



Universidad de Oviedo
Universidá d'Uviéu
University of Oviedo

GRADO EN:

ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 2022/2023

TRABAJO FIN DE GRADO

OPORTUNIDADES Y RETOS DE LA OMNICANALIDAD DENTRO DEL SECTOR

RETAIL

PAULA CARLA SANTOS SÁNCHEZ

OVIEDO, JULIO 2023

**DECLARACIÓN RELATIVA AL ARTÍCULO 8.3 DEL
REGLAMENTO SOBRE LA ASIGNATURA
TRABAJO FIN DE GRADO**

(Acuerdo de 5 de marzo de 2020, del Consejo de Gobierno de la Universidad de Oviedo)

Yo

DECLARO

que el TFG titulado OPORTUNIDADES Y RETOS DE LA OMNISCANALIDAD DENTRO DEL SECTOR RETAIL es una obra original y que he citado debidamente todas las fuentes utilizadas.

Julio, 2023

TRABAJO FIN DE GRADO QUE SE REALICEN EN LENGUA ESPAÑOLA

TÍTULO EN ESPAÑOL: Oportunidades y retos de la omnicanalidad dentro del sector retail.

RESUMEN EN ESPAÑOL: El presente trabajo se centra en la relevancia de la implantación de una estrategia omnicanal, considerándose la misma como el principal modo de ser competitivo en el mercado actual para las empresas detallistas. Se mostrarán en las primeras páginas la evolución a lo largo de la historia de los formatos comerciales dentro del ámbito de la distribución comercial. Asimismo, se analizará el papel del consumidor dentro del mismo entorno, para la posterior identificación de los factores clave que los minoristas deben tener en cuenta para satisfacer sus exigencias. Así, los puntos primordiales objeto de este estudio serán la figura del vendedor, la distribución de las tiendas físicas detallistas y la necesidad de incorporar elementos tecnológicos.

TÍTULO EN INGLÉS: Opportunities and challenges of omnichannel within retail sector.

RESUMEN EN INGLÉS: This paper focuses on the importance of the implementation of an omnichannel strategy, considering the same as the main way to be competitive in the current market for retail companies. The evolution throughout the history of commercial formats within the field of commercial distribution will be shown on the first pages. Likewise, the role of the consumer within the same environment will be analyzed, for the subsequent identification of the key factors that retailers must take into account to satisfy their demands. Thus, the main points of this study will be the figure of the seller, the distribution of physical retail stores and the need to use technological elements.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO 1. RELEVANCIA DEL SECTOR DETALLISTA Y EVOLUCIÓN DE LOS FORMATOS COMERCIALES	7
1.1. Análisis del sector detallista	7
1.2. Evolución de los formatos comerciales	9
CAPÍTULO 2. EL PAPEL DE LA ESTRATEGIA OMNICANAL EN EL ÉXITO DEL SECTOR DETALLISTA	15
2.1. Las TIC como impulsoras de la transformación del sector detallista	15
2.2. Evolución de los canales hasta la omnicanalidad	18
2.3 Plan estratégico omnicanal en el sector detallista.....	20
2.4. La figura del vendedor en el entorno omnicanal	24
CAPÍTULO 3. LA EVOLUCIÓN DE LAS TIENDAS EN EL ENTORNO OMNICANAL. LA RELEVANCIA DE LA TIENDA <i>PHYGITAL</i>	26
3.1. El diseño de la experiencia <i>phygital</i>	26
3.2. La tecnología y la experiencia <i>phygital</i>	26
3.3. Importancia del <i>smarthphone</i> para una tienda <i>phygital</i>	32
3.4. Elementos sensoriales necesarios en una tienda <i>phygital</i>	32
CAPÍTULO 4. DISEÑO DEL <i>LAYOUT</i> DE UNA LIBRERÍA <i>PHYGITAL</i>	37
CONCLUSIONES	40
BIBLIOGRAFÍA	42
ANEXOS	48
Anexo 1	48

ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Top-10 de los detallistas más importantes a nivel mundial.....	8
---	---

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. <i>Flagship store</i> Lefties	12
Figura 1.2. <i>Pop-up store</i> The Sweet Art Museum.....	12
Figura 1.3. Tienda concepto La Comercial	13
Figura 1.4. Franquicia córner de Dunkin' Coffee	13
Figura 1.5. Tienda córner “Listo para Comer” en los supermercados Mercadona	14
Figura 2.1. Principales bienes y servicios adquiridos a través de internet en España....	17
Figura 3.1. “AdiVerse Virtual Footwear Wall”.....	27
Figura 3.2. Escaparate en 3D de la Zara en Manhattan, Nueva York	28
Figura 3.3. Tableta utilizada en tiendas de Mango.....	29
Figura 3.5. Probador inteligente en Zara de San Sebastián.....	30
Figura 3.6. Aplicación “IKEA Kreativ”	31
Figura 3.7. Funcionamiento de los <i>beacons</i> dentro de la sala de ventas de un detallista	33
Figura 3.8. Iluminación utilizada por Adidas en sus <i>pop-up stores</i>	36
Figura 4.1. Fachada exterior de la tienda.....	37

INTRODUCCIÓN

La figura más destacada dentro del sector *retail* es la del detallista, gracias a su capacidad de adaptación a los cambios en la sociedad. La fortaleza de los detallistas se evidencia en su resistencia para afrontar las diferentes crisis a las que se ha tenido que enfrentar, saliendo incluso reforzados, tal y como ha sucedido en la reciente crisis del COVID-19.

Actualmente, vivimos en un mundo digitalizado donde los consumidores tienen multitud de opciones y canales disponibles para realizar sus compras. La irrupción de las TIC y, en especial, los *smartphones*, son la razón del continuo crecimiento de los canales online. Del mismo modo, dicha evolución ha modificado el comportamiento de compra de los individuos generando un consumidor hiperconectado, lo que ha puesto en un compromiso al formato tradicional de tienda física. Este se caracteriza por hacer un uso intensivo de todas las tecnologías y dispositivos electrónicos a su alcance.

De esta manera, la incorporación de las nuevas tecnologías en el modelo de negocio de las empresas distribuidoras se vuelve esencial para satisfacer las demandas del consumidor actual y para sobrevivir a la nueva tendencia de compra protagonizada por el *e-commerce*, que se encuentra en auge desde la crisis del COVID-19.

Si bien es cierto que, haciendo alarde de su capacidad de adaptación al entorno, hoy en día la mayoría de distribuidoras poseen al menos un punto de contacto virtual, sobre todo en internet, estas se han visto obligadas a identificar el medio óptimo que para diferenciarse frente los competidores que consiste en la oferta de la mejor experiencia de compra posible. Precisamente, de acuerdo las exigencias del consumidor hiperconectado, el entorno online y físico deben homogeneizarse, de forma que el consumidor pueda comenzar su proceso de compra en un canal y terminar en el contrario, lo que se define como omnicanalidad.

La experiencia demandada por el cliente supone una inversión y recursos considerables, ya que el canal físico tradicional y el canal online deben estar plenamente integrados. Concretamente, incorporar una estrategia omnicanal requiere la transformación de las infraestructuras físicas para que ofrezcan una experiencia sensorial que convierta al minorista en una *love brand*, en lugar de que utilizar sus establecimientos comerciales únicamente como un lugar de compra. Para ello es necesaria la incorporación de elementos tecnológicos dentro de los formatos físicos, dando lugar a la denominada experiencia *phygital*. Asimismo, el procesos de selección y formación del personal de ventas debe ser modificado a favor de la recolección de vendedores que apoyen la implementación de la estrategia omnicanal y su objetivo, al igual que las políticas de motivación e incentivos.

Por estos motivos, como objetivo del trabajo trataremos de averiguar (1) el grado y la forma en que afecta la omnicanalidad al sector *retail*, (2) la relevancia del personal de ventas en los nuevos modelos que integran el canal físico y online, y (3) la disposición de las tiendas físicas para conseguir que el consumidor tenga una experiencia *phygital*.

CAPÍTULO 1. RELEVANCIA DEL SECTOR DETALLISTA Y EVOLUCIÓN DE LOS FORMATOS COMERCIALES

1.1. ANÁLISIS DEL SECTOR DETALLISTA

En la actualidad, uno de los sectores que más contribuye al desarrollo de los países es la distribución comercial. Tanta es su relevancia que no sólo afecta a la economía debido a los ingresos que genera, sino también en términos sociales por su contribución en la calidad de vida. Los datos económicos apoyan la relevancia del sector detallista, minorista o *retail*. El último informe elaborado por Eurostat en el año 2021 destaca que para el conjunto de los países de la Unión Europea (UE), el comercio minorista es el segundo sector económico más importante. Representa 117,6 millones de euros en volumen de negocio y emplea al 15,05% de la población de la UE (29.220 millones de individuos ocupados). España sigue la misma tendencia que el resto de países de la UE. La aportación al Producto Interior Bruto (PIB) nacional del sector detallista es del 14,0% para el año 2021. En este mismo ejercicio, el Instituto Nacional de Estadística (INE) cifra una media de 1.852.600 ocupados en el *retail*, lo que representa un 62,5% del total del comercio en España.

La relevancia del comercio minorista queda reflejada en el informe anual elaborado por la consultora Deloitte, que establece un ranking con los 250 detallistas más importantes a nivel mundial. Para ello tiene en cuenta una serie de criterios cuantitativos y cualitativos, y se publica con dos años de posterioridad a los datos analizados. Así, el último informe publicado “*Global Powers of Retailing 2023*” (GPofR) utiliza los datos del año 2021. La consultora Deloitte refleja en este informe la notable mejoría experimentada por los detallistas en el que la misma empresa ha denominado como “año I d.C” (después del COVID-19). De hecho, los *retailers* recuperaron un 8,5% de sus ingresos anuales, un 3,3% más que en el ejercicio precedente.

La Tabla 1.1 refleja el top-10 de los minoristas más relevantes a nivel mundial. De los datos se pueden extraer varias conclusiones. En primer lugar, la importancia que tiene la el sector de la alimentación, ya que la mitad de las empresas del ranking son hipermercados, supermercados o tiendas de descuento (*discount*). Otro elemento a destacar es que el comercio online ha adquirido un peso significativo en los últimos años. Dentro de los diez primeros puestos del ranking hay ya dos *pure-players* (minoristas con presencia únicamente online), Amazon y JD.com, cuya entrada se ha realizado en un tiempo relativamente escaso.

No obstante, a pesar del crecimiento tan acusado de las empresas online, el hipermercado Wal-Mart permanece como líder indiscutible desde hace más de 20 años. Conviene destacar que siempre ha sabido adaptarse a los cambios del entorno y, en especial en los últimos años, además, contrarrestar el efecto de Amazon. Aprovechando la crisis de la pandemia del coronavirus, Wal-Mart creó una aplicación móvil denominada “Wal-Mart *Grocery*”, para que sus clientes pudieran realizar las compras online

cómodamente y recibirlas en su casa o recogerlas en los centros. La esperada *app* por parte de los clientes más leales de esta compañía supuso que las descargas diarias crecieran un 460% entre los meses de enero y abril de 2020. De esta forma, Wal-Mart *Grocery* superó por un margen más que considerable a Amazon, que creció tan sólo un 20% en descargas de su aplicación durante el mismo periodo de tiempo.

Tabla 1.1. Top-10 de los detallistas más importantes a nivel mundial

Puesto	EMPRESA	PAÍS	FORMATO	FACTURACIÓN (M\$)
1	Walmart Inc	EEUU	Hipermercado	572,754
2	Amazon.com, Inc.	EEUU	<i>E-commerce</i>	239,150
3	Costco Wholesale Corporation	EEUU	Hipermercado	195,929
4	Schwarz Group	Alemania	Hipermercado	153,754
5	The Home Depot, Inc	EEUU	<i>Category-killer</i>	151,157
6	The Kroger Co.	EEUU	Supermercado	136,971
7	JD.com, Inc	China	Textil	126,387
8	Walgreens Boots Alliance, Inc.	EEUU	Farmacia	122,045
9	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG and Aldi International Services GmbH & Co. oHG	Alemania	Supermercado	120,947
10	Target Corporation	EEUU	Grandes almacenes	104,611

Fuente: Elaboración propia, a partir de GPofR 2023 (Consultora Deloitte, 2023).

España es el sexto país de Europa en cuota de ingresos de la venta minorista. Las empresas nacionales que forman parte de GPofR (2023) facturan en promedio 17,834 millones de dólares (16,811 millones de euros). Entre los 100 primeros puestos del ranking se encuentran Grupo Inditex (puesto 35), Mercadona (posición 37) y El Corte Inglés (puesto 93). Más alejados se encuentran DIA, S.A. y Grupo Eroski que ocupan las posiciones 153 y 222, respectivamente.

El 2022 se considera un año de recuperación para aquellos sectores más castigados por el COVID-19. Este es el caso del Grupo Inditex que en el informe de GPofR (2022) se había situado en el puesto 45, reflejando como consecuencia del cierre masivo de los establecimientos que no fueran de alimentación y artículos de primera necesidad, una caída significativa. En concreto, respecto al ranking de 2021 Inditex descendió 12 posiciones. La apertura de las tiendas físicas y el retorno a la normalidad han propiciado que Inditex se sitúe nuevamente dentro del top-50 (puesto 35). Si bien no ha logrado alcanzar el puesto que tenía antes de la crisis del coronavirus (posición 33), ha conseguido alcanzar el tercer puesto del ranking mundial de distribución de moda, por detrás de Louis Vuitton y The TJX Companies.

De igual forma, el ejercicio 2022 también se considera un año para la consolidación de tendencias iniciadas por la pandemia. Un ejemplo es la empresa Mercadona que conserva desde antes del COVID-19 el puesto 37 dentro GPofR. Su apuesta han sido los productos frescos, envasados y listos para comer e impulsar la sostenibilidad en este proceso, manteniendo su ya conocido Modelo de Calidad Total. Además, la compañía creó una aplicación para móviles donde los clientes pueden hacer la compra y recibirla en su domicilio.

Los grandes almacenes de referencia a nivel nacional, El Corte Inglés, aunque se sitúan en el top-10, debido a sus problemas de gestión derivados de las disputas por el control de la compañía entre sus socios, han perdido la orientación hacia el cliente. Consecuentemente, El Corte Inglés no ha sabido contrarrestar el efecto de la competencia. Por su parte, DIA es el ejemplo de la mala praxis financiera en los negocios. Después de su separación de Carrefour en 2011 ha pertenecido a varios conglomerados que no han hecho más que suponer problemas de liquidez, con varias reconversiones de la empresa y el cierre de muchas de sus tiendas. En la actualidad, Alcampo ha tomado el relevo y se ha hecho con el control de DIA.

Además de los datos económicos, la propia definición del comercio detallista muestra la relevancia que tiene actualmente. La Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista en su artículo primero, define al comercio minorista como “*aquella actividad desarrollada profesionalmente con ánimo de lucro consistente en ofertar la venta de cualquier clase de artículos a los destinatarios finales de los mismos, utilizando o no un establecimiento*”. Es decir, son las últimas empresas en la cadena de valor del producto, convirtiendo a los minoristas en los agentes dentro del canal de distribución más cercanos al cliente. Esto implica que tengan información privilegiada frente a otras organizaciones como, por ejemplo empresas fabricantes, sobre tendencias, gustos y deseos y demandas de los consumidores.

Teniendo en cuenta todo lo comentado hasta el momento, se puede obtener la verdadera razón por la que el sector *retail* ha sido protagonista en las últimas décadas: su cercanía al consumidor final. De esta manera, desde la segunda mitad del Siglo XX hasta la actualidad, este sector ha experimentado una notable evolución conforme cambian los gustos y tendencias de la sociedad. La evolución de los formatos comerciales se tratará en el siguiente apartado.

1.2. EVOLUCIÓN DE LOS FORMATOS COMERCIALES

El estudio de la evolución de los formatos comerciales refleja que existen dos momentos en el tiempo que suponen una disrupción en el sector detallista. El primero de ellos es la aparición de los formatos de autoservicio. El autoservicio sustituye a lo que hoy se conoce como venta tradicional. En ese momento, los formatos comerciales consistían en un establecimiento con una cartera amplia de productos que el empleado enseña y vende al cliente, estando ambos separados por un mostrador. En la actualidad, la tienda tradicional no ha desaparecido. Se ha convertido en lo que se denomina tienda especializada. La principal diferencia es que esta última tiene una sola línea de productos y gran profundidad. Es decir, proporciona un número elevado de versiones o posibilidades de un mismo producto o varias marcas alternativas. Ejemplos de este tipo de formatos comerciales son las tiendas del *gourmet* en el sector de la alimentación o las tiendas de ropa o complementos como, por ejemplo, las que pertenecen a una enseña comercial conocida y se extienden en régimen de franquicia (Bimba y Lola, Rituals...).

El formato tradicional va perdiendo protagonismo y surge en el sector de alimentación la venta en régimen de libre servicio. A diferencia de la venta tradicional, los productos

están colocados en estanterías donde los compradores pueden retirar el producto para posteriormente pagarlo en la caja de salida. Así, surge la técnica del *merchandising*, puesto que en este nuevo formato comercial, el lugar y la forma de exhibir los artículos es crucial para incrementar la venta de los productos. De igual forma, cabe comentar que el vendedor pierde protagonismo frente a al formato tradicional y deja de tener un trato directo con el cliente. Sus funciones son más mecánicas como, por ejemplo, reponer mercancía para que las estanterías tengan el producto siempre disponible, cobrar en las cajas de salida... Si bien es cierto que algunas áreas dentro de las tiendas, en especial, las correspondientes a los productos frescos, siguen necesitando de la asistencia de personal cualificado.

El autoservicio es un formato disruptivo porque supone un punto y aparte en el comercio detallista. Este formato comercial da un giro de 180° a la venta tradicional y, además, se puede considerar el creador de otras formas comerciales que en la actualidad están en auge. Dentro del sector de la alimentación, pionero en la aparición del autoservicio, se crean los supermercados e hipermercados. Posteriormente, el incremento de la población y su concentración en grandes urbes dio lugar a tiendas de conveniencia que cuentan con un amplio horario. La crisis económica de 2008 supuso el auge de las tiendas de descuento, formatos conocidos también como *discount* y *hard discount*. Estos establecimientos se caracterizan por la oferta reducida de productos, generalmente, los más básicos, a un precio económico. El objetivo comercial es generar elevados volúmenes de ventas en base a la alta rotación de los productos. No obstante, hoy en día se han sofisticado ligeramente y algunos de los productos de sus marcas propias están catalogados como *premium*. Un ejemplo es la marca Deluxe de Lidl que ofrece productos de alimentación con un *packaging* que da sensación de una mayor calidad, a pesar de que su precio no es elevado.

El éxito del autoservicio en el sector de la alimentación hace que se amplíe seguidamente a otros sectores como el de la moda y complementos, electrónica de consumo, bazar, hogar y juguetes o cosmética y belleza, surgiendo nuevas formas comerciales caracterizadas por la gran capacidad de la superficie del establecimiento. Entre otros, se pueden citar las grandes superficies especializadas o *category-killers*, así como centros y parques comerciales.

Las grandes superficies especializadas también conocidas como *category-killers*, ofrecen un surtido completo de una línea de productos específica, con trabajadores especializados que tienen grandes conocimientos sobre los productos. Ejemplos de *category-killers* son Leroy Merlin en el sector del bricolaje, decoración, jardín y construcción, o Toys'R'Us en el sector de los juguetes. Por su parte, los centros comerciales son formatos que engloban una amplia variedad de tiendas de varios sectores (alimentación, ropa y complementos, bazar, belleza y cosmética), y negocios de restauración y ocio. Aunque existen unas normas de cumplimiento común para todos los establecimientos, así como participación en promociones, sorteos o decoraciones para fechas y días especiales (como, por ejemplo, decoración navideña), cada negocio se

gestiona de manera independiente y respondiendo a las políticas e imagen de cada una de las enseñas comerciales.

Muy parecidos a los centros comerciales, pero con mayor dimensión son los parques comerciales. Comprenden de manera habitual un grupo de grandes superficies y cadenas minoristas de forma aislada y están situados en puntos estratégicos de los extrarradios urbanos. Normalmente, se localizan cercanos a carreteras principales, enlaces entre autopistas o se desarrollan en áreas industriales y zonas empresariales, donde el acceso y la visibilidad para los potenciales consumidores son óptimos. Estos últimos formatos son el reflejo de ir un paso más allá de un autoservicio tradicional. Sin embargo, los espacios tan grandes y alejados de los centros de las ciudades, que necesitan de transporte público o privado y suponen un gasto y esfuerzo al consumidor para desplazarse, comienzan a perder atractivo.

Esta es una de las razones por las que en los últimos años han ido surgiendo nuevos formatos comerciales orientados a proporcionar valor añadido en la compra y conectar con el cliente. Con la idea de suplir este inconveniente y aumentar la visibilidad de las marcas particulares surgen conceptos alternativos como las *flagship stores*, las *pop-up stores*, las tiendas concepto o las franquicias córner.

Las *flagship stores* a las que también se denomina como tiendas emblema, bandera o buques insignia tienen por objetivo principal, no únicamente vender un producto, sino crear y fortalecer la imagen de marca de la compañía que las crea. Las enseñas comerciales las convierten en las tiendas más importantes. Para darles el auge adecuado, suelen situarlas en los ejes comerciales de las grandes ciudades. Cuentan con espacios amplios porque se crean en edificios emblemáticos y/o de gran valor arquitectónico. En su interior, los consumidores encuentran una experiencia de compra diferente y más atractiva que la que se produce en una tienda con un concepto tradicional. Uno de los ejemplos más recientes es la inauguración a finales de 2022, de la tienda bandera de la marca Lefties en Madrid. Dispone de más de 4.000 metros cuadrados de superficie de venta distribuidos en tres plantas. Se convierte así, en el establecimiento más grande de la firma a nivel mundial. El objetivo de Lefties es que el cliente tenga una experiencia de compra en el que los entornos físico y digital se fusionen y proporcionar además, otros servicios de ocio digitales que hagan de la estancia en la tienda algo diferente y entretenido (ver Figura 1.1).

Las *pop-up stores*, tiendas espectáculo o tiendas efímeras son formatos con la misma esencia u objetivo que los anteriores, pero de carácter temporal o efímero. Se desarrollan con la intención de formar un espacio de venta único y exclusivo, que llame la atención durante el tiempo suficiente como para generar la compra del público objetivo. En ocasiones, además de los productos habituales de la marca, se venden ediciones limitadas, rarezas o artículos que dejarán de formar parte de la cartera de productos de la empresa. Como uno de los objetivos básicos es llamar la atención del público, suelen ser comunes las *performances* y actuaciones dentro y en los alrededores de este tipo de establecimientos. De esta manera, se refuerza el valor añadido del producto, además de potenciar la imagen de la marca y producir publicidad gratuita.

Figura 1.1. Flagship store Lefties



Fuente: elespanol.es (2022).

La relevancia de las tiendas efímeras ha tomado tal auge, que ya se ha creado la primera empresa de apoyo y asesoramiento para este tipo de formato llamada Popupdesing. Se orienta a impartir cursos y talleres, también alquila espacios temporales, ayuda a diseñar el interior de las tiendas y ayuda a promocionar cada uno de sus trabajos. En la Figura 1.2 se puede observar la *pop-up store* de The Sweet Art Museum. La compañía crea el “museo más dulce del mundo” para promocionar sus productos de forma diferente. Mediante un recorrido por doce salas, el público más goloso puede probar sus productos y divertirse en los diferentes espacios interactivos que la marca proporciona para captar la atención de los potenciales clientes. Además, para desbloquear el recorrido es necesario utilizar los dispositivos móviles. Sólo mediante el uso de la *app* desarrollada *ad-hoc* para esta tienda efímera, los visitantes podrán circular por las diferentes salas y tener acceso al espectáculo al completo.

Figura 1.2. Pop-up store The Sweet Art Museum



Fuente: eventoplus.com (2020).

Las tiendas concepto o multiconcepto se caracterizan por el predominio del arte, la moda y la cultura entremezcladas, creando una experiencia sensorial única para el cliente. A diferencia de los formatos anteriores, estas tiendas pretenden orientarse a un público

que busca además de comprar, instruirse, entretenerse o ver algo diferente a lo que se puede encontrar en una tienda convencional. La Comercial es una empresa catalana que opera bajo este formato. Ofrece una selección de marcas de moda, accesorios para el hogar, fragancias y *lifestyle*. El formato se basa en cinco tiendas distintas agrupadas bajo un único espacio. De esta manera, el consumidor pasa por los distintos espacios a través de calles peatonales. Por tanto, la marca ofrece un entretenimiento añadido al consumidor al cambiar de ubicación y, además, éste disfrutará de una atención personalizada y adaptada a cada uno de los espacios (ver Figura 1.3).

Figura 1.3. Tienda concepto La Comercial



Fuente: La Comercial (s.f.).

Por último, las franquicias córner también conocidas como *store within a store* o *shop in shop* son puntos de venta situados dentro de otro establecimiento. Generalmente, se encuentra dentro de centros comerciales y grandes almacenes. De esta manera, se crean sinergias que benefician a ambas enseñas comerciales. En el caso de las franquicias córner, se aprovechan del tráfico de clientes de las empresas de mayor tamaño. Por parte de los centros comerciales y grandes almacenes, el beneficio proviene del reclamo de tener en sus espacios marcas conocidas o *stands* llamativos que provocan que el potencial comprador se detenga y observe la oferta disponible en las franquicias córner.

Aunque en los últimos años, las *store within a store* son recurrentes en todos los sectores detallistas. Hay sectores en los que esta práctica es más frecuente como, por ejemplo, en los artículos de belleza, alimentación, ropa y complementos o electrónica de consumo. La Figura 1.4 refleja una franquicia córner de la empresa de bebidas Dunkin' Coffee dentro de un centro comercial.

Figura 1.4. Franquicia córner de Dunkin' Coffee



Fuente: muchosnegociosrentables.com (s.f.).

Conviene destacar también que, en ocasiones, las franquicias córner son creadas por el mismo detallista en el que se ubican. Este es el caso de BIO en los hipermercados Carrefour o Biosfera dentro de los grandes almacenes El Corte Inglés (ya sea en los supermercados El Corte Inglés o en los hipermercados Hipercor). Las empresas minoristas para distinguirlos del resto de productos de la sala de ventas, suelen identificarlos con un mobiliario diferente, distinta iluminación, decoración del suelo, columnas o paredes y góndolas e, incluso, con diferente música ambiente.

Los supermercados Mercadona están sufriendo un proceso de remodelación para adaptarse a las necesidades de los clientes. Entre los cambios se encuentra una franquicia córner a la que la organización ha denominado “Listo para comer”. Consiste en incluir dentro de las salas de ventas un espacio de platos preparados que cuentan con envases naturales y reciclables para mantener la política de orientación a la sostenibilidad de la compañía. Este córner se encuentra señalizado y decorado con un mobiliario que imita a la madera, rompiendo la línea decorativa del resto del establecimiento (ver Figura 1.5).

Figura 1.5. Tienda córner “Listo para Comer” en los supermercados Mercadona



Fuente: navarracapital.es (2023).

Hasta el momento, este Trabajo Fin de Grado (TFG) ha analizado únicamente el canal tradicional, donde la tienda física tiene un papel protagonista dentro del sector *retail*. Sin embargo, desde el auge de internet, existe un nuevo canal de comunicación y ventas, el canal online, al que las empresas no deben renunciar, sino tener en consideración, debido a la importante repercusión que tiene en términos económicos, sobre todo, a raíz del COVID-19.

En el próximo capítulo se mostrará la relevancia de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) dentro del sector detallista, y como las tiendas físicas y virtuales comparten protagonismo para dar respuesta a un consumidor que está cada vez más formado e informado. En este sentido, aquellos *retailers* que quieran permanecer en los mercados actuales deberán gestionar coordinadamente los canales offline y online, concepto que se denomina estrategia omnicanal y que se tratará con detalle.

CAPÍTULO 2. EL PAPEL DE LA ESTRATEGIA OMNICANAL EN EL ÉXITO DEL SECTOR DETALLISTA

2.1. LAS TIC COMO IMPULSORAS DE LA TRANSFORMACIÓN DEL SECTOR DETALLISTA

El *retail* se caracteriza por ser un sector dinámico que ha sabido adaptarse a todos los cambios que se han ido produciendo a lo largo de los años en la sociedad, para atender a los nuevos hábitos de consumo. Las diferentes transformaciones han provocado que los minoristas se enfrenten a mercados cada vez más segmentados y con gustos y necesidades muy concretos. No obstante, el cambio más relevante de los últimos años es la irrupción de las nuevas tecnologías, en especial, de internet. Los consumidores han incorporado las TIC y los dispositivos electrónicos de manera rápida a su vida cotidiana. El *smartphone* se ha convertido en un recurso imprescindible del que los individuos realizan un uso intensivo para comunicarse con otras personas, para buscar información y para comprar, aunque sea en un establecimiento físico. De esta forma, reclaman que las empresas detallistas incorporen el canal online en su operativa diaria para poder relacionarse con ellas en mejor y mayor medida, sin que ello tenga que suponer renunciar a los establecimientos físicos o vivir la misma experiencia que en ellos.

La revisión de la literatura académica y de diferentes informes de consultoras como Deloitte, PwC o GfK reflejan que, los *retailers* no responden a las demandas en lo que a experiencia mediante las TIC se refiere, al nivel de las exigencias de los clientes. De este modo, la transformación digital parece que se ha desarrollado más en la parte del *back office* que del *front office*.

Respecto a la gestión interna (*back office*), la aplicación de las TIC ha permitido que los detallistas desarrollen sistemas de distribución que minimizan o eliminan los inventarios. Uno de estos sistemas es el *cross docking* que trata de gestionar en el almacén los pedidos de manera rápida, de forma que la mercancía no se acumula al haber una alta rotación de productos. Esto se traduce en la disminución sustancial de los costes de ocupación de espacio o las posibles pérdidas por deterioro u obsolescencia (Bartholdi & Gue, 2010). Otro ejemplo es el denominado *merge-in-transit* que consiste en destinar varios envíos de proveedores de diferentes ubicaciones, en una entrega final al cliente mediante puntos de fusión. Este método de distribución elimina casi por completo los costes de almacenamiento y logística.

Por otra parte, las nuevas tecnologías permiten a las empresas disponer de información actualizada sobre los consumidores, lo que ayuda a adaptar su oferta a los nuevos gustos o tendencias; así como aplicar promociones para incentivar la demanda en momentos puntuales, o realizar acciones comerciales de fidelización. Los expertos en *retail marketing* denominan esta época como la era del Big Data. El Big Data aporta la posibilidad de recopilar, almacenar y explotar de forma óptima un gran volumen de datos proveniente de los puntos de contacto físicos y virtuales.

De acuerdo con información de Fundación Telefónica (2023), los consumidores crean 2,5 quintillones de bytes de datos y dichos datos surgen de múltiples sitios como redes sociales, transacciones bancarias y comerciales, imágenes de satélites, registros de servidores web, etc. Sin embargo, los datos por sí mismos no aportan valor a las compañías y necesitan convertirse en información y conocer en profundidad lo que buscan los consumidores, por qué lo buscan y quieren adquirir, motivaciones, grado de implicación... En definitiva, de los datos hay que obtener “*insights*” (conocimiento) que es lo verdaderamente útil para tomar una decisión. La tecnología hace posible que los detallistas puedan acceder a una gran cantidad de datos procedentes del entorno offline y online. De ahí, el auge en la aplicación de los de los sistemas Big Data.

El informe elaborado por BBVA (2017) menciona que el Big Data se compone de 5 V’s, que son sus principales características. Así, además de permitir manejar grandes cantidades de información por segundo (volumen), este sistema permite incorporar, almacenar y procesar datos de distintos tipos y formas, procedentes del canal físico y del canal digital (variedad), en tiempo real (velocidad). Asimismo, se aplican los métodos necesarios para reducir el sesgo de la información recogida y aumentar el grado de fiabilidad de la misma (veracidad), con el objetivo de que los datos sirvan para tomar la mejor decisión dentro de la empresa (valor).

En definitiva, el Big Data aporta a los *retailers* la posibilidad de identificar patrones de compra, hacer predicciones, identificar oportunidades de negocio y/o personalizar la atención al cliente, aplicando el análisis digital de los datos obtenidos en todos los puntos de contacto disponibles. Para completar el sistema Big Data se aplican otras soluciones como, por ejemplo, el CRM (*Customer Relationship Management*) o el *business intelligence* que registran todo el proceso de compra, analizan los datos y establecen conclusiones que ayudan a la toma de decisiones.

Respecto al *front office*, el resultado de la aparición de internet ha desembocado en el desarrollo de modelos de negocio disruptivos dentro del sector detallista. Uno de los ejemplos más destacados es el comercio electrónico, comercio online o *e-commerce*. Su nacimiento permitió que empresas de reducido tamaño y escasos recursos, aquellas con menor capacidad o *know-how* para exportar, o nuevas organizaciones sin establecimiento físico pudieran vender en cualquier momento y en cualquier lugar. El comercio electrónico ya estaba experimentando un crecimiento a un ritmo de dos dígitos anuales, crecimiento que se dispara como consecuencia de la pandemia del coronavirus. De hecho, el *e-commerce* ya representa un 85,0% de las ventas a nivel mundial en 2022 (Statista, 2022).

En España, de acuerdo con el informe “Compras online en España 2021” elaborado por el Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad (ONTSI), el comercio electrónico alcanza en 2020 los 26,2 millones de personas, un 7,7% más que el año anterior, sumando aproximadamente 58.750 millones de euros. Un 56,9% de dichos compradores realiza, al menos, una compra online al mes y su gasto medio anual es de 2.247 euros. En cuanto a la demanda de bienes y servicios, ONTSI (2022) refleja por sectores de actividad, el porcentaje de compras online (ver Figura 2.1).

Figura 2.1. Principales bienes y servicios adquiridos a través de internet en España



Fuente: Elaboración propia, a partir de “Compras Online en España 2021” (ONTSI, 2022).

De la lectura de la Figura 2.1 se puede concluir que los productos de moda (ropa, calzado y complementos) siguen la tendencia de años anteriores y son los más demandados con un 56,6% de compradores. No obstante, la pandemia derivada del COVID-19 ha provocado un crecimiento del comercio online de otros sectores, ya que se han adquirido nuevos hábitos de consumo. De esta forma, la comida a domicilio sube desde el quinto puesto hasta el segundo (incremento de 4,2 puntos porcentuales), acumulando el 42,7% de las compras online. Por el contrario, disminuyen las compras en los sectores relacionados con el ocio y los viajes. Concretamente, el turismo cae en 23,5 puntos porcentuales, el transporte lo hace en 20,7 puntos porcentuales, y la adquisición de entradas para eventos y espectáculos en 24,8 puntos porcentuales.

Estas variaciones recogidas en el informe elaborado por ONTSI (2022) revelan una nueva tendencia en las pautas de consumo que se caracteriza por la sustitución del consumo tradicional fuera del hogar hacia el interior del mismo. Este hecho se constata en el sector de alimentación que tuvo un crecimiento del 71,6% en el comercio electrónico en 2020. Este porcentaje es cinco veces superior al crecimiento estimado por el Ministerio de Agricultura (2019). El crecimiento de la alimentación representa una cuota de mercado de este sector online de un 3,5%. No obstante, a pesar de este crecimiento como consecuencia del coronavirus, España aún está lejos de cuotas de países con mayor consolidación como el Reino Unido (11%).

El auge del comercio electrónico también se apoya en el perfil del consumidor actual que se caracteriza por ser un experto comprador online o *e-shopper*. Así, surgen nuevas formas de comercio electrónico como, por ejemplo, el *mobile commerce*, comercio online a través de los *smartphones*, o el *social commerce* o *s-commerce*, a través de redes sociales. De igual forma, los consumidores crean formatos en los que los detallistas no participan. Es del denominado comercio entre iguales, *customer to customer* (C2C) o *peer to peer* (P2P). Este tipo de fórmula comercial supone que los compradores sean

competencia de cualquier minorista sin invertir en infraestructura o tener la responsabilidad de una empresa.

El consumidor de hoy en día se caracteriza por estar hiperconectado. Dispone de las herramientas tecnológicas y recursos necesarios para obtener información para tomar sus decisiones de compra. Por tanto, investiga, compara, opina y exige, dando lugar a la figura del consumidor empoderado o *customer empowerment*. Dicha figura no obtiene influencia directamente de las marcas, sino de dos nuevos agentes que se desenvuelven en este ámbito. El primero es el prosumidor, acrónimo de las palabras productor y consumidor, y hace referencia a aquella persona que participa en el proceso de producción y que da una opinión sobre el mismo cuando lo adquiere. La segunda figura es el conocido como *influencer* o prescriptor, que realiza publicidad de determinadas marcas por medio de redes sociales. Si esta publicidad se realiza a través de *blogs* pasan a llamarse blogueros o *bloggers*.

Como respuesta esta nueva situación y tendencias sociales, los minoristas responden con innovaciones en las infraestructuras de las tiendas físicas. El objetivo es atraer a ellas al comprador online. De esta forma, los mundos físico y virtual se fusionan para los compradores de manera sincronizada en una experiencia *phygital*, en la que las herramientas digitales se incorporan al entorno offline para apoyar a este último y mejorar la relación de los *retailers* con los clientes (Batat, 2019) y viceversa. Se crea así, el denominado marketing *retail* omnicanal.

En el siguiente epígrafe de este TFG se analizará con detalle la evolución de la estrategia de gestión de canales y las diferentes opciones que abarca hasta llegar a la omnicanalidad.

2.2. EVOLUCION DE LOS CANALES HASTA LA OMNICANALIDAD

Como se ha mencionado en el apartado anterior, los hábitos de consumo han ido modificándose hasta el punto de usar diferentes canales de forma simultánea para buscar información y opiniones de otros usuarios, y realizar una compra. Por ese motivo, las marcas buscan integrar el canal offline y online con el objetivo de mejorar la experiencia de compra del cliente. Como consecuencia, nace la estrategia omnicanal que consiste en la integración total de los distintos canales y puntos de contacto para crear una experiencia de calidad y sin fisuras. Se basa en la unificación de los espacios online y offline, donde el canal digital posee un rol clave en los puntos de contacto para promover una experiencia 360° (Viejo-Fernández et al., 2019; Baños & Aguilera, 2017; Kumar & Uma, 2019).

Sin embargo, el informe de Prodware (2018) revela que la homogeneidad entre canales está presente en tan sólo el 36% de las empresas. Este porcentaje se reduce al 20% de los detallistas, cuando hay una coordinación plena de todos los canales y puntos de contacto. Lograr dicha coordinación es un proceso reciente y complejo. Por eso, dentro de la estrategia de gestión de canales que consiste en seleccionar y gestionar aquellos puntos de contacto offline y online adecuados para mejorar la rentabilidad de la empresa y su relación con los clientes, existen diversas opciones que evolucionan dentro de un continuo (Neslin, 2021). La estrategia de gestión de canales abarca varias opciones que se

diferencian en el grado de integración y coordinación de los canales físico y online, desde el extremo de una gestión totalmente independiente hasta una unificada.

Concretamente, el inicio de la estrategia de gestión de canales comienza en la década de los 90. En el momento en el que irrumpen las TIC, las empresas empiezan a incorporar internet como canal adicional al canal físico. La gestión que se realiza del canal online es independiente de la gestión del canal offline, como si se tratasen de negocios diferentes siguiendo la idea de que cada canal satisface a un perfil diferente de consumidor, se denomina estrategia multicanal. De hecho, el informe Prodware (2018) revela que el 82% de los detallistas ya cuentan con canal online y el 20% de ellos utiliza esta estrategia, a pesar de que declaran ser omnicanal. Sin embargo, esta práctica no aprovecha las sinergias existentes entre canales, por eso se hace necesario una evolución que vincule más a los puntos de contacto, offline y online.

El siguiente paso es la estrategia de canales cruzados o *cross-channel*, utilizada por el 26% de los detallistas (Prodware, 2018). Se trata del primer intento de las empresas de integrar los canales online y offline. Esta práctica se inicia a comienzos del Siglo XXI, cuando los minoristas comienzan a ver el fracaso de la estrategia multicanal y la mejora que supone para los clientes que coordinen conjuntamente los canales físico y digital, tratándolos como complementarios, en lugar de competidores. Se centra en combinar diferentes canales en un mismo proceso de compra, lo que genera nueva información útil sobre el consumidor. Dicha información resulta de la integración parcial de los canales que genera la visión integral de los mismos. Por tanto, esta estrategia está más enfocada al cliente (Toscano & Sánchez, 2020).

Finalmente, surge la estrategia omnicanal. Es el último paso en la evolución de la estrategia de gestión de canales. De acuerdo con Mglobal Marketing Razonable (2019), la estrategia omnicanal tiene: “*la intención de unificar todos los canales en los que está presente una marca o un negocio, de tal manera que el cliente no aprecie diferencias entre todos ellos*”. Con esta estrategia se diluyen las barreras entre los canales offline y online para explotar al máximo todas las sinergias entre ellos y obtener un mayor volumen de información sobre los consumidores. El objetivo de esta estrategia es conocer mejor al cliente para adaptarse a sus gustos o preferencias para mejorar su experiencia y, por consiguiente, mantenerlo a largo plazo (fidelizarlo). Como los canales convergen, los consumidores pueden apreciar la flexibilidad en el proceso de compra disfrutando de una experiencia holística e ininterrumpida, es decir, una experiencia *seamless*.

Algunos *retailers* ya se pueden considerar empresas omnicanal. Este es el caso de la firma española Zara. La compañía ha empezado a crear tiendas híbridas offline-online. Es decir, espacios comerciales en los que las TIC tienen un peso significativo e internet y los dispositivos electrónicos se ven como aliados para conseguir que el consumidor viva una experiencia diferenciadora y, consecuentemente, sea más leal. En los últimos años, Zara ha abierto dos establecimientos de este tipo con gran repercusión, uno en Londres y otro en Madrid. La tienda de Londres es el primer establecimiento físico que cuenta con un espacio especializado para el canal online y con la tecnología suficiente para proyectar un cambio en la experiencia del cliente. En el caso del establecimiento de Madrid, la idea

es la misma y se trata de la primera tienda que proporciona una experiencia omnicanal en el mercado nacional.

Ambas *flagship stores* son la materialización de la propuesta que el Grupo Inditex recogía en su Memoria Anual 2019, en la que se recoge la implantación de un modelo de negocio en el que el cliente pueda utilizar las tiendas físicas y el canal online libremente, ya sea de manera conjunta o separada. La operativa de los establecimientos de Londres y Madrid es la misma y dentro de las salas de venta se combinan los elementos tradicionales de una tienda física con elementos tecnológicos para que los usuarios dispongan de una experiencia de compra continua, en el que entorno offline y online sean indisociables. Así, los visitantes pueden probar y combinar accesorios y prendas mediante espejos-pantalla provistos con tecnología RFID (sistema de identificación de productos) que, posteriormente, pueden comprar online a través de la aplicación móvil con la que cuenta la corporación y recoger en unas horas (máximo un día) en el mismo local, o llevarse en el mismo momento y pagar a través de un sistema *bluetooth*, sin guardar colas. También cuenta con un punto automatizado de recogida de pedidos y un almacén capaz de gestionar de forma automatizada y simultánea hasta 2.400 paquetes.

2.3 PLAN ESTRATÉGICO OMNICANAL EN EL SECTOR DETALLISTA

En los epígrafes anteriores se ha comentado que la omnicanalidad es una práctica que busca satisfacer a un consumidor hiperconectado o “*always-on*”, convirtiéndose en algo más que en un modelo de negocio de moda. La estrategia omnicanal supone un cambio profundo dentro de las organizaciones. Por tanto, conviene que las empresas detallistas desarrollen un plan estratégico con una serie de etapas para que la implantación tenga éxito.

A continuación, se detallan los puntos críticos que necesitan abordarse en la implantación de un modelo de negocio omnicanal.

1. Enfoque estratégico y planteamiento de los objetivos.

Para llevar a cabo una estrategia omnicanal, la empresa debe conocer cuál es su situación de partida. No es lo mismo un detallista que no disponga de canal online, que uno que ya haya gestionado, aunque sea ligeramente, el comercio electrónico. Se trata, tal y como propone la consultora Forrester Research (2018) de realizar una “evaluación de la madurez omnicanal”. En este sentido, los *retailers* que dispongan únicamente del canal físico deben comenzar desde la fase cero (incluir el canal electrónico a su modelo de negocio) a la hora de construir un modelo omnicanal. Por otra parte, los detallistas que sí disponen de canal online pueden estar gestionando los canales de manera independiente (estrategia multicanal), o llevar a cabo una gestión parcialmente integrada (estrategia *cross-channel*). En estos dos últimos casos, las empresas necesitan acometer menores cambios, gracias al efecto experiencia.

No obstante, la magnitud de estos dependerá del público objetivo, situación del sector en el que se compite, presupuesto disponible... Por este motivo, también conviene que se realice un análisis de la estructura organizativa y como están configurados sus

departamentos. La omnicanalidad implica que las diferentes áreas funcionales estén coordinadas y trabajen de manera conjunta, compartiendo información y recursos. Por este motivo, será esencial el reclutamiento, formación, motivación y evaluación de los trabajadores. No sólo de aquellos que trabajan de cara al público, sino los que están más alejados, puesto que cada departamento tiene una sensibilidad diferente y debe trabajarse por el bien común que es situar en el centro de la toma de decisiones al cliente, y no a los canales o a las áreas funcionales.

Realizado el análisis interno de la situación de la empresa en términos de madurez omnicanal, la alta dirección debe fijar los objetivos, además de las estrategias que consideran llevar a cabo para alcanzarlos. En este sentido, la alta dirección adquiere un rol fundamental para que la estrategia omnicanal se implante con éxito dentro de la organización. De acuerdo con Trespacios et al. (2017), los directivos pueden ejercer una influencia clave tanto en el planteamiento como en el momento de implantar una estrategia en la organización. Así, deben formular unos objetivos específicos enfocados en las necesidades del cliente, como aportar un valor añadido a su experiencia, incrementar la calidad de los procesos, mejorar las ventas y transmitir una imagen de marca única, continua y sin fisuras.

2. El consumidor como único canal y la selección de puntos de contacto para conseguir una relación empresa-cliente de calidad.

Una estrategia omnicanal plena implica situar al consumidor en el centro de la estrategia de negocio. Para ello conviene analizar en profundidad cómo es el *target* de la empresa. Es necesario estudiar el proceso de compra de los consumidores (*customer journey*) con el fin de conocer qué puntos de contacto utilizan en cada una de las etapas del proceso de compra y así realizar una combinación de las variables del marketing-mix que genere mayor utilidad al cliente, así como mejores resultados para la compañía, no sólo económicos sino en términos de *engagement*. De acuerdo con Radzevičė & Banytė (2020), los consumidores utilizan varios tipos de puntos de contacto offline y online de forma sucesiva o simultánea, haciendo que los *customer journeys* sean más complejos y heterogéneos.

Dependiendo de los *customer journeys* que sigan los clientes que forman parte de la base de datos de la empresa, los detallistas tendrán que elaborar un mix adecuado de puntos de contacto. La primera cuestión que considerar es incluir los puntos de contacto, físicos y online, que sean de uso frecuente por parte de los clientes. No existen puntos de contacto mejores o peores, sino de uso más relevante o irrelevante por parte de los consumidores. De esta forma, se llevarán a cabo las estrategias oportunas para crear una imagen de marca única y holística con la que conseguir la lealtad de los clientes.

Los consumidores también valoran positivamente la oferta personalizada, pero no invasiva. Los individuos demandan servicios adaptados a sus necesidades, y recibir una información y promociones alineadas con sus intereses y deseos, así como tener en cuenta el histórico de compras que dicho cliente tenga dentro de la empresa. De igual forma, el consumidor hiperconectado actual solicita disponibilidad y experiencia 24/7. Así, todos

los puntos de contacto, en especial, los virtuales, deben contemplar la posibilidad de que cualquiera de las etapas del proceso de compra pueda realizarse (de forma continuada o interrumpida) en el momento que el consumidor desee. Esto implica que la atención al cliente se proporcione tanto offline como online sin diferencias, ya que cualquier ocasión puede ser buena para ofrecer un producto o resolver una duda.

3. Selección de las políticas de marketing a aplicar.

En esta etapa del plan de implantación de la estrategia omnicanal conviene elegir las políticas de marketing que contribuyan a la armonización de los canales, ayudando a generar una experiencia de compra única, coherente y continuada, que proporcione valor añadido al consumidor. En este sentido, cada una de las 4 P's del marketing-mix tiene que ser analizada en profundidad y seleccionar qué alternativa de las múltiples existentes es la que más conviene para conseguir la lealtad del consumidor en cada momento.

Tal y como se define la estrategia omnicanal parece que, en términos de producto, la decisión más acertada para los *retailers* es realizar la denominada “visibilidad de inventario” (Google Cloud, 2021). Consiste en emitir un catálogo de productos que estén disponibles en todos los puntos de contacto que haya elegido la empresa para relacionarse con el consumidor, por lo que el *stock* estará disponible y podrá manejarse en tiempo real desde cualquier punto, sea interno o externo. Sin embargo, existe otra alternativa que no impide que los consumidores puedan moverse libremente de un canal a otro. De esta forma, la experiencia *seamless* más que eliminar las distinciones en la gama de productos dentro de los canales tiene como objetivo incentivar el uso de un canal o punto de contacto que obtenga menos ingresos por ventas o menor tráfico en un momento determinado, o implantar una estrategia de compra cruzada (*cross-selling*) para incentivar la compra omnicanal. Por tanto, suele ser bastante recurrente utilizar la estrategia de ventas “producto gancho” que consiste en utilizar un producto atractivo como reclamo para dirigir el tráfico de clientes a un canal determinado (offline u online) y que pueda adquirirse únicamente en el canal alternativo. Esta estrategia servirá también para conocer como de efectiva es la promoción mediante el cálculo de la denominada tasa de redención.

Por lo que respecta a la política de precios, los detallistas pueden elegir entre tres posibles opciones. La primera de ellas es fijar un precio único para el canal offline y online. Esta alternativa se apoya en la experiencia *seamless* que potencia la estrategia omnicanal. De igual forma, esta opción parece que protege mejor la imagen de la marca ya que, cuando el cliente realiza comparaciones entre la tienda física y la tienda virtual no ve diferencias y se mitiga la discriminación de precios a favor de un canal específico que genera incompreensión por parte de los compradores que desean en un momento puntual acudir a un canal determinado por el motivo que consideren. La opción antagónica está en establecer precios distintos. Generalmente, se suelen aplicar precios más económicos en el canal online, si bien existen estrategias que suponen que el desembolso final sea el mismo que en la tienda física. Una de las estrategias más conocidas y utilizadas son los costes de envío o la tarifa plana para compras online.

La opción intermedia entre ambas es la que, actualmente, utilizan la mayor parte de los *retailers*. Se trata de establecer un precio único la mayor parte del tiempo y realizar diferencias a favor del canal físico o del canal virtual en los momentos que el detallista considere comercialmente oportunos. Una de las prácticas más comunes es el lanzamiento de ofertas y promociones para incentivar las ventas de un canal concreto, en función del porcentaje de ventas que suponga respecto al total. Otra práctica recurrente son las denominadas “*flash sales*”, que consisten en fomentar la compra por impulso de aquellos consumidores “cazadores de precios” o que tienen una orientación a comprar únicamente cuando existen descuentos. De igual forma, con esta técnica también se invita a que los clientes adquieran los productos a un precio asequible basándose en que dicho precio tendrá una duración limitada.

Con independencia de las opciones en productos y precios que elijan los detallistas, en lo que no conviene que existan diferencias para garantizar la experiencia *seamless* es en la política de servicios ofrecidos antes, durante y después de la compra. De hecho, el cliente debe poder realizar cualquier actividad asociada a la compra (transacciones, devoluciones o cambios, reparaciones, quejas o reclamaciones) desde cualquier tienda sea ésta, física o virtual. En otro de los elementos en los que tampoco conviene que existan diferencias es en el diseño de la estrategia de comunicación. De hecho, un plan de comunicación adecuado dentro del entorno omnicanal es aquel que permita que los mensajes estén coordinados en todos los puntos de contacto de la empresa. El mensaje ha de ser unificado y coherente al igual que las promociones, para que se fomente la percepción de una imagen de marca holística o continua.

4. Cambios en el diseño de la estructura organizativa.

La implantación de una estrategia omnicanal conlleva para la organización una gestión del cambio profunda y que implica a todas las áreas funcionales y la percepción que éstas tienen de los clientes y del resto de departamentos. La omnicanalidad no se puede llevar a cabo sin realizar una transformación digital. Dentro del sector *retail* son necesarios sistemas técnicos inteligentes que puedan recoger y analizar información para dar repuestas y soluciones aceptables. CAAD (2020) estima que para implantar una estrategia omnicanal algunas de las plataformas que conviene disponer son CRM (*software* de gestión de las relaciones con clientes), *retail intelligence* para analizar a tiempo real el comportamiento del consumidor en el establecimiento físico, o marketing automatizado en el entorno online para una atención personalizada y que se aplique de manera correcta el plan de comunicación/promoción coordinada.

También se debe considerar llevar a cabo variaciones en la estrategia organizativa. Los departamentos deben organizarse de forma que mantengan una comunicación continua y se coordinen entre ellos, pudiendo colaborar en el intercambio de información. Por tanto, las compañías no deben centrarse únicamente en el departamento de marketing /o ventas, sino que deben estudiar su estructura organizativa al completo para que la estrategia omnicanal se implante sin dificultades, ya que ésta afectará a varias áreas funcionales y, como se mencionó previamente, deben tener una comunicación y colaboración constante y fluida.

Uno de los cambios que resulta vital para que la omnicanalidad pueda implantarse está relacionado con el departamento de ventas y, concretamente, con la figura del vendedor de las tiendas físicas. Desde el auge del comercio electrónico, en especial, después de la pandemia de la COVID-19, el personal de ventas considera que el canal online es una amenaza para su trabajo. Por este motivo es relevante diseñar una política de incentivos adecuada que invite al vendedor a realizar una transacción con independencia del canal, siempre que se produzca en la propia empresa.

2.4. LA FIGURA DEL VENDEDOR EN EL ENTORNO OMNICANAL

Ya que la estrategia omnicanal consiste en la integración off-on, sin que un canal tenga mayor protagonismo que otro, los vendedores tienen que disponer de las capacidades, habilidades, aptitudes y actitudes que permitan desarrollar su actividad en este nuevo entorno. De acuerdo con Gil (2017), el personal de ventas actual tiene que ser un “vendedor 4.0”. Esta figura no solo debe incorporar las competencias y habilidades clásicas como son la empatía, capacidad de escucha o la comunicación eficaz, sino todo lo relacionado con el manejo y aplicación de las TIC y los dispositivos electrónicos. Así, el vendedor debe convertirse en experto en marketing digital atendiendo al consumidor “*always on*” (Gil, 2017), con el fin de ser conocedor de los medios sociales en los que se documenta antes de comprar un bien, de sus opiniones y de sus preferencias.

Por su parte, la gestión del conocimiento tiene un gran valor para poder adaptar la oferta al consumidor, ya que permite realizar una estimación precisa de lo que piensa y quiere a través del análisis de la información recopilada. Del mismo modo, el vendedor 4.0 necesitará hacer uso de habilidades creativas para persuadir al consumidor actual, que cada vez está más informado sobre las características y el precio de lo que desea comprar gracias a las nuevas tecnologías. Es decir, debe ser capaz de adaptarse rápidamente a las circunstancias del proceso de compra del cliente para cumplir su objetivo principal, obtener ventas, se consigan éstas offline u online (dentro de la propia tienda física). Finalmente, este nuevo vendedor debe buscar la excelencia de los resultados, es decir, ser poseedor de la competencia denominada “talento 4.0”. Esta característica consiste en tramitar ventas a través de los diferentes canales físicos y virtuales disponibles, de manera que se cumplan los objetivos de ventas de los detallistas, evitando así que el consumidor recurra a las empresas competidoras.

Teniendo en cuenta las consideraciones previas, el perfil del empleado de ventas en los *retailers* que aspiren a ser omnicanal tiene que incluir las habilidades de uso y manejo de dispositivos digitales y del mundo virtual. Por este motivo, en los procesos de selección de nuevos vendedores estas cuestiones tienen que aparecer en los requisitos necesarios y, en caso de que la fuerza de ventas ya esté en la plantilla del minorista, realizar la formación necesaria para que pasen de la figura de un vendedor tradicional a un “vendedor 4.0”. Según Chatterjee & Kumar (2016), las políticas de motivación e incentivos serán primordiales para crear un ambiente de trabajo adecuado donde los trabajadores no se sientan amenazados por el propio canal online de la empresa u otras plataformas digitales. Es decir, los vendedores deberían obtener los incentivos por ventas independientemente del canal desde que se finalice el proceso de compra. De este modo,

se confiere un mayor protagonismo a las políticas de marketing interno, en las que el vendedor se considera un cliente, el cliente interno, al que hay que persuadir de las ventajas de la omnicanalidad, comunicar las promociones y estrategias que se quieren llevar a cabo para mejorar la rentabilidad de la compañía. Sólo de esta forma podrá persuadir al consumidor final y sentirse parte del proyecto organizativo.

Asimismo, sería preciso que los detallistas determinaran un protocolo de actuación para que los vendedores pudieran dirigirse a determinados consumidores omnicanal. En concreto, a los *webroomers* y *showroomers*. Los *webroomers* buscan información online y compran en la tienda física. De esta forma, acuden a las tiendas con una idea muy sólida de lo que quieren comprar y con información abundante después de una búsqueda exhaustiva en internet (Viejo-Fernández et al., 2018). Por su parte, tal y como se recoge en el trabajo de Viejo-Fernández et al. (2018 y 2019), los *showroomers* acuden a las salas de venta a buscar información para comprar finalmente en la tienda virtual. Por tanto, el vendedor necesita disponer de la capacidad de persuasión suficiente como para que este tipo de cliente compre en la firma, aunque sea online, e incluso le facilite los instrumentos en la propia tienda física.

Tal y como se ha visto en este capítulo del TFG, a pesar del crecimiento que ha tenido el comercio electrónico, los establecimientos comerciales han recuperado el tráfico de consumidores, si bien las tiendas más tradicionales no tienen cabida y los minoristas necesitan ofrecer espacios más adaptados a los consumidores hiperconectados actuales. Por tanto, dentro del entorno competitivo omnicanal surgen las denominadas tiendas *phygital* que incorporan las nuevas tecnologías dentro de las salas de venta para proporcionar una experiencia omnicanal, sin renunciar a las comodidades y ventajas de cada uno de los canales. En el próximo capítulo se abordará este concepto.

CAPÍTULO 3. LA EVOLUCIÓN DE LAS TIENDAS EN EL ENTORNO OMNICANAL. LA RELEVANCIA DE LA TIENDA *PHYGITAL*

3.1. EL DISEÑO DE LA EXPERIENCIA *PHYGITAL*

A pesar de la relevancia de la estrategia omnicanal dentro del sector detallista, Kotler (2021) destaca que, en la era de la tecnología 5G y el marketing 5.0, aún existen minoristas que consideran el comercio electrónico como una amenaza para la permanencia de las tiendas físicas y, por tanto, de incluir el canal online realizan una gestión no coordinada con el canal offline (estrategia multicanal). Sin embargo, los expertos en *retail* marketing no consideran que se vaya a producir la desaparición de las tiendas físicas, si bien necesitan reinventarse para dar respuesta al consumidor omnicanal actual (Gimeno & Lara, 2021). Por este motivo, el formato comercial que está en auge es la tienda *phygital* que es la materialización de cómo se diluyen las barreras físicas y virtuales para proporcionar a los clientes una experiencia única, positiva y diferenciadora.

Los establecimientos *phygital* necesitan cumplir las denominadas “3-ies”: inmediatez, interacción e inmersión. La inmediatez se refiere a la venta o búsqueda de información y asesoramiento en el momento que el cliente considere oportuno. Por su parte, la interacción consiste en una comunicación constante, fluida y directa con el cliente. Por lo que respecta a la inmersión, se trata de que la disposición y características del formato comercial potencien la parte emocional del individuo, con el objetivo de que disfrute de la experiencia de compra. De este modo, para dar respuesta al consumidor hiperconectado, los detallistas necesitan estudiar con detalle los elementos que formen parte del *layout* del establecimiento comercial *phygital*.

La decoración, el ambiente musical, la gama de colores del establecimiento e, incluso, el aroma o el ambiente musical son características necesarias para proporcionar una experiencia emocional óptima. Sin embargo, estos elementos no son suficientes en el entorno omnicanal actual y necesitan potenciarse mediante el uso de las nuevas tecnologías. En este sentido, no todas las herramientas tecnológicas son adecuadas y cada negocio ha de estudiar dependiendo del sector de actividad y el tipo de público al que se dirija, las TIC que mayor rentabilidad y *engagement* generen.

3.2. LA TECNOLOGÍA Y LA EXPERIENCIA *PHYGITAL*

De acuerdo con AECOC (2018) la experiencia *phygital* puede construirse utilizando una combinación de herramientas tecnológicas, entre las que destacan: (1) los escaparates virtuales, (2) las pantallas táctiles, (3) los probadores inteligentes, (4) la realidad aumentada o realidad virtual y (5) las etiquetas RFID.

1. Escaparates virtuales.

Puesto que el consumidor actual reclama inmediatez, interactividad y diferenciación, los escaparates tradicionales ya no son adecuados. Para que el cliente interactúe con el detallista, aún sin entrar en el establecimiento físico, los escaparates virtuales se vuelven

un elemento fundamental. Estos escaparates cuentan con pantallas LED que reproducen imágenes, vídeos y sonidos. También destacan promociones y muestran desfiles y/o *performances*. Asimismo, gracias a la mayor interacción con el cliente que generan desde el exterior del establecimiento, los escaparates virtuales tienen la capacidad de evitar conductas oportunistas como, por ejemplo, el *showrooming* competitivo, en el que el trabajador de una empresa *retail* desaprovecha parte de su tiempo y recursos en atender a un cliente que terminará comprado el producto que desea a su competidor, generalmente a un precio menor.

Ya son varios los comercios detallistas que aplican esta tecnología. Un ejemplo es la firma deportiva Adidas que mediante el muro táctil “*AdiVerse Virtual Footwear Wall*” (ver Figura 3.1) expone más de 8.000 zapatillas de la marca, con el que los clientes pueden interactuar y seleccionar los productos que más le gusten. Adidas también dispone de escaparates inteligentes que utilizan maniqués virtuales, para que el consumidor pueda probar en ellos las prendas que seleccione y realizar su compra mediante un PIN personal.

Figura 3.1. “AdiVerse Virtual Footwear Wall”



Fuente: www.red-dot.org (2023).

La firma española Zara también acude a estas herramientas como apoyo para difuminar el límite entre la tienda física y la tienda virtual. Concretamente, en la tienda que dispone en el barrio del Soho en Manhattan, Nueva York, se incorporaron en 2021 escaparates de arte virtual 3D diseñados por el artista chino apodado Shanef 3D. En estas pantallas se reproduce una animación de pequeñas bolas de colores que se mueven y colisionan generando formas abstractas dentro de una “pecera” blanca. Este visionado alude a la construcción de una tienda virtual dentro de la tienda física, tal y como se puede apreciar en la Figura 3.2. Así, gracias a esta mezcla de realidad virtual e ilusión óptica, la marca estrella de Inditex consiguió representar un espectáculo capaz de captar la atención de los viandantes.

Figura 3.2. Escaparate en 3D de la Zara en Manhattan, Nueva York



Fuente: creacionhibrida.net (2021).

2. Pantallas táctiles.

Las pantallas táctiles son herramientas que se sitúan dentro de los establecimientos comerciales y sirven para aportar información sobre las características de los productos que vende la enseña comercial, ya estén disponibles en la tienda física o en su tienda virtual. Debido a que los compradores suelen informarse en profundidad, en especial, de aquellos productos hedónicos (en los que existen mayores repercusiones económicas, en caso de equivocarse), en las pantallas táctiles son de uso frecuente en la actualidad, ya que se puede acceder a información en detalle sobre cualquier artículo, sin necesidad de que sea atendido por un vendedor. No obstante, esta herramienta puede ampliar su servicio y pensando en el cliente omnicanal también puede permitir una compra, dando la posibilidad al usuario de elegir el método de pago que prefiera, así como el lugar de envío o recogida. Estas pantallas pueden encontrarse en distintos formatos, como quioscos situados en zonas estratégicas (puntos calientes, columnas o paredes y entradas y salidas de las salas de venta) o en formato *tablet*. Las *tablets* son de más fácil manejo que las anteriores, ya que estos dispositivos son de uso recurrente por parte de los consumidores. Además, invitan a su uso ya que se suelen situar al lado de los productos.

La firma de ropa Mango ha instalado *tablets* en más de sus 500 establecimientos. El objetivo de la compañía es impulsar a la adquisición de prendas que, por una cuestión de espacio o de rotura de *stock*, no se encuentren en la tienda física. Se pretende evitar que el cliente acuda a la competencia o realice el *showrooming* competitivo (ver Figura 3.3).

Además de las enseñanzas de moda, los establecimientos de comida rápida son pioneros en el uso de las pantallas táctiles. En la Figura 3.4 se reflejan los quioscos situados en los restaurantes de Burger King. Estas pantallas contienen el catálogo completo de productos, para que sus clientes puedan realizar su comanda y tramitar el pago, de manera que se optimiza aún más el tiempo y se evitan colas, aumentando el tráfico en la sala de ventas.

Figura 3.3. Tableta utilizada en tiendas de Mango



Fuente: wordpress.com (2012).

Figura 3.4. Pantallas táctiles de un restaurante Burger King



Fuente: Europress.es (2022).

3. Probadores inteligentes.

Se trata de espejos virtuales en los que los clientes pueden probarse ropa, zapatos y/o complementos, combinados como lo deseen. Su ventaja frente a los probadores tradicionales es que eliminan la necesidad de cambiarse que, para algunos individuos, es un inconveniente a la hora de adquirir el producto. Además de evitar el cambio de prendas, los probadores inteligentes permiten cambiar los colores, seleccionar la talla (tomando las medidas del cliente) y recomendar productos complementarios que puedan construir un *look* u *outfit*. Asimismo, mediante la tecnología RFID (que se comentará a continuación) el probador puede reconocer el producto que el cliente quiere adquirir y, si lo desea, obtener más información sobre él e, incluso, sugerir mejoras o complementos a través de una interfaz táctil.

El espacio comercial que Zara tiene en San Sebastián cuenta con este tipo de tecnología. Aquellos clientes que acuden al probador pueden, a través de las pantallas táctiles ubicadas en los probadores escanear la etiqueta del objeto escogido para que,

posteriormente, aparezca en el espejo del probador. Así, se llevarán a cabo cuantas pruebas de color y talla sean necesarias, así como combinaciones con otras prendas, y tramitar la compra directamente sin pasar por la caja (ver Figura 3.5).

Figura 3.5. Probador inteligente en Zara de San Sebastián



Fuente: elconfidencial.com (2015).

4. Realidad aumentada (RA) o realidad virtual (RV).

La RA permite combinar el mundo real con información creada de forma virtual, a través de las cámaras de los dispositivos utilizados y elementos digitales. El uso de la RA resulta ser una ventaja dentro del sector detallista, puesto que los clientes pueden probar, desde la comodidad de su hogar o desde cualquier lugar en el que haya acceso a los dispositivos que permiten esta tecnología, los productos que deseen adquirir y verlos en una situación adaptada a sus necesidades. De este modo, los consumidores que tengan dudas pueden ver si el producto es realmente de su gusto, tiene el tamaño correcto o averiguar de forma más sencilla el funcionamiento en caso de que exista complejidad en el uso de los artículos que quieren comprar. De acuerdo con G.E (2022), la RA hace que una visita a la tienda online se convierta en una forma de entretenimiento, por lo que la experiencia en este entorno mejora, superando las limitaciones que tiene el canal virtual al no poder tocar, probar o ver con detalle el producto.

Por su parte, la RV, en lugar de combinar en mundo físico y el virtual, transporta al consumidor a otra realidad construida por un ordenador en un mundo 3D. Para ello, se necesita el uso de dispositivos especializados como, por ejemplo, gafas o auriculares para crear imágenes realistas, sonidos y otras sensaciones que ayuden al consumidor entrar en la realidad 3D o virtual. Dentro de esa realidad, los consumidores pueden moverse y manejar objetos que se encuentren en ese espacio. Por tanto, es una actividad completamente inmersiva (Cámara de Comercio de Valencia, 2022).

Las diferencias entre ambas técnicas, RA y RV, residen en el grado de inmersión que proporcionan a los usuarios. La RA ofrece únicamente una inmersión parcial. En este sentido, el cliente disfruta el contenido sin la sensación de estar en otra realidad como es el caso de la RV. Así, la RA mezcla elementos reales y virtuales, superponiendo imágenes digitales en el mundo real. La RV, en cambio, ofrece una inmersión completa en un mundo creado totalmente por ordenador y perfectamente detallado. Así, el usuario tiene la sensación de estar en el lugar descrito por esa realidad.

Uno de los detallistas que ha incorporado la RA a su oferta es IKEA. Se trata de una aplicación para móviles, por ahora disponible únicamente en iOS, que permite vaciar cualquier habitación para redecorarla con los productos de la compañía. La *app* “IKEA Kreativ” muestra una gran variedad de opciones para que los clientes se inspiren y dispongan de ideas antes de comenzar a colocar, cambiar, apilar, rotar y/o eliminar objetos y muebles. El objetivo final es que los usuarios de la aplicación móvil compren los productos de la compañía estando seguros de su elección, ya que los productos de decoración son de compra reflexiva. En este sentido, la *app* creada por IKEA permite guardar varias opciones de diseño y decoración, de modo que el potencial comprador las analice bien y/o las comparta con su entorno más cercano para conocer su opinión y escoger la opción que más le convenga (ver Figura 3.6).

Figura 3.6. Aplicación “IKEA Kreativ”



Fuente: [elespanol.com](https://www.espanol.com) (2023).

5. Etiquetas RFID.

Las etiquetas RFID sustituyen a las etiquetas tradicionales que utilizan códigos de barras para identificar los artículos. Se trata de dispositivos inteligentes de pequeñas dimensiones que almacenan datos que son capaces de transmitir por radiofrecuencia, para permitir la identificación de forma inalámbrica y sencilla del producto y garantizar su trazabilidad. Su gran capacidad de almacenaje de datos posibilita el seguimiento de todo el proceso de la cadena de suministro, que los empleados de la empresa detallista pueden consultar en tiempo real en la base de datos, donde se envía automáticamente dicha información a través de un chip y una antena (inlay RFID).

Las etiquetas RFID son de gran ayuda para la gestión del *stock* de las tiendas físicas, la reposición y la clasificación de la mercancía, así como la codificación de los artículos a lo largo de la cadena de suministro. De esta forma, el detallista puede identificar los productos que entra, salen o se almacenan en su establecimiento, evitando fallos o roturas de *stock*. Para los vendedores también es de utilidad a la hora de ver la disponibilidad o ubicación de un producto que solicite algún cliente.

Además de estas tecnologías que se han comentado, existen otras que colaboran de igual forma que las anteriores en la construcción de la experiencia *phygital* como es el caso de

los códigos QR. Estos códigos almacenan datos codificados como enlaces que pueden ser escaneados e interpretados por los *smartphones*. En este sentido, los clientes podrán acceder a la página web o *app* de la compañía, donde encontrarán mayor información sobre el producto o la marca, promociones, descuentos, etc., con tan sólo utilizar su teléfono móvil. Por este motivo, en el siguiente apartado se expondrá la relevancia, dentro y fuera del establecimiento comercial, del *smartphone* y cómo el marketing móvil (o *mobile marketing*) es una herramienta que se empieza a convertir en básica para los minoristas que quieran proporcionar una experiencia de compra sin fisuras.

3.3. IMPORTANCIA DEL SMARTPHONE PARA UNA TIENDA PHYGITAL

De acuerdo con Viejo-Fernández et al. (2020), los consumidores que utilizan su *smartphone* dentro del establecimiento comercial pueden realizar un desembolso mayor que los que no lo usan. Así, conviene que los *retailers* no inhiban el uso de los dispositivos móviles dentro de sus tiendas física, sino que lo potencien. Los *smartphones* se pueden vincular con algunas de las herramientas mencionadas en el apartado anterior o a otras como es el caso de los *beacons*.

Los *beacons* son pequeños dispositivos que cuentan con tecnología *bluetooth* de bajo consumo. Emiten una señal que identifica de forma única a cada *smartphone* y los detallistas la utilizan para localizar al consumidor dentro de la sala de ventas y hacerle llegar información que pueda ser de su interés según la zona en la que se encuentre (ver Figura 3.7). Dependiendo de la zona o del historial de compras que tenga el cliente (al poder vincular el número de teléfono con el número de cliente dentro de la base de datos), las acciones de marketing móvil serán diferentes.

Tal y como se refleja en la Figura 3.7, al usuario que se identifica con el color verde, como está en la entrada de la tienda, el *beacon* envía una señal al *smartphone* y un mensaje en el que se persuade para que el individuo entre en el establecimiento. Si éste se identifica con un consumidor habitual, el mensaje incorporará la posibilidad de realizar una recomendación o promoción en base a su histórico de compras. De esta manera, la tecnología *beacon* ayuda a personalizar la comunicación empresa-cliente y fomenta la compra por impulso.

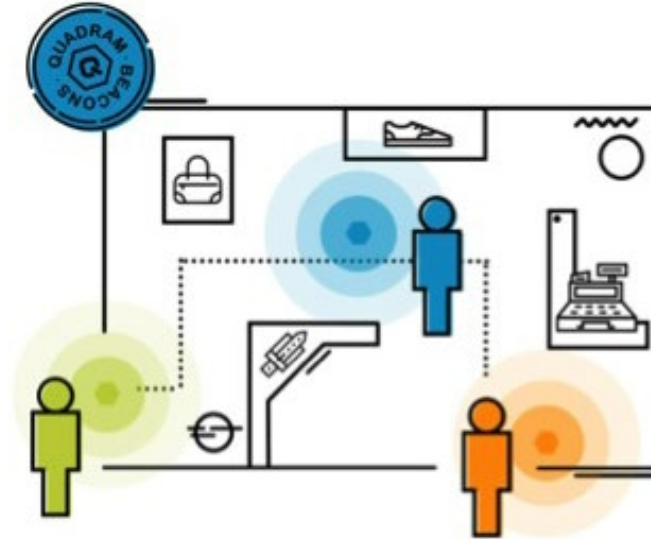
Los elementos tecnológicos mencionados en este capítulo son necesarios, pero no suficientes para proporcionar una experiencia *phygital*. Los consumidores que acuden a una tienda física quieren vivir emociones sensoriales que no pueden experimentar a través del canal virtual. Por este motivo, los detallistas que quieren diseñar una estrategia omnicanal no podrán obviar estos elementos que se tratarán con detalle a continuación. Lo que sí es cierto es que las TIC implantadas dentro de las salas de venta pueden ayudar a mejorar la experiencia sensorial.

3.4. ELEMENTOS SENSORIALES NECESARIOS EN LA TIENDA PHYGITAL

El marketing sensorial se entiende como el conjunto de decisiones estratégicas que toman las empresas para estimular la compra a través de acciones emocionales y/o conductuales. Es decir, trata de estimular los sentidos de los clientes para mejorar su proceso de compra. Dentro de los establecimientos comerciales, se utiliza el marketing

sensorial para que los potenciales compradores permanezcan más tiempo dentro de la sala de ventas y vivan una experiencia positiva y única que les invite a adquirir los productos que vende la enseña comercial.

Figura 3.7. Funcionamiento de los *beacons* dentro de la sala de ventas de un detallista



Fuente: The Valley Digital Business School Web (s.f.).

Díaz (2008, p. 123) argumenta que: “*la información que los consumidores necesitan para identificar un producto viene en un 55% a través de los ojos, el 18 % por los oídos, el 12% mediante el olfato, el 10% a través del tacto y el 5% por medio del gusto*”. Basándose en estos datos, conviene tener en cuenta estos sentidos para crear la atmósfera adecuada que atraiga al cliente, y ayuden a complementar la experiencia *phygital*.

▪ **La vista.**

La vista es uno de los sentidos más utilizados para estimular el proceso de compra, ya que el 90% de la información que capta el cerebro lo hace a través de los ojos (Economía, 2010). La empresa Lego ha sido consciente de la relevancia de la vista y entre sus estrategias de marketing más recientes se ha enfocado en el *storytelling* (contar una historia a través de sus productos). En la tienda insignia de la compañía en Nueva York se ubica un dragón a gran escala que atraviesa las paredes del establecimiento, que está construido únicamente con piezas de la marca. Este diseño capta la atención del público que se potencia con otros espectáculos que se orientan a mejorar la experiencia dentro de la tienda.

Materializado en una tienda *phygital* es conveniente estimular la vista de los visitantes a través de algunas herramientas citadas, por ejemplo, las pantallas LED, la RA o la RV. Así lo han hecho en la tienda Fittest Freakest Barcelona que usa sistemas visuales LED y otros elementos digitales para captar la atención del cliente, incluso antes de que entre a la sala de venta.

▪ **El oído.**

A lo largo de la historia se ha demostrado que la música afecta al estado de ánimo de las personas. En este sentido, la Asociación Americana de Psicología (American

Psychological Association—APA) en el año 2020 elaboró un estudio que confirma este hecho dentro del sector detallista. El análisis se centró en el mercado del vino y entre sus resultados se puede encontrar que, en aquellas salas de venta ambientadas con música francesa, los visitantes terminaban comprando vinos de esa denominación. Lo mismo sucedía en el caso de que la música ambiental fuera alemana.

Además, la música siempre se ha utilizado en las tiendas tradicionales para mejorar la experiencia del consumidor y/o ayudar a diferenciar la marca, lo que es una ventaja frente al comercio online. Marcas como Bershka disponen de música adaptada a la edad de la mayor parte de su *target*. Por este motivo, dentro de la tienda *phygital* es fundamental el uso de música y “voces en off” para retener al consumidor más tiempo. De hecho, existe una acción de marketing denominada *sonic branding* que se refiere a la creación de un sonido distintivo que todos los consumidores asocien a la marca, como la melodía de “*I’m Lovin’ It*” de McDonald’s.

Del mismo modo, la música puede ayudar a fomentar un tipo de compra concreto. Así, si la sala de ventas tiene mucha gente y comienzan a producirse aglomeraciones, se fomenta la compra rápida y el ritmo musical será rápido. En cambio, si lo que se busca es incrementar la permanencia del cliente dentro de la sala de ventas, suele ser recurrente el uso de música lenta y pausada que relaje, aumentando a su vez las posibilidades de que se realice una compra reflexiva para conseguir un mayor desembolso. Dada la configuración de una tienda *phygital* pueden coexistir ambos ambientes, en función de las características y preferencias puntuales del cliente, o de los espacios concretos en los que se sitúe.

▪ **El olfato.**

El olfato es un sentido dominante y se utiliza de manera inconscientemente en muchas ocasiones. Pero lo que hace destacar a este sentido dentro del marketing sensorial es que está estrechamente conectado con las emociones, siendo capaz de despertar recuerdos o sensaciones como el apetito. De hecho, un estudio realizado por la Universidad de Rockefeller revela que los individuos recuerdan un 35% de lo que huelen, frente a un 5% de lo que ven. Por consiguiente, es relevante para los detallistas determinar qué olores despiertan determinadas emociones para provocar acciones que beneficien el negocio como, por ejemplo, captar clientes nuevos o favorecer la compra por impulso. La empresa de marketing olfativo Olfativa asegura que las ventas de las empresas que usan esta estrategia aumentan en un 25% sus ventas.

Gracias a la irrupción de las TIC, un *retailer* puede crear su propia fragancia. Aquella que cree un vínculo emocional con el cliente, que mejore su experiencia de compra y que transmita los valores de la marca. Esta estrategia es reconocida como *branding* olfativo y resulta relevante para aumentar el reconocimiento, la lealtad y recuerdo de la marca. Este es el caso de los parques temáticos de Disney, donde sus instalaciones están aromatizadas con olor a palomitas para despertar hambre a sus visitantes y fortalecer el vínculo con los personajes de sus películas favoritas. Otro ejemplo, es el que realizó la empresa Dunkin Donuts que, mediante una campaña para promocionar su café, creó una máquina para que los autobuses esparcieran el olor de dicho café cada vez que sonara su *jingle* en la radio.

- **El tacto y la temperatura ambiente.**

Respecto al tacto, es conveniente tenerlo en cuenta en aquellas compañías que comercialicen bienes que el consumidor necesite tocar para decidir su compra. En este sentido, se puede influir en la decisión mediante el diseño del *packaging*. Esta estrategia de marketing no sólo tiene la capacidad de influir en el atractivo del producto a la vista, sino que también puede acercar al cliente de una manera estrecha a él y a la marca mediante el tacto.

En cuanto a la temperatura, si bien es cierto que los probadores inteligentes son tendencia en el sector minorista, también lo es que existen prendas que irremediamente el consumidor debe probarse físicamente, como un vestido de novia para una boda. Por lo que una temperatura cálida genera un ambiente agradable para desvestirse y, así, mejorar la experiencia de compra.

- **El gusto.**

Este sentido puede estimularse más allá de la prueba de un alimento. Es decir, la empresa puede apelar la curiosidad y el deseo por experimentar de su público objetivo mediante sabores, recetas o escenarios adecuados. Este es el caso de Campofrío en su campaña promocional “Deliciosa calma”. Esta campaña iba dirigida a las mujeres que sufren estrés, tanto en el ámbito personal como profesional y que asciende al 66% de la población. La compañía abrió un restaurante en el que se cocinaban recetas “libres de estrés” y disponía de una carta con platos que tenían nombres originales y aludían a liberarse del estrés (uno de ellos es: “*A mí que se me pase el arroz me la trae al paio con salsa de manzana y calvados*”).

Además de los mencionados, existen otros elementos sensoriales que afectan a la experiencia de compra del cliente dentro de los establecimientos comerciales, como el color y la iluminación. Díaz de Cerio (2014; p. XX) afirma que “*el color es una energía vibratoria que afecta de diferente forma al ser humano produciendo diferentes sensaciones de las cuales normalmente no se es consciente*”. Los colores que se apliquen a los productos o a los logotipos hacen que los consumidores lo asocien con la marca, por lo que puede atraer al público deseado a la vez que permite completar su identidad. De esta manera, las empresas detallistas tomarán esta decisión en función del tipo de producto y de su *target*, al igual que el estado de ánimo que reproduce cada color. Por ejemplo, Mc Donald's utiliza el color amarillo como alusión a sus patatas fritas y a la asociación psicológica que este color tiene con la alegría y la felicidad.

Por su parte, la iluminación es capaz de crear sensaciones en el consumidor que hacen que se fije en un producto concreto, dependiendo del tipo de luz y su orientación (luz directa, semi-directa, indirecta y semi-indirecta), o que simplemente perciban el espacio físico de la tienda como agradable y acogedor. Si bien en los últimos años el sector *retail* tiende a disponer en las tiendas físicas de iluminación clara (colores blancos o pastel), marcas como Adidas en sus *pop-up stores* incluye una iluminación más oscura para impactar a los clientes (ver Figura 3.8). Las luces de neón incluidas en estos espacios

pretenden conseguir una experiencia artística que sea diferente a lo visto tradicionalmente. os colores utilizados son

Figura 3.8. Iluminación utilizada por Adidas en sus *pop-up stores*



Fuente: aluma3.com (2020).

Una vez recopilados los elementos tecnológicos y sensoriales necesarios para proporcionar una experiencia *phygital*, en el siguiente capítulo de este TFG se planteará el prototipo de la distribución de una tienda *phygital* capaz de atender las exigencias de los consumidores dentro del entorno omnicanal. Teniendo en cuenta la revisión de trabajos académicos y profesionales realizada hasta el momento con una visión más teórica, la siguiente parte del trabajo tendrá una componente más práctica, al mostrar el *layout* de una tienda minorista, en concreto, una librería. El boceto incluye las herramientas necesarias para que el establecimiento librero esté adaptado a un consumidor hiperconectado o “*always on*”, sin renunciar a los elementos sensoriales propios de un espacio físico.

CAPÍTULO 4. DISEÑO DEL *LAYOUT* DE UNA LIBRERÍA *PHYGITAL*

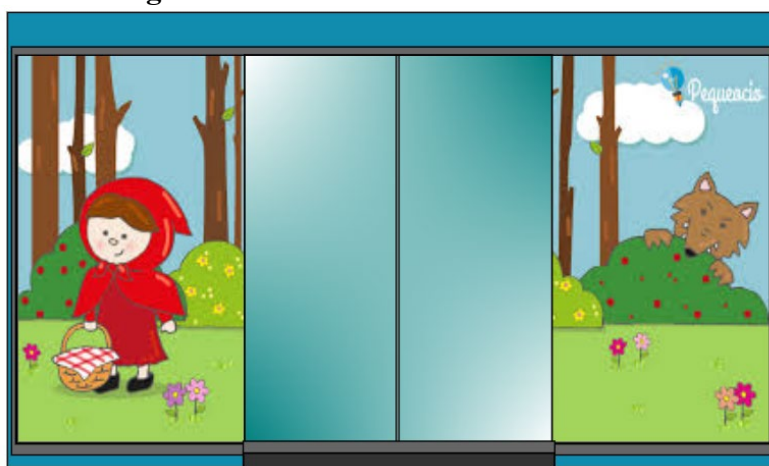
Dada la relevancia de las TIC en el sector detallista, sin minorar el papel protagonista de la tienda física, tal y como se ha mencionado a lo largo de este TFG, se ha elaborado el *layout* de un establecimiento comercial del sector librero (ver Anexo 1). La elección de este sector se debe a que se trata de una de las mayores industrias culturales de España, que ha mantenido un saldo positivo a pesar de la pandemia de COVID-19 (Statista, 2023).

La crisis del coronavirus ha cambiado muchos hábitos en la sociedad. Si bien la industria del libro era de las más avanzadas en términos de comercio electrónico, la COVID-19 ha incorporado aún más adeptos al *e-commerce* y también se han incrementado el número de consultas y revisión de comentarios y recomendaciones online antes de la compra. De igual modo, la lectura a través de libros digitales o *e-books* ha sufrido un crecimiento, del cual el sector librero y, en especial, las pequeñas librerías tienen que ser conscientes. Por este motivo, las librerías más clásicas y tradicionales conviene que proporcionen la experiencia *phygital* para contrarrestar el denominado “efecto Amazon” o la cuota de mercado elevada de empresas como, por ejemplo, La Casa Del Libro.

▪ Diseño exterior de una librería *phygital*.

El exterior del establecimiento comercial constituirá la primera llamada a la acción para el consumidor hiperconectado actual, que encontrará una entrada sin barreras, transparente y con escaparates virtuales en ambos laterales. Tal y como se puede observar en la Figura 4.1, las puertas transparentes dejan ver el interior de la librería con un simple vistazo, en especial, a la zona de lectura situada en el centro y las pantallas táctiles al fondo del establecimiento.

Figura 4.1. Fachada exterior de la tienda



Fuente: Elaboración propia

Los escaparates tienen la función de invitar al consumidor a entrar en la sala de ventas. Por tanto, las pantallas LED deben tratar de generar un vínculo sensorial entre empresa y

cliente. De esta manera, se reproducirán en ellas vídeos que transporten al *target* a un mundo literario como, por ejemplo, el de un cuento tradicional o de una novela de éxito que haya sido adaptada a la televisión. También se pueden mostrar ofertas, productos de vanguardia como *tablets* o *e-books*, o vídeos promocionales que potencien la compra de libros en momentos o fechas especiales como es el caso del “Día del Libro”, navidad...

Las pantallas LED permiten que el consumidor vea parte del catálogo de productos disponible en la enseña comercial y sus características desde la calle, sin necesidad de entrar en la tienda física, al igual que son capaces de persuadir al potencial cliente para que continúe con la experiencia literaria en el interior del establecimiento o que realice una compra impulsiva desde el exterior. Para ello, en uno de los laterales de la puerta principal se colocarán varios quioscos digitales.

La función principal de los quioscos digitales es la de facilitar la gestión de los pedidos realizados a través el canal offline u online. Si el motivo de la visita es recoger un pedido, los clientes se identificarán en los quioscos mediante el código QR que se les haya facilitado en la compra. De esta forma, el personal de la tienda podrá entregar de manera rápida el pedido, sin que el consumidor espere colas. Si, por el contrario, el motivo de la visita es distinto al anterior, el consumidor se identificará con su propio número de teléfono. En ambos casos dicho proceso servirá para que los individuos puedan disfrutar la experiencia *phygital* dentro de la sala de ventas. No obstante, estos quioscos digitales también pueden contener información general de la tienda como su horario de apertura y cierre, o la disponibilidad de algunos productos de su catálogo online, o resolver dudas u otras cuestiones que tengan fácil resolución o una respuesta estandarizada.

▪ **Diseño interior de una librería *phygital*.**

El interior de la librería dispondrá de una zona de lectura amueblada con varios sofás y sillones, además de varias vitrinas y estantes situados en puntos estratégicos donde se expondrán nuevos lanzamientos y que fomenten la compra por impulso, cuya compra se podrá tramitar en los quioscos digitales situados dentro de la sala de ventas o en el mostrador tradicional. Estos productos se apoyarán con pantallas LED en las que se puede apoyar la promoción con vídeos, en el caso de que los libros tengan su versión para el cine o la televisión, o se puedan ver en vivo las firmas de los autores en ferias del libro, o entrevistas de los mismos a programas de cultura.

Una de las zonas más relevantes de estas librerías *phygital* es el fondo del establecimiento comercial. En él se situarán varias pantallas táctiles, cada una de ellas junto a un *e-book* y dos auriculares para que el visitante pueda vivir la experiencia sensorial a través del sentido de la vista y del oído. A través de los *beacons*, al acercarse a las pantallas táctiles, el cliente recibirá un mensaje para desbloquearlas generando un avatar, gracias a la identificación que se realiza en la entrada. El avatar será un personaje literario relevante que introducirá al consumidor en la nueva experiencia de compra. En este sentido, se ha diseñado un trayecto poco saturado hasta las pantallas con el propósito de que sean lo primero en lo que se fija el consumidor después de identificarse.

Las pantallas táctiles contienen información del catálogo de productos disponible en la librería, ya sea en su tienda física o virtual, sinopsis, visión de algunas partes interesantes del libro (siempre que el autor y la editorial lo permitan), precios, al igual que ofertas y promociones personalizadas, pudiéndose realizar pedidos y realizar su desembolso a través de ellas. Si el producto solicitado está disponible en el *stock* de la tienda física, se generará automáticamente un turno para que el empleado se lo entregue posteriormente. Los auriculares inalámbricos contiguos a las pantallas táctiles servirán para escuchar, por ejemplo, el resumen de una novela que desee el cliente, con la voz del avatar asignado.

El cliente podrá disfrutar de la narración sentado frente a la pantalla o en la zona de lectura trasladando su avatar al *e-book* asignado a dicha pantalla. Asimismo, si prefiere leerlo él mismo o seguir indagando sobre el catálogo de libros y novelas en la comodidad de la sala de lectura, los auriculares tendrán una función para reproducir “sonidos de vacío” aislando el ruido que pueda haber en el interior de la sala de ventas. La razón por la que se han destinado dos auriculares es que se puedan generar dos avatares por pantalla para que el doble de personas pueda disfrutar de la experiencia a la vez.

Como vía para complementar la experiencia sensorial mediante el uso de dispositivos electrónicos, el detallista puede optar por incluir gafas de realidad virtual. Este dispositivo puede ser especialmente atractivo para el público infantil porque las gafas reproducirán en 3D cuantos tradicionales, en los que los niños se pueden inmergir y vivir con mayor emoción. Cuando el cliente tenga su pedido listo o quiera finalizar su experiencia de compra, podrá volver a situar los auriculares, las gafas virtuales o el libro electrónico donde se encontraban, o bien solicitar la ayuda del personal de la librería.

Las vitrinas y estantes con productos físicos que sean novedosos, estén de promoción o, sencillamente, incentiven la compra, se situarán en las denominadas “zonas calientes” (donde mayor tráfico existe) del establecimiento comercial. Es decir, estarán localizados de camino a las pantallas táctiles. Igualmente, tendrán una iluminación adecuada para que el cliente se detenga en ellas sin que se distraiga de su objetivo principal, la experiencia sensorial.

El mostrador o zona de cajas dispondrá de la tecnología necesaria para que el equipo de ventas realice sus tareas más frecuentes (cobro, resolución de dudas, búsqueda de libros...), como ordenador, *tablets* o *smarthphones*, de forma que se apoyen los objetivos de la tienda omnicanal y se mejore la experiencia de compra del público objetivo. De igual forma, se facilitarán cajas de autopago, que serán los mismos quioscos mencionados anteriormente, para que el comprador gestione el pago de manera autónoma y no tenga que guardar colas innecesarias.

CONCLUSIONES

A continuación, se expondrán las principales conclusiones de este trabajo enfocado en la relevancia de la estrategia omnicanal y la implantación de la tienda *phygital* en el sector detallista actual.

- El sector de la distribución comercial es una de las principales industrias que contribuye al desarrollo económico y social de los países desarrollados. Dentro de este sector, las empresas detallistas son las más importantes debido a su capacidad para adaptarse a los cambios que se producen en la sociedad y a las nuevas necesidades y demandas de los consumidores. Por este motivo, los formatos comerciales han sufrido una evolución constante, llegando al momento actual, en el que las emociones se potencian para que los consumidores disfruten de la compra.
- De todos los cambios destacados a los que se ha enfrentado el sector detallista, sin duda, el que ha marcado un punto de inflexión es la irrupción de las TIC, en especial, internet. Internet ha creado no sólo la posibilidad de que empresas y clientes tengan una comunicación bidireccional, directa y fluida, sino un canal de compra-venta de gran proyección que lleva creciendo desde prácticamente sus inicios a ritmo de dos dígitos.
- El uso del canal online no implica que los compradores no utilicen la tienda física. De hecho, ven a los detallistas como un todo, en el que no entienden las barreras entre el entorno offline y online, queriendo elegir dependiendo del momento y la situación, uno u otro, o una combinación de los mismos a lo largo de las diferentes etapas que componen el proceso de compra.
- Ante esta situación, los minoristas que quieran permanecer en el mercado competitivo actual necesitan integrar los puntos de contacto físicos y virtuales. El objetivo es proporcionar una experiencia única, holística y sin fisuras –*seamless*–. Por tanto, dentro de las múltiples formas de gestionar los canales, la estrategia omnicanal que consiste en una coordinación integrada off/on es la adecuada para dar respuesta al consumidor hiperconectado.
- La estrategia omnicanal no consiste únicamente en añadir el canal online al entorno tradicional. Ambos entornos deben permitir que el consumidor se mueva libremente a lo largo de las diferentes etapas del *customer journey* y que realice una misma etapa (por ejemplo, la búsqueda de información) de manera continuada o interrumpida por diferentes puntos de contacto, recibiendo la misma imagen de marca, salvando las particularidades de cada canal.
- La omnicanalidad necesita disponer de una visión 360° de los clientes. Por tanto, su implantación es un proceso complejo que requiere tomar decisiones estratégicas que afectan al conjunto de la compañía, tanto a su cultura, arquitectura como al capital humano. De esta forma, aunque muchos *retailers* se declaren omnicanal, el informe de Prodware (2018) destaca que sólo el 36% de las empresas presentan una verdadera gestión coordinada de los canales.

- El auge del canal online que presagiaba el fin de las tiendas físicas no se ha cumplido. El sector detallista mantiene los establecimientos comerciales, pero con un concepto renovado. Las tiendas físicas se han vuelto una pieza de suma importancia para proporcionar la ansiada experiencia *seamless* que demanda el consumidor actual. Así, las herramientas tecnológicas se convierten en el corazón de un modelo de negocio que, al mismo tiempo que recoge información para mejorar la experiencia de compra de los clientes, potencia las emociones sensoriales y mejora la imagen de la enseña comercial.
- Las tiendas *phygital* se convierten en el formato comercial adaptado a las exigencias de la sociedad actual que potencia el uso de las TIC y de los dispositivos electrónicos, sin dejar de otorgar la relevancia que tiene el capital humano. Así, el personal de ventas resulta un elemento necesario en las tiendas *phygital* que, bajo la figura del denominado “vendedor 4.0”, mejora la experiencia de compra del cliente y, además, incrementa la rentabilidad de los negocios detallistas. Este personal de ventas experto en marketing digital para responder las exigencias de un consumidor hiperconectado, además de contar con las competencias de un vendedor tradicional, como la empatía o capacidad de escucha para persuadir al consumidor a que realice la compra, sea offline u online, en esa enseña comercial y no en un competidor.
- Dado que las librerías tradicionales se han visto amenazadas por el auge del comercio electrónico y las nuevas innovaciones tecnológicas como los *e-books*, es esencial que traten de implementar una estrategia omnicanal al igual que otros sectores, como es el de la moda o de la cosmética y belleza. La incorporación de elementos tecnológicos para crear una experiencia sensorial es óptima para este tipo de detallistas, puesto que se ha demostrado que las tiendas físicas permanecen, a pesar de la importancia latente del canal online, y el sector librero mantiene e, incluso, incrementa sus cuotas de ingresos después de la crisis provocada por el COVID-19.

BIBLIOGRAFÍA

LEGISLACIÓN

Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista (B.O.E. nº 15 de 17 de enero)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AW, E.C.X., BASHA, N.K., NG, S.I., & HO, J.A. (2021): “Searching online and buying offline: Understanding the role of channel-, consumer-, and product-related factors in determining webrooming intention”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 58, p. 102328.

BARTHOLDI, J.J., & GUE, K.R. (2004): “The Best Shape for a Crossdock”, *Transportation Science*, vol. 38, nº. 2, pp. 235-244.

BELGHITI, S., OCHS, A., LEMOINE, J. F., Y BADOT, O. (2017): “The phygital shopping experience: An attempt at conceptualization and empirical investigation”, *Academy of Marketing Science World Marketing Congress*, pp. 61-74.

BERRY, L. (1981): “The employee as customer”, *Journal of Retailing Marketing*, vol. 3, nº.1, pp. 33-40.

BLANCO CALLEJO, M. & GUTIÉRREZ BRONCANO, S. (2008): “El empleo del Modelo de Gestión de la Calidad Total en el sector de la distribución comercial en España”, *Universia Business Review*, nº. 17, pp. 40-63.

BROMLEY, R.D.F. & THOMAS, C.J. (1988): “Retail Parks: Spatial and Functional Integration of Retail Units in the Swansea Enterprise Zone”, *Transactions of the Institute of British Geographers*, vol. 13, nº. 1, pp.4-18.

CHATTERJEE, P., & KUMAR, A. (2016): “Customer willingness to pay across retail channels”, *Journal of Retailing and Customer Services*, vol. 34, pp. 264-270.

DULEBOHN, J., & HOCH, J. (2017): “Virtual teams in organizations”, *Human Resource Management Review*, nº. 27, pp. 569-574.

FERRER DÁVALOS, R. M. (2015): “La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional”, *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, vol. 11, nº.1, pp. 102-114.

FIESTAS, J.C. & TUZOVIC, S. (2021): “Mobile-assisted showroomers: Understanding their purchase journey and personalities”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 58, p. 102280.

GARCÍA SAUGAR, J.C. (2015): “Un nuevo equipamiento territorial. Los parques comerciales: criterios y parámetros de diseño: análisis de la experiencia española”, *Universidad Politécnica de Madrid*.

GREWAL, D., MOTYKA, S., & LEVY, M. (2018): “The Evolution and Future of Retailing and Retailing Education”, *Journal of Marketing Education*, vol. 40, pp. 85-93.

GIMENO, D. & LARA L. (2021). *Retail reset*. Almuzara Editorial (Madrid)

JUANEDA-AYENSA, E., MOSQUERA, A., OLARTE-PASCUAL, C., SIERRA-MURILLO, Y. (2017): “El papel de la tecnología en una tienda de moda en un entorno omnicanal”, DOCFRADIS: *Colección de documentos de trabajo Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial*.

MALLAINA GARCÍA, Ó. (2017): “La comunicación comercial en la distribución minorista y la nueva estrategia omnicanal”, Universidad Complutense de Madrid.

MARÍN, S. & MIQUEL, P. (2003): “Modelo de marketing interno para la gestión de recursos humanos”, I Congreso Internacional y Virtual de Intangibles, *Real Académica y Científica RedIRIS*, pp. 309-326.

MELENDREZ-ACOSTA, V. (2018): “Logística del comercio electrónico: cross docking, merge in transit, drop shipping y click and collect”, *Científica*, vol. 22, nº. 2, pp. 105- 112.

MELERO, I., SESE, F.J., & VERHOEF, P.C. (2016): “Recasting the customer experience in today’s omni-channel environment”, *Universia Business Review*, nº. 50, pp. 18-37.

MOLINILLO JIMÉNEZ, S. (2012): *Distribución comercial aplicada*, ESIC, Madrid.

PARRA FERNÁNDEZ, M., VISBAL FRANCO, O., DURÁN, S., & BADDE, G. (2019): “Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional”, *Interdisciplinaria: Revista de psicología y ciencias afines*, nº. 1, pp. 155-170.

RADZEVIČĖ, J., & BANYTĖ, J. (2020): “Driving Factors of Consumer Irrationality in Omnichannel Consumer Behaviour”, *Marketing and Smart Technologies*, pp. 146-155.

ROMAIN MARCIANO, S., (2019): *Transformando organizaciones: Liderar el cambio*. ESIC, Madrid.

TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J.A., VÁZQUEZ CASIELLES, R., DE LA BALLINA BALLINA, F.J., SUÁREZ VÁZQUEZ, A. (2016): *Investigación de mercados: el valor de los estudios de mercado en la era digital*, Paraninfo, Madrid.

TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J.A., VÁZQUEZ CASIELLES, R., ESTRADA ALONSO, E., GONZÁLEZ MIERES, C. (2017): *Marketing insights: la respuesta del comercio a las tendencias de comportamiento social del consumidor*. Cátedra fundación Ramón Areces de distribución comercial. Universidad de Oviedo.

TOSCANO, E., & SANCHEZ, N. (2020): “Omnichannel management: The art of omnichannel orchestration”, Uppsala Universitet.

VÁZQUEZ-CASIELLES, R. & TRESPALACIOS-GUTIÉRREZ, J.A. (2009): *Estrategias de distribución comercial. Diseño del Canal de Distribución y Relación entre Fabricantes y Detallistas*, Paraninfo, Madrid.

VERHOEF, P.C., KANNAN, P.K. & INMAN, J.J. (2015): “From multichannel retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the special issue on multichannel retailing”, *Journal of Retailing*, vol. 91, n.º. 2, pp. 174-181.

VIEJO-FERNÁNDEZ, N., SANZO-PÉREZ, M. J., & VÁZQUEZ-CASIELLES, R. (2020): “Is showrooming really so terrible? Start understanding showroomers”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 54, p. 102048.

YUROVA, Y., RIPPÉ, C.B., WEISFELD-SPOLTER, S., SUSSAN, F., & ARNDT, A. (2016): “Not all adaptive selling to omni-customers is influential: The moderating effect of product type”, *Journal of Retailing and Customer Services*, vol. 34, pp. 271-277.

YUSTA, A. I., MONGE, M. E. C., & VEGA, A. V. R. (2009): “Elección del canal de distribución online vs. offline: factores de influencia sobre el comprador”, *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, n.º.18, pp. 143-166.

PÁGINAS WEB CONSULTADAS

AleLeo, & REDACCION. (2012, octubre 4). *Adidas ensaya un nuevo concepto de escaparate interactivo con maniqués virtuales*. Digital AV Magazine. <https://www.digitalavmagazine.com/2012/10/04/adidas-ensaya-un-nuevo-concepto-de-escaparate-interactivo-con-maniquies-virtuales/>

Alex, C. D. (2016, octubre 9). *Análisis de Batman: Arkham VR. Ahora puedes ser el Caballero Oscuro*. Vidaextra.com; Vida Extra. <https://www.vidaextra.com/analisis/analisis-de-batman-arkham-vr-ahora-puedes-ser-el-caballero-oscur>

Álvarez, J. I. (2021, octubre 18). *La alimentación “online” crece el 72% impulsada por los mayores*. elEconomista.es; elEconomista. <https://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/11436648/10/21/La-alimentacion-online-crece-el-72-impulsada-por-los-mayores.html>

Arcos, J. M. (2021, noviembre 26). *La generación sénior será el 32% de la economía europea este lustro*. elEconomista.es; elEconomista. <https://www.economista.es/economia/noticias/11496603/11/21/La-generacion-senior-sera-el-32-de-la-economia-europea-este-lustro.html>

Barcala, J. G. (2014, julio 16). *La Música en la Guerra. - Ciencia Histórica*. Ciencia Histórica; J.G.Barcala. <https://www.cienciahistorica.com/2014/07/16/la-musica-en-la-guerra/>

Barrabes, P. (2021, noviembre 22). *Burger King España refuerza su apuesta por Cataluña e inaugura un nuevo establecimiento en Barcelona*. RESTAURANT BRANDS IBERIA. <https://www.rbiberia.com/burger-king-barcelona-hospitalet-llobregat-lafarga/>

Berretta, P. (2022, septiembre 28). *Una pop-up store de Dior llega a Madrid con experiencias y regalos para todos los visitantes*. Vida de Madrid. <https://www.vidademadrid.com/es/45160/pop-up-store-dior-jadore-madrid-fechas-2022/>

Cabrera, J. I. (2019, agosto 13). *El sector “retail” ya ha descubierto el potencial del “big data” con estos cinco casos*. Hablemos de empresas. <https://hablemosdeempresas.com/grandes-empresas/ejemplos-big-data-en-el-sector-retail/>

Catalán, C. (2019, mayo 28). *Nuevo establecimiento eficiente de Mercadona en Pamplona*. Navarra Capital. <https://navarracapital.es/nuevo-modelo-de-tienda-eficiente-de-mercadona-en-pamplona/>

Concept Stores: La nueva tendencia de tiendas lifestyle. (2020, febrero 23). *La Comercial*. <https://www.lacomercial.info/es/blog/lifestyle/concept-stores-la-nueva-tendencia-de-tiendas-lifestyle>

Davara, A. (2018, enero 26). *El nuevo modelo de tienda omnicanal de Zara en Londres*. DAREtail. La actualidad del mundo del retail, la distribución comercial, los puntos de venta y las franquicias. <https://www.distribucionactualidad.com/la-tienda-omnicanal-zara-londres-lo-importa-la-relacion-la-marca/>

de Fatima Rossi Farkas, M. (2020). *Marketing olfativo*. Editora Senac Sao Paulo. <https://www.olfativa.com/marketing-olfativo/>

Digital. (2022, julio 29). *Empresas que usan marketing olfativo*. www.aromasfenpal.com; Aromas Fenpal. <https://aromasfenpal.com/blog/tendencias-marketing-olfativo/5-ejemplos-de-empresas-que-usan-marketing-olfativo/>

Dipole. (s/f). *Etiquetas RFID: qué son y qué aplicaciones tienen*. DipoleRFID. Recuperado el 22 de junio de 2023, de <https://www.dipolerfid.es/blog-rfid/etiquetas-rfid-y-aplicaciones>

E-commerce: compradores por edad en España en 2022. (s/f). Statista. Recuperado el 22 de junio de 2023, de <https://es.statista.com/estadisticas/496509/porcentaje-de-compradores-online-por-edad-espana/>

Ecommerce: peso sobre total de compras y ventas en España 2008-2021. (s/f). Statista. Recuperado el 22 de junio de 2023, de <https://es.statista.com/estadisticas/479921/porcentaje-de-compras-y-ventas-via-comercio-electronico-espana/>

E-commerce: productos comprados online en España en 2022. (s/f). Statista. Recuperado el 22 de junio de 2023, de <https://es.statista.com/estadisticas/499435/productos-online-comprados-online-espana/>

El Museo más Dulce del Mundo, el espacio pop-up de la Navidad. (2020, diciembre 4). eventoplus.com; Grupo Eventoplus. <https://www.eventoplus.com/noticias/el-museo-mas-dulce-del-mundo-el-espacio-pop-up-de-la-navidad/>

El rol de la experiencia del cliente en la estrategia omnicanal durante el proceso de compra. (2020). 7(2011), 119–132.
<https://www.proquest.com/openview/6cfa8fc12163e6924caaf76799736d13/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393>

Grupo Control Publicidad. (2011, enero 25). *El escaparate virtual de Adidas*. EDIPO, S.A. <https://controlpublicidad.com/campanas-publicitarias/el-escaparate-virtual-de-adidas/>

INDOSPORT. (s/f). *INDOSPORT99: Bocoran RTP Live Slot Tertinggi & Info Slot Gacor Hari Ini*. Popuptorespain.com. Recuperado el 22 de junio de 2023, de <http://www.popuptorespain.com/>

INEbase / Servicios / Comercio / Estadística estructural de empresas: sector comercio / Últimos datos. (s/f). INE. Recuperado el 22 de junio de 2023, de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176902&menu=ultiDatos&idp=1254735576799

Los 15 Ejemplos de Marketing Sensorial más Curiosos. (2017, octubre 3). Mascaraquemarketing.com. <https://www.mascaraquemarketing.com/ejemplos-de-marketing-sensorial/>

Mango ofrece comprar en tienda a través de tablets. (2012, septiembre 14). Marketing 4 Ecommerce - Tu revista de marketing online para e-commerce. <https://marketing4ecommerce.net/mango-comprar-tienda-tablets/>

Mango vincula el canal online con la tienda física. (2012, septiembre 24). Marketing en la práctica. <https://marketingenlapractica.wordpress.com/2012/09/24/mango-vincula-el-canal-online-con-la-tienda-fisica/>

Martín, M. (2020, septiembre 23). Iluminación en tiendas retail de lujo: inspiración y claves para el éxito. *Aluma3*. <https://aluma3.com/iluminacion-en-tiendas-retail-de-lujo-inspiracion-y-claves-para-el-exito/>

Mcomie, A. (2022, mayo 3). ¿Qué es Sonic Branding (marca sonora) y como puede beneficiar a tu marca? *Voice Crafters*. <https://www.voicecrafters.com/es/blog/what-is-sonic-branding-and-how-can-it-benefit-your-brand/>

Medical Imaging Español. (2022, diciembre 9). *Nueva colaboración llevará la RA a la imagen médica para el espacio intervencionista*. Medical Imaging Español. <https://www.medimaging.es/industria/articulos/294795627/nueva-colaboracion-llevara-la-ra-a-la-imagen-medica-para-el-espacio-intervencionista.html>

Pastor, I. Q. (2021, diciembre 13). *Escaparate virtual ZARA en tienda Soho by Shanef3D estudio*. IRENE QUILES PASTOR. <https://irenequiles.com/escaparate-virtual-zara-en-tienda-soho-by-shanef3d-estudio/>

Pastor, J. (2022, junio 27). *La nueva app de IKEA vacía tu casa para luego redecorarla con sus muebles: que viva la realidad aumentada*. Xataka.com; Xataka.

<https://www.xataka.com/realidad-virtual-aumentada/nueva-app-ikea-vacia-tu-casa-para-luego-redecorarla-sus-muebles-que-viva-realidad-aumentada>

Pastrana, E. (2015, diciembre 8). *¿Los probadores del futuro? Zara instala pantallas táctiles para pedir tallas.* El Confidencial. https://www.elconfidencial.com/consumo/2015-12-08/probadores-zara-pantalla-ipad-san-sebastian_1113933/

People stories. (s/f). *Global Powers of Retailing 2023.* Deloitte. Recuperado el 22 de junio de 2023, de <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/consumer/analysis/the-global-powers-of-retailing.html>

Ranking Empresas Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con predominio en productos alimenticios, bebidas y tabaco. (s/f). Directorio Ranking Empresas - Ranking de las principales empresas españolas. Recuperado el 22 de junio de 2023, de <https://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-4711.html>

Ruiz, A. (2018, diciembre 10). *Los conceptos clave de la Realidad Virtual frente a la Realidad Aumentada.* Tecnología para los negocios. <https://ticnegocios.camaravalencia.com/servicios/tendencias/realidad-virtual-vs-realidad-aumentada-los-conceptos-clave/>

SBT. (2018, abril 3). *5 ejemplos para tener el mejor merchandising visual en Retail.* SBT. <https://www.sb-tec.com/merchandising-visual/>

Sierra, A. E. (s/f). *ESTRATEGIA DE MARKETING DE ZARA.* Cunef.edu. Recuperado el 22 de junio de 2023, de https://biblioteca.cunef.edu/files/documentos/TFG_GDOBLE_A_2019-5.pdf

Telemadrid. (2022, noviembre 29). *Lefties abre el 9 de diciembre en Madrid su tienda insignia más grande del mundo.* Telemadrid. <https://www.telemadrid.es/noticias/economia/Lefties-abre-el-9-de-diciembre-en-Madrid-su-tienda-insignia-mas-grande-del-mundo-0-2510149018--20221129072457.html>

The Valley. (2014, septiembre 11). *Qué son los Beacons y cuál es su potencial.* The Valley Digital Business School. <https://thevalley.es/blog/que-son-los-beacons-y-cual-es-su-potencial/>

Tobar, S. (2022, diciembre 9). *Así es la nueva tienda de Lefties en la calle Montera en Madrid.* El Español. https://www.elespanol.com/invertia/20221209/nueva-tienda-lefties-calle-montera-madrid/724707525_3.html

Zara instala probadores “inteligentes” en sus tiendas. (2015, diciembre 4). ELMUNDO. <https://www.elmundo.es/yodona/2015/12/04/56617bff268e3e5c478b45ad.html>

ANEXOS

ANEXO 1

