencia y origen al mismo tiempo— en las desconexiones entre los procesos internos detrás de la escena comercial. En este caso, los problemas se manifiestan en forma de desacoplamientos entre algunos de los sistemas de información y los datos que deben contribuir a una cadena de valor integrada (bajo una estrategia *Phygital*) y, en consecuencia, en el mantenimiento de silos o nichos a lo largo de la misma.

Efectivamente, en nuestro informe de 2022 indicábamos que la integración tanto de los procesos que mueven los canales físicos y digitales (y sus bases organizativas) como, sobre todo, de los datos estratégicos acerca del cliente y de su comportamiento, constituían retos de primer nivel para el retail, desde la perspectiva de esa convergencia *Phygital*. El tiempo transcurrido, la disponibilidad exponencial de información, su cada vez mayor sofisticación y diversificación (transacciones, interacciones web, mensajería, *chatbots*, catálogos y modalidades cambiantes de producto-servicio, *heatmaps* de visitas a tienda, trackings de aprovisionamiento, incidencias de proveedores y repartos, etc.) y su correlación con las fricciones percibidas por el cliente a las que nos referíamos antes, siguen evidenciando deficiencias desde el punto de vista tecnológico, organizativo e incluso cultural que, en ocasiones —en palabras de algunos actores del área— no logran acompasar como debieran a ese esfuerzo convergente.



Estrategia *frictionless*

Como comentábamos, los *retailers* están especialmente preocupados en reducir las fricciones asociadas a la experiencia del cliente dentro del comercio, por lo que algunos de ellos llevan ya tiempo anunciando y adoptando modelos innovadores de fricción cero o *frictionless* en tiendas físicas (por ejemplo, desplegar tecnologías en tienda para que sea posible elegir, coger y llevarse los artículos directamente sin pasar por caja, gracias a una combinación de tecnologías como sensorica, visión artificial e inteligencia artificial basada en *deep learning*). Tenemos dos muestras inmediatas de estas plataformas de automatización en la tecnología *Just Walk Out* de Amazon o en la de Standard AI.

¿Cuál es la acogida efectiva de este modelo en el mundo real? Aunque el modelo *frictionless* ha sido, y es, una apuesta del *retail* de la tienda física, está chocando con cierto escepticismo por parte del público. Según PWC, un 48% de los consumidores del Reino Unido se consideran afines a comprar en estos comercios automatizados, mientras que un 26% se declaran indiferentes y en un porcentaje similar, las rechazan⁷. Hablaremos más sobre automatización en el siguiente apartado.

En el mensaje

Los desajustes en la comunicación tienen un impacto reconocido en el posicionamiento de mercado de cualquier marca, singularmente en el modo en el que el cliente percibe o espera que sea su experiencia con ella. Esto lo podemos observar en el contexto actual, en el que la conectividad tecnológica entre las poblaciones de consumidores potenciales, fieles, puntuales, perdidos y (también) descontentos, amplifica tanto la eficacia de los mensajes que se emiten como sus ausencias o defectos (sobre todo, en lo que se refiere a cuestiones de reputación social a las que las nuevas generaciones son especialmente sensibles).

Los *retailers* de 2023 deberán tener muy en cuenta esta permeabilidad y sensibilidad a la hora de evaluar continuamente sus estrategias de comunicación; no sólo la que se dirige al mercado como tal, sino también la que busca afianzar internamente el compromiso y satisfacción de los empleados (y, por ende, su alineamiento con los valores de la marca, proyectados en el contacto con el cliente). Nos referiremos más en detalle a esta perspectiva en un capítulo posterior.



⁷ PWC UK – informe *Frictionless Retail, The Future of Shopping*, noviembre 2022

¿Cómo ha sido su experiencia?

Parece evidente que el paso previo a abordar cualquier estrategia tendente a reducir fricciones en la experiencia de cliente es obtener información directa e inmediata (recordemos que hablamos de un concepto con múltiples indicadores), acerca de la calidad alcanzada por esta interacción (problemas, insatisfacciones, sugerencias...).

Herramientas como las *customer experience platforms* (sistemas complementarios a los CRM) están haciéndose familiares entre los retailers de 2023 para cumplir con ese objetivo de información, independientemente de cuál haya sido el canal de compra (tanto online como físico), y segmentable por tipo de producto, rangos de edad, localizaciones en tienda, etc. Es fácil deducir la utilidad de estas tecnologías para entender completamente, y prácticamente en tiempo real, el *customer journey* de los diferentes tipos de consumidores, sus elementos críticos y sus *puntos de fallo*.





Caso de estudio: Amazon Go

El modelo de tienda frictionless de Amazon (Amazon Go) inició su andadura en 2016, abriendo su primer comercio en agosto de 2018, en la ciudad de Seattle. Estos establecimientos funcionan bajo la tecnología *Just Walk Out*⁸ de Amazon, la cual permite al consumidor comprar y pagar sus artículos directamente, sin pasar por caja.

Los planes de expansión de la compañía para esta cadena de tiendas automatizadas fueron ambiciosos desde el principio. En marzo de 2022 se contaba con hasta 24 tiendas en Estados Unidos, más de una decena de establecimientos en el Reino Unido y un programa de aperturas internacionales que se extendía a España, Italia y Alemania.

Sin embargo, la acogida a este modelo de *ultra comodidad* parece haber caído en un cierto escepticismo durante los últimos meses, ya que el público aparentemente no ha acabado de ver *valor humano* a este tipo de establecimientos. Así, la compañía anunció en marzo de este año el cierre del 30% de sus tiendas Amazon Go en los Estados Unidos (incluyendo la que fue su buque insignia en Seattle durante cinco años), aunque prevé, por otro lado, la apertura de nuevos espacios ubicados, esta vez, en el extrarradio de las ciudades y de mayor tamaño.

Otra cuestión es la de la apuesta tecnológica *Just Walk Out* en la que se basan estos comercios. Esta plataforma continúa teniendo éxito entre retailers que quieren sumergirse en el *frictionless*, por lo que, además de haberla expandido a otras de sus enseñanzas (como Amazon Fresh o los supermercados Whole Foods), Amazon ha conseguido que su modelo tecnológico de automatización acabe siendo adoptado por más de 50 marcas en Estados Unidos, Australia y Reino Unido.

⁸ <https://justwalkout.com/>

La automatización (también) tiene límites

La automatización a lo largo de todas las etapas del *retail* es una tendencia imparable en 2023, impulsada por la necesidad de los actores del sector de responder a un escenario caracterizado por el cada vez mayor alcance del *e-commerce*, los catálogos cada vez más amplios de producto que deben estar disponibles, transportados y renovados, y las cada vez mayores exigencias de personalización y entrega rápida (con la correspondiente tensión sobre los procesos de logística directa e inversa).

La automatización, entre la exigencia...

En los últimos años, los *retailers* se han tenido que enfrentar, por un lado, a las tensiones derivadas del enorme crecimiento del comercio *online* como resultado de la pandemia y de las consecuentes y crecientes exigencias de comodidad, de acceso universal a productos y, sobre todo, del estrechamiento de los márgenes de tiempo disponibles para el aprovisionamiento y entrega.

Por el otro, el sector ha sufrido escaseces y desajustes en la fuerza de trabajo que han afectado a muchos procesos operativos (según Fourth, es la tercera fuente de preocupación entre los *retailers* de los Estados Unidos en 2023⁹), escenario en el que se ha ido recurriendo a automatizar y robotizar apresuradamente muchas de las tareas manuales y repetitivas a medida que iban aflorando los riesgos de carencias o interrupciones.

Ya que los consumidores van gravitando hacia todas las opciones que les permitan ahorrar tiempo (y dinero), los *retailers* han ido respondiendo, masiva y extensamente, con toda la *automatización* y el reemplazo posible de las tareas manuales que retrasan o encarecen la satisfacción de estas demandas. Sin embargo, se abre paso la reflexión en el sector acerca de dónde puede estar el equilibrio más adecuado entre la máquina eficiente y el *toque humano*, especialmente en lo que respecta al contacto con el cliente. Vamos a analizar a continuación el modo en el que el *retail* trata de responder en 2023 a esta encrucijada de la *automatización*:

...y la humanidad

Sin embargo, no parece que pueda dejarse de lado el factor humano. Según Euromonitor, más de un 80% de los consumidores de hasta 29 años no tendría problemas en interactuar con robots dentro del *retail* físico o la restauración, mientras que, para los de más de 60 años, este porcentaje desciende a un rango del 57% al 70% en función del tipo de contacto¹⁰.

Efectivamente, y sobre el papel, puede que las personas no tengamos problemas con la idea de acabar interactuando con máquinas a la hora de comprar, comer en un restaurante o ser atendidos en un hotel. Sin embargo, los *retailers* se replantean este modelo, ya que el rol de los autómatas en las etapas en las que la relación con el cliente reclama un mayor componente humano, el toque emocional, la *hiperautomatización* de la experiencia del cliente —reemplazando abruptamente las capacidades humanas en vez de complementarlas— se relaciona frecuentemente con una desafección o desconexión creciente con las marcas (lo que hoy en día significa, casi siempre, abandonarlas).

⁹ Fourth – Informe *The opportunities and challenges in US retail, 2023*

¹⁰ Euromonitor – Informe *Top 10 Global Consumer Trends, 2023*

Una de las estrategias con las que se está respondiendo a esta preocupación incluye identificar y separar con claridad qué puntos de contacto con el cliente (tanto en el comercio *online* como en el establecimiento físico) son automatizables, cuáles no y en cuáles de estos últimos va a ser siempre necesario mantener el contacto persona a persona.

Para tomar una decisión al respecto, se suelen definir y sistematizar diversos indicadores que permiten saber dónde puede estar fallando el acoplamiento emocional del cliente, y, en consecuencia, dónde es aconsejable *rehumanizar* su modo de interacción.

Humanización inteligente

De todas formas, esta tendencia a hacer más selectiva la automatización del contacto con el cliente está comenzando a ser menos humana, gracias a la innovación disruptiva que ha supuesto la inteligencia artificial.

Más allá del uso de herramientas como los chatbots conversacionales en las interacciones con el consumidor, los algoritmos de IA se están introduciendo en todos los ámbitos del *retail* que tienen que ver con preparar —no invadir, al menos, de momento— su componente humano.

Así, uno de los campos de introducción de la IA generativa con más potencial para el *retail* está siendo el del servicio postventa, en el que el uso de estos modelos aumenta de forma exponencial la capacidad de un agente u operador para resolver el problema del cliente, de forma mucho más rápida que con un *chatbot* no inteligente o un *checklist* manual. Aun así, en muchos escenarios, todavía se está en el punto en el que un humano debe supervisar la precisión y confiabilidad de las sugerencias generadas por el autómatas.

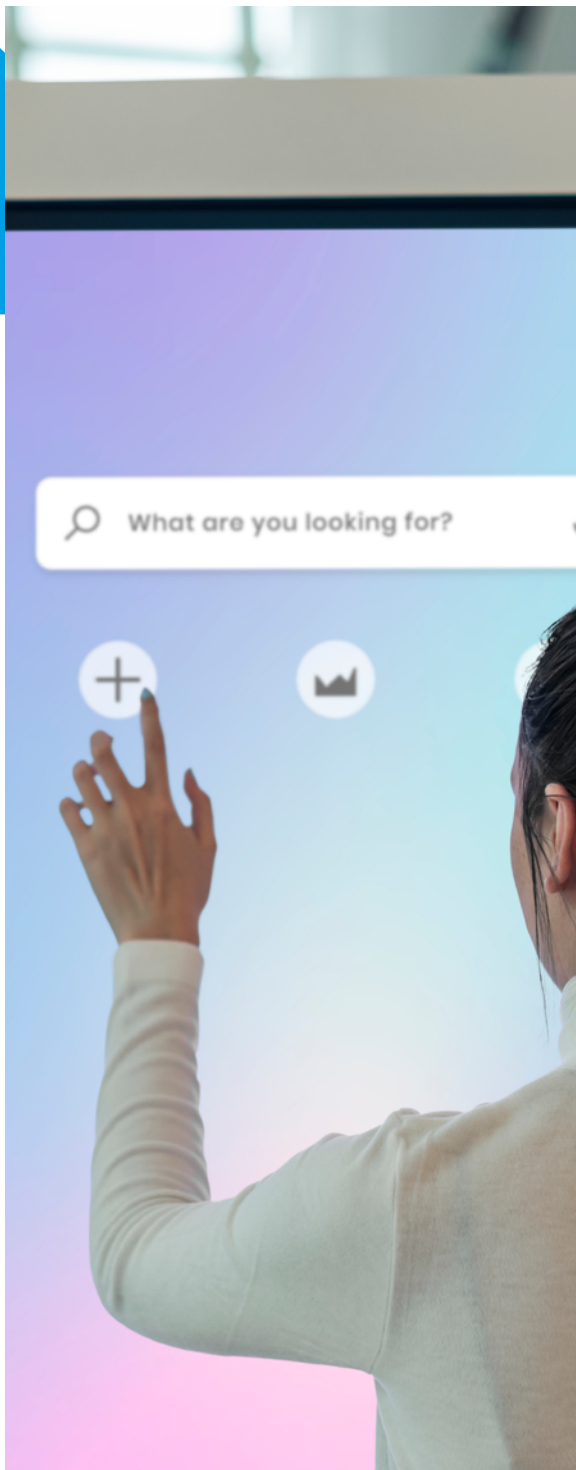
Sea como fuere, el factor humano lleva todo el camino de ser colonizado mayoritariamente por las máquinas. Los analistas del sector se debaten en la actualidad entre la opinión de que siempre existirá una *última milla* humana en el contacto comercio-cliente y la que pone a los autómatas, por ejemplo, aquellos basados en modelos extensos de lenguaje, como sus únicos interlocutores en un futuro próximo (al menos en lo que refiere al canal *online*).



Social Retail

44

4. Social Retail



Se ha ilustrado durante mucho tiempo el impulso que supuso la crisis sanitaria de 2020 sobre el desarrollo del comercio online que fue, en muchos casos, uno de los pocos resortes para que muchos *retailers* pudieran sobrevivir en los años de confinamiento y de restricciones en los movimientos.

Una de las herramientas englobadas en el universo e-commerce exploradas con éxito en esos años fue lo que se conoce como comercio social o *social retail*: la capacidad de usar la penetración y capilaridad de las redes sociales como un canal más para vender productos y servicios.

Así, en los últimos veinte años, las marcas han evolucionado en su uso de las redes sociales: desde asegurar una presencia cada vez más depurada y controlada (incluyendo la escucha y análisis de sentimientos, así como la inyección de mensajes de acuerdo con sus intereses), hasta emplearlas activamente para atraer potenciales clientes y utilizarlas como canal efectivo de venta, con el consiguiente desarrollo y generalización de nuevas técnicas de *marketing* digital.

La diversificación de canales online introducida por esta dimensión social del *retail* ha forzado a los actores del sector a una reformulación completa de sus estrategias omnicanal (con la consiguiente complejidad añadida a sus procesos internos). El estudio del *customer journey* y la estrategia *Phygital*, sin duda alguna, se han complicado. Y, en términos generales, el *retail* de 2023 se enfrenta a una serie de cambios sociales y de entorno que les obligarán a usar esas nuevas herramientas para acercarse a una clientela global más exigente, más tecnológica, más heterogénea, más huidiza y, también, más consciente.

En definitiva, encontramos en el *social retail* uno de los campos donde más se está concentrando la estrategia de innovación digital dentro del sector. Veamos a continuación algunas de sus claves.

Social retail: Del e-commerce tradicional al social

Para ilustrar la importancia que tiene el consumo de contenidos digitales dentro de la estrategia comercial del *retail* de 2023, sólo basta citar algunas de las magnitudes extraídas del mercado. Los datos de IAB Spain muestran que la audiencia media diaria de contenidos en internet fue de casi 36 millones de usuarios en mayo de 2023 (con una duración media individual de poco más de 3 horas al día), mientras que en junio del mismo año existían 94.000 campañas activas de publicidad *online*¹¹.

Estos datos nos muestran la fotografía de una sociedad que pasa cada vez más tiempo al día delante de sus dispositivos y es, especialmente en los segmentos de edad más jóvenes, enormemente permeable a los mensajes e influencias transmitidas a través de los contenidos digitales por las marcas, ya sea directamente o a través de influenciadores escogidos entre sus mismas cohortes (edad, población, intereses, etc.). Repasemos alguno de los factores que habrá que tener en cuenta en la dimensión y estrategia social del *retail* de nuestros días:



Estamos viendo cómo se están usando mucho las redes sociales como canal de venta. Para nosotros esto es una asignatura pendiente, ya que aún las usamos sólo para comunicar.

(Dir. marketing, subsector moda)

¹¹ IAB Spain - *Observatorios de Publicidad y Consumo Digital en España* (mayo y junio de 2023)

El empuje generacional

Las nuevas generaciones –particularmente la llamada *generación Z*– son el objetivo al que se dirigen en 2023 buena parte de las estrategias de *social retail*. Lo están siendo porque además de su condición de nativas digitales (y, por lo tanto, de un uso casi exclusivo de los canales y redes sociales para consumir contenidos, informarse, comunicarse, opinar, protestar o crear tendencias), y de la presencia en ellas de profesiones y actividades emergentes, se caracterizan por una fuerte defensa de sus posiciones y convicciones –visible y mudable a la vez– acerca de cuestiones sociales, de sostenibilidad o de diversidad.

Esto las lleva al extremo de seleccionar activamente a quién comprar en función de que se alinee en mayor o menor medida con aquellas: según Euromonitor, el 30% de los consumidores de la *Generación Z* adoptaron en 2022 decisiones de compra basadas en las creencias sociales de una marca¹². Y esto, consecuentemente, está llevando a los *retailers* a revisar sus estrategias de posicionamiento, especialmente a través de los canales digitales.

Impulsa al comercio social

Los *retailers* más adaptables a estos cambios sociales llevan ya bastante tiempo desarrollando sus estrategias de *social retail* admitiendo que las plataformas de red social más populares – como Instagram, Facebook y TikTok– son el nuevo *campo de juego* comercial de esa nueva generación digital, la cual efectivamente vira hacia ellas a la hora de encontrar qué comprar. Según Shopify, el 40% de consumidores de la *Generación Z* usa TikTok e Instagram para realizar búsquedas por encima de Google¹³.

Se trata de usuarios muy apegados a los dispositivos móviles, aún con pocos hábitos fijos en lo que respecta a las compras *online* y muy receptivos a determinados impulsos gracias a sus patrones de uso. Los *retailers* con presencia en estos canales de compra tratan de aprovechar esto mediante mecanismos experienciales diferentes (por ejemplo, eventos interactivos, planes de recomendación personalizados o comunidades de compradores). Precisamente, trataremos una de las herramientas con más popularidad –los llamados *livestream shopping*– en el punto siguiente.

Este modelo social digital está teniendo para los actores del sector la ventaja –pero, también, el reto– de que sus interacciones son más directas y rápidas, menos estructuradas y más dependientes de influenciadores fuera del alcance de las propias marcas. En definitiva, caen muchas veces fuera de las reglas controladas del *e-commerce tradicional*.

En cualquier caso, es fácil entender que los *retailers* estén multiplicando en los últimos años el uso de las redes sociales como canal de venta, mientras tratan de avanzar –no sin dificultades– en su integración dentro del *mix Phygital*. Los volúmenes son ciertamente abrumadores. Según datos de Statista, el *social retail* generó alrededor de 728 mil millones de dólares durante 2022, cifra que llegará a los 6,2 billones en 2030¹⁴.

Más datos: de acuerdo con Business Insider, para el mercado retail de EEUU se prevé que el número de compradores vía TikTok en el país crezca en un 70% hasta los 23,7 millones, mientras que para los que eligen Instagram y Facebook, estos porcentajes serán mucho más discretos, de un 9% y 12%, respectivamente¹⁵.

¹² Euromonitor – *Informe Voice of the Consumer: Lifestyles Survey, 2022*

¹³ Shopify – *Informe Commerce Trends 2023*

¹⁴ <https://www.statista.com/statistics/1231944/social-commerce-global-market-size/#:-:text=Worldwide%2C%20social%20commerce%20generated%20about,dollars%20in%20the%20latter%20year>

¹⁵ <https://www.insiderintelligence.com/content/future-of-social-commerce-facebook-instagram-tiktok>

En vivo

La presencia comercial de las marcas en las redes sociales cuenta con la premisa de lograr una conexión cada vez más directa con sus audiencias. Es el fin que persiguen los *livestream shopping* (eventos de compras en vivo e interactivos transmitidos mediante redes sociales y/o plataformas de *e-commerce*), en los que participan habitualmente influencers o personajes conocidos para presentar y comentar un producto, además de responder a preguntas o comentarios de los asistentes conectados.

Estos eventos están enfocados a generar comunidad y compromiso con la marca y se están convirtiendo en una herramienta cada vez más popular a la hora de difundir lanzamientos con impacto, gracias a la permeabilidad de las redes sociales entre las nuevas generaciones, a unos contenidos y dinámicas atractivos y a no cargar con las rigideces de la compra *online* tradicional. Según InfluencerMarketingHub se espera que esta herramienta del *social retail* —que ganó notoriedad en China durante la pandemia y más tarde en Occidente— suponga un volumen de negocio de 35 mil millones de dólares en 2024 y acabe representando el 20% de todo el comercio *online* para 2026¹⁶.

Comercio conversacional

Cuando en el capítulo 2 nos referíamos a la necesidad de acompañar al cliente que busca agilidad en su experiencia de compra, introducíamos al *c-commerce* o comercio conversacional. Esta modalidad *online* — que podría situarse, desde una perspectiva de cliente, a medio camino entre el *social retail* y el *e-commerce* tradicional— responde a la creciente demanda de los usuarios de ser atendidos y entendidos por medio de canales de voz o de mensajería instantánea (sobre todo, WhatsApp). Según BusinessWire, el mercado global del comercio conversacional pasará de los cerca de 1.741 mil millones de dólares de 2023 a algo más de 4.900 mil millones en 2028¹⁷.

La mejora de la tecnología de los *chatbots* basados en el uso de la inteligencia artificial (que incluyen el reconocimiento de imágenes y videos con texto) va a hacer que el *c-commerce* sea una de las grandes tendencias del comercio *online* de 2023 y una de las claves para avanzar en el objetivo de la *hiperpersonalización* en la experiencia de cliente.

¹⁶ <https://influencermarketinghub.com/live-shopping-trends/>

¹⁷ <https://www.businesswire.com/news/home/20230612253652/en/Global-Conversational-Commerce-Market-Intelligence-Report-2023-Market-is-Expected-to-Grow-by-29.5-to-Reach-1740.8-Billion-in-2023---Forecasts-to-2028---ResearchAndMarkets.com#:~:text=The%20conversational%20commerce%20industry%20is,US%244%2C915.1%20billion%20by%202028.>

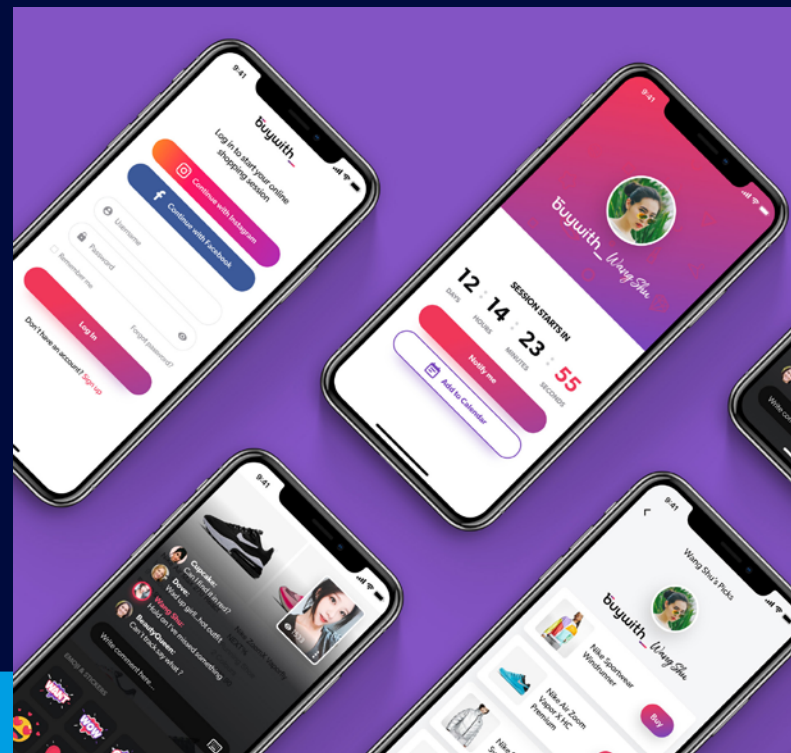
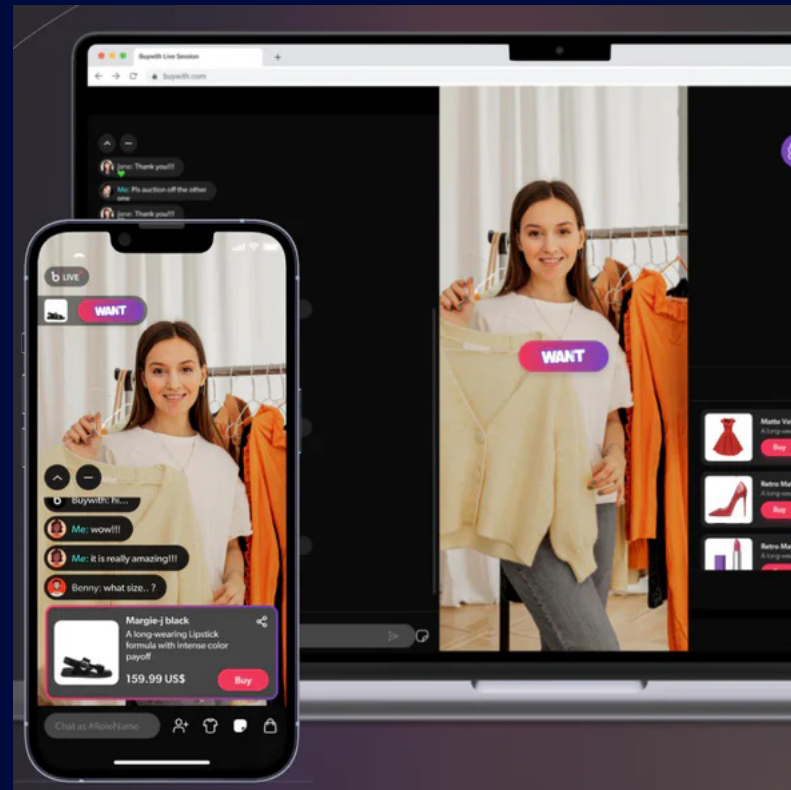
Caso de estudio: BuyWith

BuyWith, con sede en Nueva York, Estados Unidos, es una plataforma de livestream para la realización de eventos de venta en vivo basados en la interacción con clientes a través de *video streaming*. A través de su patente *Next Gen Co-Browsing*, implanta un modelo por el que tanto marcas como *retailers* pueden hacer que los consumidores puedan comprar directamente en la plataforma e-commerce a través de eventos *One-to-Many* u *One-to-One Live*, de modo que se pueda personalizar automáticamente la experiencia de navegación por cada usuario único.

Estos eventos en vivo son organizados de la mano de un *influencer* o representante de la marca que guía a los clientes a través de la plataforma web, mediante una vista personalizada (idioma, relación particular con la marca, dispositivo empleado, etc.).

El modelo de venta que posibilita, basado en la experiencia *shop with me*, está siendo ya utilizada por marcas como Dyson, Samsung, Steve Madden o H&M, entre otras. La compañía dispone de una comunidad de *influencers* (*contents creators Marketplace*) entrenados para la plataforma y un equipo de asesoramiento para la conducción de eventos y la coordinación entre marcas y anfitriones.

Una de las ventajas del modelo que ofrece BuyWith es su capacidad de crear un impacto duradero en las ventas ya que, después del evento en vivo, los clientes son redirigidos a la plataforma e-commerce de cada *retailer* con la información nueva necesaria para comprar lo que seleccionaron durante su participación en aquel. La compañía indica que este encadenamiento entre eventos y compras fomenta una mejor conexión entre clientes y marcas y, por ende, una mayor lealtad.



La comunicación del mañana

5.

5. La comunicación del mañana

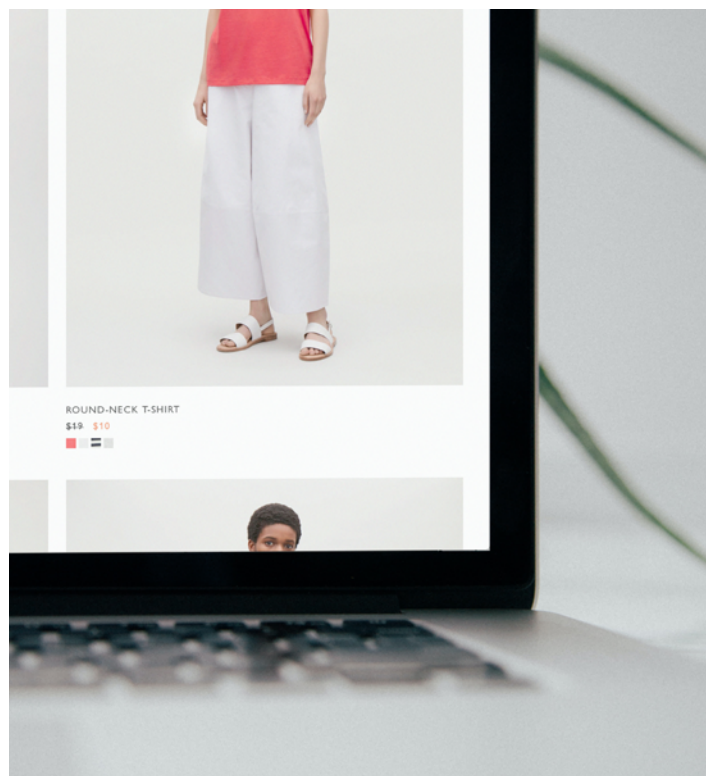
Hemos dedicado el capítulo anterior a ofrecer una visión actualizada de algunas de las tendencias en la interacción digital entre el *retail* y los consumidores, centrándonos en las redes sociales como canal de venta. Proponemos ahora continuar ese análisis, aunque desde la perspectiva de las herramientas que están usando en 2023 las empresas del sector para reforzar su posicionamiento en el mercado.

La aparición continua de nuevos modelos y comportamientos sociales, del mismo modo que lleva años requiriendo a los *retailers* la reinención y diversificación de sus estrategias y canales comerciales, les está exigiendo evolucionar igualmente tanto los métodos para anunciar y posicionar sus marcas como la naturaleza de los mensajes que deben ser difundidos en el mercado y dentro de la organización.



El retail media es una gran oportunidad; aparecerán nuevos soportes diferentes a los que conocemos. Estamos preparándonos, analizando tráfico y posibles plataformas.

(Dir. comercial, subsector hogar)



Posicionamiento, escucha, colaboración e influencia

Las dificultades de los *retailers* para mantener sus marcas en el primer plano –y mantener, a la vez, una buena reputación social– son mucho mayores en 2023 que las de hace años porque las actitudes, sensibilidades y convicciones de la audiencia de hoy son más intensas y, a la vez, más mudables.

Por otro lado, los costes derivados de esos esfuerzos de posicionamiento se han disparado de forma paralela a la diversidad de canales que deben emplearse tanto para difundir los mensajes de marca como para extraer los resultados de esa difusión. También hay que tener en cuenta la feroz competencia de los comercios, los proveedores de medios o las plataformas de comercio electrónico por la obtención y retención de datos procedentes de clientes y consumidores potenciales.

Veamos a continuación algunas de las líneas que está siguiendo el sector al respecto de la comunicación y del posicionamiento de sus marcas en 2023:

Comunicación externa: fricción vs reputación...

Las empresas de *retail* necesitan revisar continuamente sus modelos de comunicación con el objetivo de atajar las fricciones a las que nos referíamos en un capítulo anterior. Allí donde una marca no sea capaz de adaptar sus realidades e intereses a los mensajes que traslada externamente (al mercado) e internamente (dentro de su organización), se encuentra con un punto de fricción, lo que tiene especial importancia en el manejo de desajustes o crisis reputacionales. En 2023, habida cuenta de los cambios en las convicciones de la sociedad y su impacto real en los resultados de las marcas, la gestión de la reputación corporativa —más *líquida* hoy de lo que ha sido nunca— es una preocupación de primer orden para los responsables de comunicación de los *retailers*.

...y escucha activa

En el capítulo dedicado al social retail nos referíamos al uso que hacían las marcas de las redes sociales para analizar los sentimientos de los consumidores. La escucha activa de las redes sociales —el *social listening*— se ha convertido, en efecto, en una de las principales palancas con las que los *retailers* modelan sus estrategias de marketing, de forma que un cambio significativo en las tendencias de la audiencia se refleje, de forma casi inmediata, en el enfoque y diseño de las campañas publicitarias y de comunicación.

Es importante destacar aquí la diferencia entre la simple monitorización de las menciones a una marca (con un objetivo de atención al cliente) y esa *escucha social* de la que hablamos, mucho más orientada a obtener *insights* y recomendaciones competitivas elaboradas (con un objetivo de inteligencia de mercado).

Podemos citar el ejemplo de Cofidis que apostó por integrar el *social listening* en su estrategia de reposicionamiento mediante el uso de herramientas especializadas de escucha social digital. Con estas tecnologías, logró pulsar de forma efectiva su reputación entre los consumidores, identificar las últimas tendencias del mercado, analizar los patrones de la competencia o encontrar nuevos *caladeros* de clientes.

En definitiva, muchas de las grandes enseñanzas del *retail* de 2023 consideran a la escucha activa de las redes sociales (ya sea básica o profunda) como la única fuente de información en tiempo real acerca de la efectividad de sus acciones de posicionamiento.

Nuevas herramientas

Para que los mensajes corporativos no pierdan de un día para otro su impacto en la sociedad cambiante de nuestro tiempo, una de las principales claves va a seguir siendo el saber monitorizar e interpretar la eficacia instantánea de todos los canales de comunicación, tanto los conocidos y maduros como aquellos que van apareciendo (y popularizándose), gracias a las nuevas soluciones que brinda la tecnología.

Sólo como ejemplo, podemos mencionar al podcast. Esta potente herramienta para la difusión de *branded content* explotó, en términos de producción y audiencias, a raíz de la pandemia de 2020 y continúa creciendo en 2023. Según DemandSage, la audiencia de podcasts ha alcanzado cerca de 465 millones en todo el mundo, y, de acuerdo con sus predicciones, esta cifra acabará rozando los 505 millones en 2024¹⁸. Por supuesto, también está aterrizando aquí la inteligencia artificial, con cada vez mayor protagonismo en todo lo relacionado con la creación, calidad y consumo de los contenidos (transcripción, clusterización de audiencias, personalización, etc.).

Influencers

No podemos olvidar en este apartado al *influencer marketing* como otra de las tendencias clave para el retail de 2023 que lleva demostrando su eficacia desde hace años entre las nuevas generaciones. Esta conocida estrategia de marketing relacional, basada en la colaboración con influenciadores que cuentan con credibilidad entre determinados nichos de personas (y a los que se les paga bien en metálico, bien con productos de la marca), está desarrollándose de distintas formas en la actualidad, especialmente en lo que respecta a su segmentación y a la de sus públicos objetivo. Destaca, por ejemplo, el caso de los *nano influencers*, quienes a cambio de tener bases de seguidores más modestas que las que aportan personajes con más notoriedad, suelen ofrecer más compromiso y mejor llegada a grupos concretos de usuarios.

Por mencionar algunas cifras, *Influencer Marketing Hub* espera que el influencer marketing acabe moviendo poco más de 21 mil millones de dólares en 2023, siendo TikTok la plataforma más usada por las marcas en sus programas (56%)¹⁹.

¹⁸ [https://www.demandsage.com/podcast-statistics/#:~:text=Podcast%20Statistics%20At%20A%20Glance%20\(Our%20Top%20Picks\)&text=There%20are%20464.7%20million%20podcast,70%20million%20episodes%20between%20them.](https://www.demandsage.com/podcast-statistics/#:~:text=Podcast%20Statistics%20At%20A%20Glance%20(Our%20Top%20Picks)&text=There%20are%20464.7%20million%20podcast,70%20million%20episodes%20between%20them.)

¹⁹ Influencer Marketing Hub – Informe *The State of Influencer Marketing, 2023*

Comprometer a la organización

Otra de las facetas esenciales en la estrategia de comunicación de los *retailers* de 2023 va a seguir siendo la que se orienta a sus propias organizaciones. Ya mencionábamos en nuestro Barómetro de 2022 lo importante que resultaba para cualquier comercio mantener a sus profesionales suficientemente comprometidos (y satisfechos) con los valores de su marca, de forma que ese bienestar se pudiera trasladar a la experiencia de compra del cliente (en cuanto son dos variables que se retroalimentan entre sí). Por lo tanto, los actores más avanzados del sector están poniendo el acento en que su comunicación corporativa esté perfectamente alineada con los mensajes y el espíritu de la que ya se dirige al mercado, pues acaba siendo una de las vías más eficaces para aumentar internamente la sensación de corresponsabilidad y pertenencia a esa marca.

Además, la comunicación interna lleva tiempo siendo considerada uno de los resortes clave en todo lo referido a la gestión del cambio. De hecho, lo es muy especialmente si consideramos las transformaciones cada vez más intensas, a la par que críticas (irrupción de los canales digitales, automatización y su impacto en el capital humano, rotación en los comercios, etc.) que se están operando en los últimos años dentro del sector.



Simbiosis digital: *retail media*

En el mundo de las estrategias de posicionamiento digital usadas por el *retail* de nuestros días (y, particularmente, cuando se trata de rentabilizar esfuerzos), el *retail media* lleva ya meses ganando una gran popularidad y está siendo una de las grandes tendencias innovadoras de 2023. Mediante este modelo, un *retailer e-commerce* ofrece sus recursos (*webs, apps, etc.*) a las marcas vendedoras para situar sus anuncios en campañas segmentadas y personalizadas, gracias a su generación de tráfico y a los datos de audiencia de los que dispone, lo que le supone una interesante fuente de ingresos (puede, además, compartir esos mismos datos en plataformas externas, en lo que se denomina *off site retail media*).

Los *retailers online* (especialmente, los grandes actores como Amazon u otros) están encontrando en el *retail media* un modelo de negocio mediante el que pueden extender y monetizar el valor de unas plataformas tecnológicas con las que llevan años generando un gran tráfico de datos procedentes de usuarios e interacciones (lo que les posibilita construir, entre otras cosas, ofertas de *hiperpersonalización* basadas en algoritmos).

Los anunciantes, por su parte, tienen en el *retail media* una de las vías para sobreponerse al limitado panorama que se abre para la publicidad *online* con el anunciado final de las *cookies* de terceras partes (Google, por ejemplo, anunció que desaparecerían de su navegador Chrome en 2020, aunque ha ido alargando su exclusión efectiva desde entonces, mientras, esto se hizo ya efectivo en Safari de Apple y en Firefox).

Cabe señalar que los actores más avanzados en el uso de este modelo están sistematizándolo crecientemente mediante el uso y, sobre todo, la propiedad de plataformas *AdTech* especializadas que se conocen como *retail media networks* (RMN). Algunos ejemplos los encontramos en Amazon Advertising (la tercera mayor *media network* de hoy en día, después de Google y Facebook), Walmart Connect o Walgreens Advertising Group, entre otras.

El *retail media*, en definitiva, lleva camino de acabar pasando al primer plano de las herramientas de *advertising*. La compañía de medios GroupM estima que este modelo habrá llegado a alcanzar unos ingresos globales de 125,7 mil millones de dólares en 2023 y que en 2028 superará a los generados por la publicidad en televisión²⁰.

²⁰ <https://www.groupm.com/mid-year-advertising-forecast-2023/>

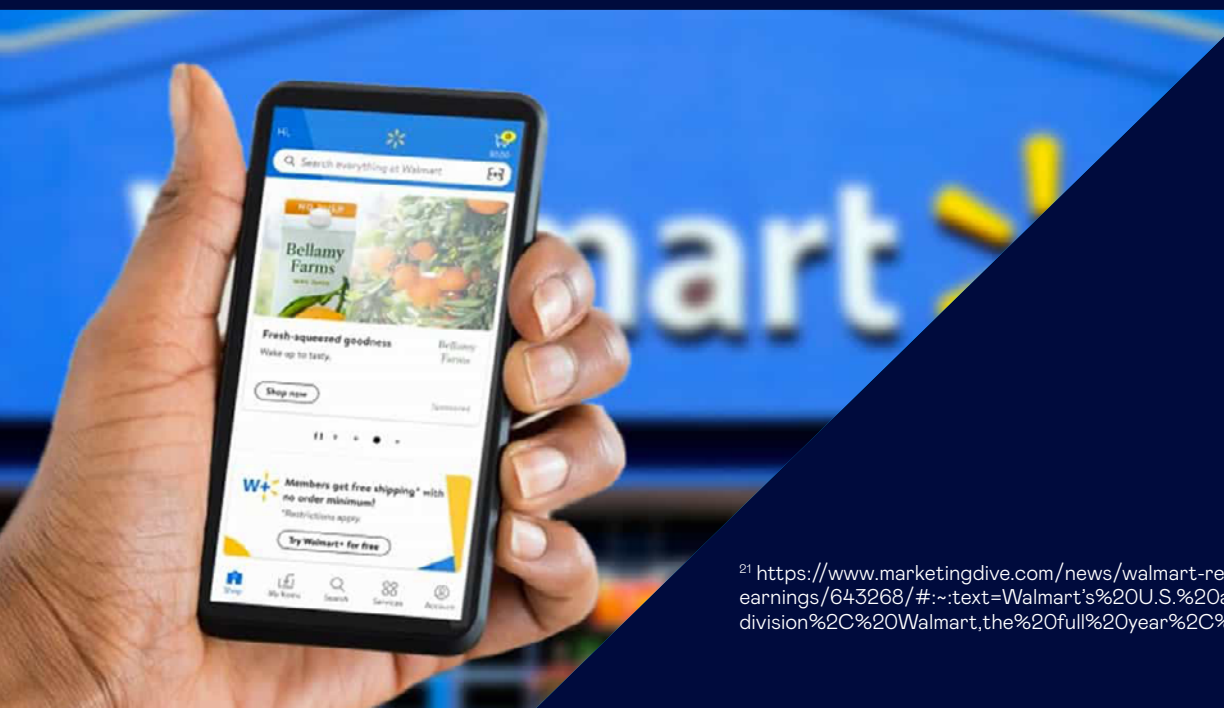
Caso de estudio: Walmart Connect

Walmart Connect es una plataforma de *retail media* que ofrece a las marcas anunciantes la oportunidad de enfocar y segmentar sus campañas gracias a la base de clientes de Walmart, tanto *online* como de tiendas físicas. Se trata del *rebranding* y ampliación de su negocio de medios, Walmart Media Group, acometido en 2021.

Esta plataforma permite ofrecer campañas publicitarias a través de todos los canales de los que dispone (*web e-commerce, app, tiendas físicas e incluso los soportes de su servicio de recogida y entrega*), por lo que pueden cubrir la promoción de los productos anunciados a través de prácticamente todo el *customer journey*. Las marcas, por su parte, pueden llegar a los clientes finales en los momentos de mayor influencia en su decisión de compra.

La plataforma también ofrece a los anunciantes aprovechar su extensa base de datos propia para mejorar el rendimiento de las campañas en modo off site. Así, a través de la plataforma *demand side* (DSP) de Walmart Connect, las marcas pueden anunciar sus productos en *websites* de terceros utilizando datos de compras o interacciones anteriores y segmentos predictivos de audiencia. El DSP de Walmart Connect está abierto a todas las marcas, incluidas aquellas que no venden productos a través de Walmart.

Según Marketing Dive, la plataforma Walmart Connect generó 2,7 mil millones de dólares de ingresos en 2022, lo que supuso un crecimiento de casi el 30%²¹.



²¹ <https://www.marketingdive.com/news/walmart-retail-media-ad-sales-earnings/643268/#:~:text=Walmart's%20U.S.%20advertising%20division%2C%20Walmart,the%20full%20year%2C%20executives%20said.>

Retail, sostenibilidad y propósito

6



6. Aterrizando en el mundo virtual

Dedicamos el capítulo final de nuestro Barómetro de 2023 a la sostenibilidad como uno de los factores que más está condicionando al sector *retail* en este tiempo, de forma paralela al impulso que le exige la sociedad.

En nuestro Barómetro del año pasado indicábamos que los esfuerzos de los *retailers* para la mejora de la sostenibilidad se habían convertido, entre otras cosas, en una potente herramienta para su estrategia de *marketing*, en cuanto la visibilidad de esas iniciativas imprime un efecto beneficioso en su imagen corporativa, especialmente frente a un consumidor cada vez más concienciado y exigente.

Un año después, no podemos sino constatar hasta qué punto la situación ha avanzado. El empuje de las nuevas generaciones hacia un consumo responsable y sostenible ha ido provocando que, en los últimos meses, la sostenibilidad haya calado sin ninguna duda en el ADN del sector.

Ahora la sostenibilidad cuenta (y no cuesta) más

Los *retailers* de 2023 consideran que ya no pueden seguir articulando el discurso acerca de la sostenibilidad simplemente como un esfuerzo para cumplir las regulaciones sobre protección del entorno. Tampoco como una simple herramienta cortoplacista para mejorar su imagen ante el mercado.

Muy al contrario, se puede decir que el sector *retail* ya está comenzando a considerar a la sostenibilidad, y a todo lo que la rodea, como uno de los principales vectores estratégicos de su negocio. Veamos, a continuación, como han ido cambiando algunos paradigmas sociales y empresariales en torno a esta cuestión.



Si hay un punto crítico en donde no está todo logrado en el terreno de la sostenibilidad es en la logística y en la localización de los proveedores.

(Dir. comercial, subsector hogar)

La sociedad exige marcas con un propósito...

Nos referíamos en el capítulo del *social retail* al empuje de las nuevas generaciones en defensa de sus convicciones y en la exigencia de responsabilidad y ética a comercios, fabricantes y productores. Con sus diferencias en función de las zonas geográficas, estratos sociales, rangos de edad, formación, etc., esto es una línea consistentemente ascendente, lo que hace evidente que los valores de la sociedad están cambiando y cuentan cada vez más.

Esta tendencia está haciendo a los *retailers* de 2023 muy conscientes de que no basta con un mensaje de sostenibilidad utilitarista para responder a estas demandas —por ejemplo, en lo que se ha venido a llamar *lavado verde*—, sino que deben asociar sus marcas (en toda su extensión) a un propósito muy concreto, entendible por la sociedad, cimentado en datos concretos y demostrables y alineado con esos valores.

...comunicado y participativo

Aprobada la *asignatura pendiente* de balancear ese propósito con los frecuentes inmovilismos e inercias en procesos y organizaciones internas, será necesario comunicarlo y comprometer al consumidor de alguna forma en él.

El sector de 2023 es consciente de que deberá hacer lo necesario para, en primer lugar, adoptar medidas de transparencia con las que visibilizar cuán efectivo es su compromiso con los valores de la sociedad (con las estrategias de comunicación y de escucha activa a los consumidores como hilo conductor); y en segundo, reforzar la lealtad de sus clientes con la sostenibilidad como argumento, haciéndoles *coprotagonistas* de esos esfuerzos (por ejemplo, con proyectos participativos para la reducción de la huella de carbono, programas de cocreación de productos ecológicos, sitios de reventa o reutilización de artículos, o implantando pasaportes para la trazabilidad de las materias primas).

¿Es cara la sostenibilidad para el consumidor...

¿Está dispuesto el consumidor a pagar más en estos momentos por adquirir un producto más sostenible?, ¿tiene valor la sostenibilidad en el coste de la compra diaria? El precio importa —y mucho— en el escenario actual, por lo que estas siguen siendo las grandes y lógicas preguntas a la hora de plantearse cómo contribuir a los objetivos y adoptar comportamientos sostenibles.

Lo que sucede es que, desde una perspectiva global, las restricciones derivadas de la situación económica están haciendo que el ahorro en el consumo se vea como una oportunidad para contribuir a la sostenibilidad y, lo que es importante, también a la inversa, tal como indicábamos en nuestro análisis acerca de los comportamientos del cliente en 2023 (Euromonitor, en su estudio de las actividades verdes de los consumidores durante 2022, señala que el 43% de ellos redujo el consumo de energía y el 42% hizo lo propio con el agua²²). Ante esto, se puede observar que los *retailers* están dando pasos adelante para ayudar a los consumidores a dirigir esos recortes, insertándolos dentro de un discurso de sostenibilidad muy afín —y mutuamente útil— al discurso de ahorro que impera en la sociedad en este contexto de crisis.

...o para el *retailer*?

En el Barómetro de 2022, ya señalábamos que el avance en el terreno de la sostenibilidad, lo que significa adaptarse a sus exigencias y normativas, obligaba a los *retailers* a acometer inversiones adicionales para transformar sus procesos. No obstante —y en buena lógica, habida cuenta de lo que señalábamos en el punto anterior—, también las empresas de *retail* observan en 2023 el afloramiento de importantes ahorros corporativos gracias a adoptar prácticas sostenibles que van mucho más allá de los recortes en los consumos de energía o de otros suministros básicos.

Así, se nos ha señalado con bastante frecuencia que la sostenibilidad ha sido, a la postre, la gran oportunidad para mejorar e innovar en muchos de los procesos que ya habían quedado obsoletos, resultaban ineficientes o presentaban riesgos en el escenario actual (simplificación y digitalización de procesos, optimización de la cadena de aprovisionamiento, nuevos sistemas y materiales de embalaje, extensión de la movilidad eléctrica, búsqueda de proveedores cercanos o alternativos, avances en la omnicanalidad...). Y esta oportunidad ha acabado siendo, al final, el gran estímulo para el *camino sostenible* de muchas de estas organizaciones, más incluso que ese empuje y esas exigencias de la sociedad de las que hablábamos al principio.

En este sentido, algunos directivos del sector nos han remarcado que, para materializar estos beneficios con la suficiente rapidez, será imprescindible que sus organizaciones sean capaces de superar muchas de las carencias que aún se manifiestan dentro de su cadena de valor (esencialmente, en lo que se refiere a la colaboración con fabricantes u operadores logísticos).

La tecnología como clave

Frecuentemente se señala la idea de que el progreso en la implantación de prácticas sostenibles en muchas organizaciones no ha sido suficientemente rápido, en parte por la falta de herramientas tecnológicas para lograr una transformación significativa.

Sin embargo, prácticas como la digitalización de los procesos sobre la base de las tecnologías *cloud* (y, recientemente, con el uso de la inteligencia artificial), la continua innovación en tecnologías para materiales de embalaje o la trazabilidad de las materias primas en el caso de las firmas fabricantes, están ayudando mucho más a los retailers a imprimir velocidad a sus prácticas de sostenibilidad.

El informe *Global Powers of Retailing 2023* de Deloitte cita el ejemplo de Burberry para ilustrar cómo la tecnología ayuda al doble objetivo de la sostenibilidad y la optimización de procesos. La firma británica de moda se ha marcado el objetivo que el 100% de sus materias primas esenciales sea rastreable para el año fiscal 2025/26, lo que supone visualizar mejor sus vías de abastecimiento y los riesgos asociados²³.

A través de éste y de otros muchos ejemplos puede observarse que los actores del sector de 2023 están dedicando importantes esfuerzos tecnológicos en hacer operativas sus hojas de ruta de sostenibilidad, ello principalmente porque, como venimos señalando, les supone un buen negocio.

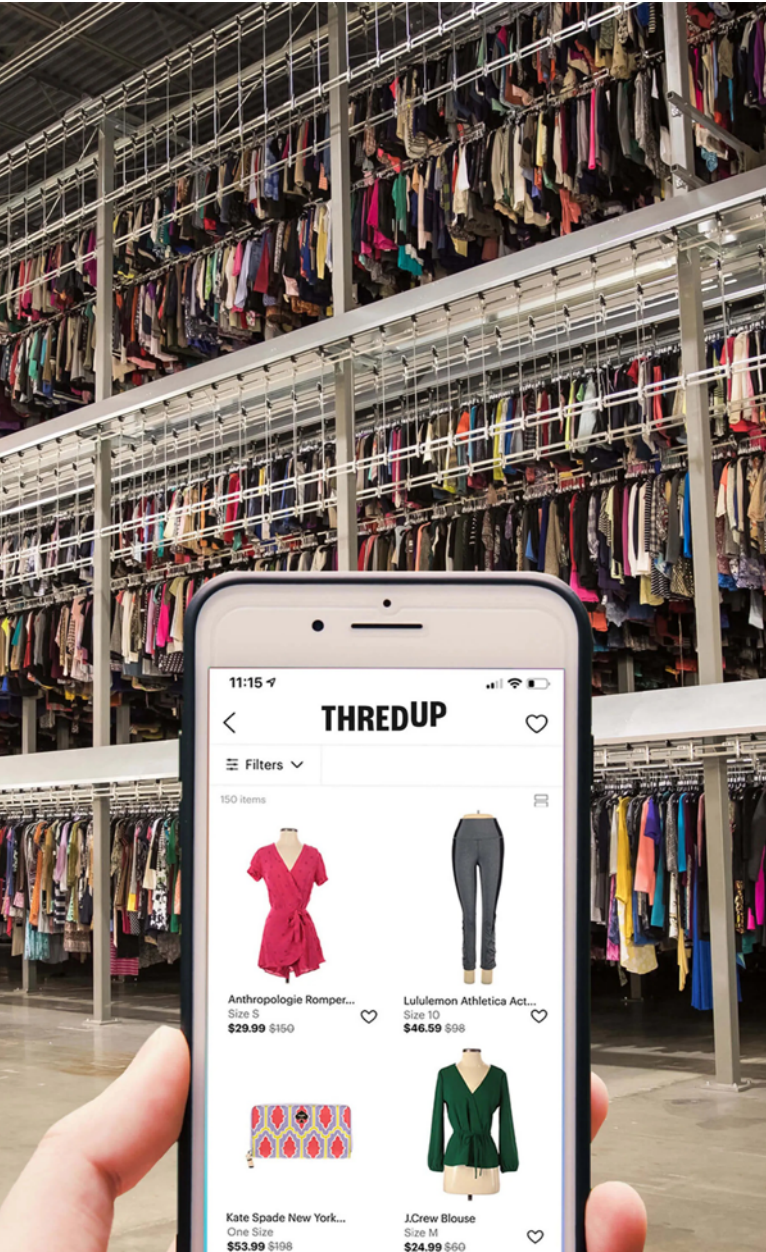


²³ Deloitte – informe *Global Powers of Retailing, 2023*

Nuevos modelos

Paralelamente a este enfoque tecnológico, las preocupaciones sobre la sostenibilidad en *retailers* y consumidores están alimentándose entre sí para hacer aflorar modelos innovadores de compra y venta. Así, los clientes ven con cada vez mejores ojos el mundo de la reventa de productos y su adquisición de segunda mano, existiendo cada vez un mayor número de plataformas y *marketplaces* dedicados a ello, así como a la compartición, el alquiler, el reciclaje... como modelos para la sostenibilidad, y, además, para el ahorro. El informe de Euromonitor, citado antes en este mismo apartado, indica que el 34% de los consumidores estuvieron dispuestos en 2022 a comprar artículos de segunda mano, mientras la plataforma ThredUP muestra que esta práctica supondrá un mercado global de 350 mil millones de dólares en 2027.

Ante esto, las marcas están viendo al despliegue de canales de reventa como un activo estratégico de primer orden dentro de sus modelos comerciales, ya sea mediante sus propios programas o a través de *marketplaces* específicos, como puedan ser ThredUP, Poshmark o Vestiaire Collective.



²³ Euromonitor - Informe *Top 10 Global Consumer Trends, 2023*

²⁵ ThredUP – informe *Resale Report 2023*

Caso de estudio: Recurate

Recurate es una plataforma tecnológica que permite a las marcas usuarias establecer programas de reventa desde cero, integrándolos dentro de sus canales de comercio *online*. Fue fundada en 2020 por Adam Siegel y Wilson Griffin.

A diferencia de un modelo de reventa en el que la marca recibe los artículos de los vendedores, los procesa, los almacena y finalmente los envía al siguiente comprador, Recurate admite las transacciones *peer to peer* (similar al de Posh o eBay), aportándoles confianza adicional mediante un sistema de autenticación digital y un equipo de atención al cliente encargado de solucionar consultas y disputas.

Recurate ofrece su tecnología a las marcas como un sistema operativo de reventa para sus canales *online* y físico y para sus sistemas de gestión de almacenes. Entre sus funcionalidades se incluyen un *frontend* de marca blanca, integración de datos con catálogos de productos, integración de plataformas de *e-commerce*, almacenes y el procesamiento de SKU únicos para daños y devoluciones de artículos.

Con esta plataforma, la compañía pretende ofrecer a las marcas un ecosistema propio que les brinde no solamente las herramientas necesarias para poner en marcha y escalar iniciativas de reventa de sus artículos (integradas dentro de sus modelos omnicanal), sino, además, un entorno para profundizar en su conexión con sus clientes. En definitiva, un mejor encaje del mercado de la segunda mano en sus estrategias para expandir el negocio del *retail*.



Conclusiones

7

8. Conclusiones

El sector del *retail* navega en 2023 entre las incertidumbres de la sociedad a causa de la situación económica, la pujanza y las exigencias de las generaciones digitales, intensificando (y reconfigurando a su vez) su modelo de convergencia omnicanal. A continuación, enumeramos aspectos claves que derivan del estudio:

1

El consumidor de 2023 es más selectivo, como respuesta a un escenario incierto, pero, a la vez, está más polarizado entre posturas de compra a veces extremas (compaginando el ahorro con un gasto mayor en determinados servicios), lo que está haciendo reaccionar al sector en consecuencia. Además, está condicionando su fidelidad a los *retailers* que le demuestren que son capaces de acompañarle en la crisis y personalizar, en consecuencia, las ofertas y modalidades de compra que puedan ayudar a ello.

2

Tras algunos años en los que el concepto de la omnicanalidad ha ido desarrollándose para dar paso al modelo *Phygital*, los *retailers* están percibiendo la necesidad de revisar el modo en el que analiza y define el *customer journey*, mucho más orientado a la libertad del cliente y menos basado en una preconcepción de los canales de compra y del recorrido por ellos. El propio concepto *Phygital* está mudando a su vez, en el sentido de realzar más las características que definen a cada canal (físico y digital) por sí mismo, en lugar de intentar igualarlas forzosamente.

3

Los *retailers* de 2023 van a seguir persiguiendo intensamente la *hiperpersonalización*, apoyados en su creciente capacidad de perfilar los comportamientos de los consumidores. Estos, mientras tanto, seguirán aceptando cada vez más el uso de los datos procedentes de sus interacciones para perfeccionar este perfilado. Por su parte, los actores más competentes en el comercio digital avanzan en la creación y consolidación de ecosistemas (plataformas *e-commerce* cada vez más capaces y diversificadas, super apps, etc.), así como en el desarrollo de herramientas de acompañamiento conversacional.

4

El concepto de fricción en el mundo del *retail* debe considerarse desde diversos puntos de vista y no sólo bajo la perspectiva de la experiencia de compra. Los *retailers* deberán considerar bajo una misma óptica estratégica tanto las dificultades que percibe el cliente en su recorrido por la tienda, como los desacoplamientos entre los procesos internos, además de tener que atajar, igualmente, las deficiencias o insuficiencias en los mensajes lanzados interna y externamente como parte de sus acciones de comunicación.

5

La automatización —una de las grandes tendencias del *retail* en los últimos años— está siendo objeto de reflexión por parte de quienes más han avanzado en ella dentro del sector, por la que ésta no puede seguir avanzando a cualquier precio, especialmente en los puntos en los que la experiencia del cliente reclama contacto humano (o *humanizado*). Para responder a este reto, los *retailers* de 2023 están intensificando el uso de herramientas basadas en inteligencia artificial o bien, directamente, están apostando por mantener puntos del *customer journey* bajo un estricto modelo de contacto persona a persona.

6

Las nuevas generaciones —personalizadas en la llamada *generación Z*— están impulsando el comercio a través de redes sociales, modelo que espera disparar sus cifras de negocio en los próximos años. Los *retailers* están desarrollando, por lo tanto, el uso de este canal para sus acciones de posicionamiento y venta, de forma acompasada a los patrones de uso de esos nuevos consumidores. Una de las herramientas que está ganando más popularidad dentro de las nuevas herramientas experienciales del *social retail* son los *livestream shopping*.

7

La comunicación de los *retailers* de 2023 debe transformarse con el objetivo de reducir cualquier elemento de fricción a la hora de posicionar y realzar su reputación en el mercado. La colaboración con influenciadores va a seguir siendo clave en 2023 (incluyendo la exploración de nuevos modelos de segmentación en este terreno) y la simbiosis entre grandes plataformas de *e-commerce* y marcas para la ejecución y monetización de campañas de publicidad *online* (es el caso de las *retail media networks*) van a ser dos de las tendencias más relevantes en los próximos meses.

8

La sostenibilidad ha dejado ya de ser una obligación para los *retailers* y ni siquiera puede ser ya considerada una herramienta para mejorar su reputación en el mercado. Avanzar en el comercio basado en prácticas sostenibles (y dotarlas de toda la transparencia posible) es en el 2023 un vector estratégico esencial para mantener la fidelidad de una sociedad como la actual, mucho más exigente con los valores y el propósito de las marcas. Una sostenibilidad, además, que se está percibiendo como una oportunidad para que los *retailers* modernicen sus procesos y aumenten sus eficiencias.

El escenario del *retail* en 2023 se ha definido por la dualidad del consumidor, quien se ha vuelto más selectivo y polarizado ante la incertidumbre, impactando en la dinámica del sector. La adaptación al modelo *Phygital* y la búsqueda de la hiperpersonalización han sido claves para los *retailers*, que aprovechan el análisis de datos y la evolución digital. La coexistencia entre automatización y relación humana se refleja en un enfoque equilibrado en el *customer journey*.

La *Generación Z* impulsa el comercio en redes sociales y la sostenibilidad ha dejado de ser una opción para convertirse en un componente estratégico esencial. La comunicación efectiva y la colaboración con influenciadores se perfilan como claves, mientras que la relación simbiótica entre plataformas de *e-commerce* y marcas redefine la publicidad.

En definitiva, el *retail* de 2023 se caracteriza por su capacidad de adaptación, personalización y compromiso con valores compartidos en una sociedad cada vez más exigente.

CAMPUS BARCELONA · PEDRALBES

Av. Pedralbes, 60-62 08034 Barcelona (España)
Tel. +34 932 806 162

CAMPUS BARCELONA · SANT CUGAT

Av. Torre Blanca, 59
08172 Sant Cugat del Vallès Barcelona (España)
Tel. +34 932 806 162

CAMPUS ESPLUGUES · ESPLUGUES

Av. d'Esplugues, 92-96
08034 Edificio 3 de Esade, Barcelona (España)
Tel. +34 932 806 162

CAMPUS MADRID

C. Mateo Inurria, 25-27
28036 Madrid (España)
Tel. +34 913 579 714

Premium partner:



Contributor:

ATREVIÀ

better
together.