

**Revisión sistemática y análisis web del proceso de disrupción radical del sector retail**

**Edgar David Gomez Acero**

**Trabajo de grado para Optar el título de Ingeniero Industrial**

**Directora:**

**Edna Rocío Bravo Ibarra**

**PhD. Administración de Empresas**

**Codirectora:**

**Karym Cecilia Grijalba Marmol**

**Master of Business Administration**

**Universidad Industrial de Santander**

**Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas**

**Escuela de estudios Industriales y Empresariales**

**Bucaramanga**

**2021**

### **Dedicatoria**

Dedico esta tesis y cada uno de mis logros a mi familia que siempre me ha brindado su apoyo incondicional y son mi más grande motivación para luchar por mis sueños.

### **Agradecimientos**

A mis padres y mi tía por sus esfuerzos, por el amor que me han brindado, por los valores que me han inculcado, por sus consejos y por toda la confianza que han puesto sobre mí.

A mi hermano y mi prima con los que he compartido las mayores alegrías de mi vida y en quienes veo un futuro tan brillante como ellos.

A todos los amigos que me acompañaron en los últimos cinco años y me hicieron un espacio en sus vidas. Especialmente a Iván quien se convirtió en un hermano y me ofreció su mano incondicionalmente; a Fabián por ser un gran compañero, amigo y socio con el que pude contar en todo momento; a mis roomies en quienes encontré otra familia. Los llevaré en mi corazón toda la vida.

Finalmente, A Karym Grijalba por sus consejos, acompañamiento y apoyo al proyecto. A la profesora Edna Bravo, por su apoyo durante la ejecución del proyecto, por ser fuente de inspiración profesional y acercarme a la innovación en muchos aspectos de mi vida.

**Tabla de Contenido**

Introducción ..... 11

1. Aspectos generales del proyecto ..... 14

1.1 Planteamiento del problema..... 14

1.2 Objetivos ..... 16

1.2.2 Objetivos específicos: ..... 16

1.3 Marco teórico ..... 16

1.3.1 Innovación..... 16

1.3.2 Innovación disruptiva..... 18

1.3.3 Sector Retail..... 19

1.3.4 Revisión sistemática..... 20

1.3.5 Análisis de contenido web ..... 23

2. Desarrollo metodológico..... 25

2.1 Etapa 1. Revisión sistemática de literatura sobre el tópico “disrupción en el sector retail”... 25

2.1.1 Revisión de literatura preliminar para la identificación de palabras clave ..... 25

2.1.2 Creación de ecuación de búsqueda a partir de palabras clave identificadas..... 26

2.1.3 Análisis bibliométrico y caracterización de la información encontrada. .... 28

2.1.4 Definición de criterios de inclusión, exclusión y calidad. .... 28

2.1.5 Análisis de resúmenes y títulos de los artículos..... 30

2.1.6 Extracción y Análisis de la información. .... 31

2.1.7 Documentación de los resultados encontrados. .... 31

2.2 Etapa 2. Análisis de contenidos web para la identificación de prácticas de referencia asociadas al proceso de disrupción radical del sector retail..... 31

2.2.1 Preparación ..... 32

2.2.2 Organización de la información..... 33

2.2.3. Reporte de resultados del análisis de contenido web..... 34

2.3 Etapa 3. Elaboración de artículo de carácter publicable ..... 34

3. Resultados de la investigación ..... 35

3.1 Resultados de la revisión de literatura científica ..... 35

3.1.1 Análisis bibliométrico ..... 35

3.1.2 Caracterización de los resultados..... 36

3.1.3 Resultados de la revisión de la literatura científica. .... 40

3.2 Resultados del análisis de contenido web..... 61

3.2.1 Análisis bibliométrico.....	61
3.2.2 Caracterización de los resultados.....	62
3.2.3 Resultados análisis de contenido web.....	66
3.3 Artículo publicable.....	85
4. Conclusiones.....	86
5. Recomendaciones .....	88
Referencias bibliográficas.....	91

**Lista de tablas**

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos de la investigación.....	13
Tabla 2. Palabras clave identificadas.....	27
Tabla 3. Criterios de inclusión, exclusión y de calidad de la búsqueda.....	29
Tabla 4. Ecuaciones de búsqueda para el motor Google.....	32
Tabla 5. Cantidad de publicaciones por autor.....	39
Tabla 6. Definiciones de capacidad e innovación.....	55

**Lista de Figuras**

Figura 1. Palabras clave. .... 26

Figura 2. Cantidad de publicaciones por año. .... 36

Figura 3. Cantidad de publicaciones según tipo de documento. .... 37

Figura 4. Cantidad de publicaciones según área de conocimiento. .... 37

Figura 5. Cantidad de publicaciones por país. .... 38

Figura 6. Cluster de autores. .... 39

Figura 7. Proceso de gestión de riesgos ISO-31000. .... 49

Figura 8. Publicaciones estudiadas. .... 62

Figura 9. Año de publicación. .... 63

Figura 10. País de origen publicaciones. .... 64

Figura 10. Intervalo de visitas recibidas por los sitios web seleccionados. .... 65

Figura 11. Países que más visitas realizan a los sitios web. .... 66

**Lista de apéndices**

Apéndice A. Listado y caracterización de artículos resultantes de la búsqueda y seleccionados.

Apéndice B. Listado y caracterización de páginas web seleccionadas.

Apéndice C. Artículo publicable.

## Resumen

**Título:** Revisión sistemática y análisis web del proceso de disrupción radical del sector retail<sup>1\*</sup>

**Autor:** GOMEZ ACERO, Edgar David<sup>2\*\*</sup>

**Palabras Clave:** sector retail, sector minorista, disrupción, innovación, análisis de contenido web, revisión de literatura.

### Descripción

En este estudio se llevó a cabo una revisión sistemática de literatura científica y un análisis de contenido web con el objetivo de identificar factores clave en el proceso de disrupción del sector retail. Para tal fin, se establece el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación, los resultados esperados y, un marco de referencia donde se definen conceptos que permiten una mejor comprensión del documento. La metodología propuesta está dividida en tres etapas que buscan responder a los objetivos específicos del proyecto: revisión sistemática de literatura sobre el tópico “disrupción en el sector retail”, análisis de contenidos web para la identificación de prácticas de referencia asociadas al proceso de disrupción en el sector retail y la elaboración de un artículo publicable. Los resultados de la revisión sistemática permitieron identificar los siguientes factores determinantes: relación con los stakeholders, incertidumbre y riesgo, competitividad, capacidades físicas y capacidades de innovación del consumidor y de la empresa, sostenibilidad. A través del análisis de contenido web se evidenciaron las siguientes prácticas de referencia asociadas al proceso de disrupción del sector retail: estrategias omnicanal, digitalización, internet del todo, inteligencia artificial, realidad aumentada, experiencia personalizada, showrooms y espacios de interacción únicos. Los resultados anteriores permitieron analizar las motivaciones que benefician o perjudican la implementación de estrategias de innovación dentro del sector, asimismo se identificaron tendencias referentes a las prácticas que buscan dar respuesta a las necesidades de los consumidores y han sido disruptivas.

---

<sup>1</sup> \*Trabajo de grado

<sup>2</sup> \*\*Facultad de ingenierías fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Directora: Edna Rocío Bravo Ibarra. PhD. Codirectora: Karym Cecilia Grijalba Marmol.

## Abstract

**Título:** Revisión sistemática y análisis web del proceso de disrupción radical del sector retail<sup>3\*</sup>

**Author:** GOMEZ ACERO, Edgar David<sup>4\*\*</sup>

**Key Words:** retail sector, retail sector, disruption, innovation, web content analysis, literature review.

### Description

This study carried out a systematic review of scientific literature and a web content analysis with the aim of identifying key factors in the disruption process of the retail sector. To this end, the general objective and specific objectives of the research, the expected results and a frame of reference where concepts that allow a better understanding of the document are defined. The proposed methodology is divided into three stages that seek to respond to the specific objectives of the project: systematic literature review on the topic "disruption in the retail sector", web content analysis to identify reference practices associated with the process of disruption in the retail sector, and the preparation of a publishable article. The results of the systematic review made it possible to identify the following determining factors: relationship with stakeholders, uncertainty and risk, competitiveness, physical capabilities and innovation capabilities of the consumer and the company, sustainability. Through the analysis of web content, the following reference practices associated with the retail sector disruption process were evidenced: omnichannel strategies, digitalization, internet of everything, artificial intelligence, augmented reality, personalized experience, showrooms and unique interaction spaces. The above results allowed us to analyze the motivations that benefit or hinder the implementation of innovation strategies within the sector, as well as to identify trends related to practices that seek to respond to the needs of consumers and have been disruptive.

---

<sup>3</sup> \*Degree work

<sup>4</sup> \*\*Faculty of Physique Mechanics Engineering. School of Industrial and Managerial Studies. Project manager: Edna Rocío Bravo Ibarra. PhD. Project comanager: Karym Cecilia Grijalba Marmol.

## Introducción

El sector retail, también denominado minorista, engloba a todas las empresas dedicadas a la venta de bienes o servicios directamente al consumidor final (Kotler y Armstrong. 2012). Este sector es uno de los más complejos logísticamente hablando y a la vez uno de los más grandes y diversificados del mundo. Según lo reportado en el informe Global Powers of Retailing 2019, publicado por la firma consultora Deloitte, la industria minorista tuvo un crecimiento del 4,1% y los ingresos de las principales 250 tiendas minorista a nivel global alcanzaron los 4,74 billones de dólares. A nivel nacional, en el segundo trimestre del 2020, el comercio al por menor, entendido como tiendas minoristas físicas y virtuales, fue la actividad económica que más impacto tuvo sobre el producto interno bruto colombiano según informó el DANE.

Los rápidos avances tecnológicos impulsados por la globalización y las constantes variaciones en el entorno, exigen para esta industria una constante previsión y la capacidad de adaptar sus prácticas acorde a los cambios. Según el foro económico mundial (2017), el sector retail sufrirá más cambios en los próximos diez años que en los últimos cuarenta y serán posibles nuevos modelos de negocio gracias a la cuarta revolución industrial y la introducción de nuevas tecnologías. Entre 2009 y 2014 el crecimiento anual de las tiendas minoristas de formato físico estuvo cerca del 4% mientras que el crecimiento de las tiendas online se acercó al 10%, además según un estudio realizado por PWC<sup>5</sup> en 2016, el 52% de los consumidores prefiere comprar en tiendas después de una previa revisión online de sus productos (Kumar V., Anand A., Song H. 2016). Esto permite evidenciar como la adopción de tecnologías exponenciales y el fácil acceso

---

<sup>5</sup> PriceWaterhouseCoopers (PWC) es una firma consultora que ofrece servicios profesionales. La red de PwC cuenta con firmas miembro en 157 países, donde laboran cerca de 223,000 profesionales compartiendo sus conocimientos y habilidades. (PwC, s.f. Tomado de: <https://www.pwc.com/ia/es/acerca-de-nosotros.html>)

a la información han transformado a los clientes y las formas de consumo, permitiéndoles hacer un mejor uso de su tiempo a la vez que sus exigencias van en aumento gracias a la simplicidad que representa actualmente la comparación de precios y variedad de productos, sin estar condicionados por un espacio físico. (Diamandis, P. 2019; Chaves, C., Mantegazza, M. 2020).

En consecuencia a la dinámica dentro del sector, las estrategias tradicionales enfocadas a los precios, variedad de productos o ubicación, se quedan cortas a la hora de dar respuesta a este desafío y es donde la innovación toma un papel importante. Este concepto dentro del contexto del comercio minorista inicialmente hace referencia a la evolución del formato comercial, pero también involucra una evolución en el producto, marca, forma de hacer management, canales de distribución, uso eficiente de los recursos disponibles, etc., centrando su atención en la creación de valor para los consumidores (García A. 2015; Pantano y Viassone. 2015). El proceso de innovación pueden resultar desestabilizador tanto para los minoristas como para sus clientes y puede verse afectado por distintas variables del entorno junto con las actitudes individuales de cada miembro de la organización hacia los cambios, teniendo en cuenta que existen diversas maneras en las que se puede innovar y lo personalizado que debe darse este proceso para cada una de las empresas (Yoguel, G., Boscherini, F. 2001; Pantano. 2014). En algunos casos la implementación de estrategias innovadoras puede darse exitosamente en periodos de tiempo relativamente cortos, mientras que en otros casos estas estrategias ni siquiera puedan terminar de ser ejecutadas, del mismo modo en ciertas circunstancias la adopción de prácticas innovadoras puede llegar a cambiar por completo la forma en la se desempeña la industria, mientras que en otras apenas y puede llegar a generar valor para la organización (Albors-Garrigos. J. 2020).

Teniendo en cuenta lo anterior el presente proyecto de investigación busca, a través de una revisión sistemática y de contenidos web, estudiar cómo se da el proceso de disrupción dentro del sector retail y cuáles son los factores que lo afectan. Para tal fin, se establecen el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación, los resultados esperados y, un marco de referencia donde se definen conceptos que permiten una mejor comprensión del documento. La metodología propuesta está dividida en tres etapas que buscan responder a los objetivos específicos del proyecto: revisión sistemática de literatura sobre el tópico “disrupción en el sector retail”, análisis de contenidos web para la identificación de prácticas de referencia asociadas al proceso de disrupción en el sector retail y la elaboración de un artículo publicable.

**Tabla de cumplimiento de objetivos**

**Tabla 1.** *Cumplimiento de objetivos de la investigación.*

Objetivo específico	Apartado relacionado
1. Realizar una revisión sistemática de la literatura científica sobre el tópico “disrupción en el sector retail”	3.1.
2. Realizar un análisis de contenido web para la identificación de prácticas de referencia asociadas al proceso de disrupción del sector retail.	3.2.
3. Identificar factores determinantes que favorezcan o dificulten el proceso de disrupción radical del sector retail.	3.1.3.
4. Elaborar un artículo de carácter publicable que sintetice los hallazgos más importantes derivados de la investigación.	3.3. – Apéndice C

## **1. Aspectos generales del proyecto**

### **1.1 Planteamiento del problema**

La literatura ha definido la innovación como un aspecto fundamental en el desarrollo económico y competitivo de las empresas e industrias (Aramburu, N.; Saenz, J. y Blanco C.E., 2015) y como una herramienta útil en el manejo eficiente de los recursos, que contribuye a la supervivencia en el contexto económico actual, caracterizado por ser rico en información, por la aplicación y crecimiento de tecnologías digitales y por los drásticos cambios que han sufrido las formas en la que los consumidores acceden a los productos y servicios. (Bacile T.j., Ye C, Swilley E, 2014).

En el sector minorista existe un gran interés en el desarrollo de soluciones innovadoras y la integración de tecnología, debido a la competitividad y complejidad que ha venido en aumento y ha impulsado un cambio en el enfoque tradicional, que centraba su atención en el producto y no en el consumo, pasando a centrar su atención a los clientes y buscar ofrecer una mejor experiencia de compra (Johnson, K.K.P., Kim, H-Y., Mun, J., Lee, J.Y., 2015.). Esto ha tenido repercusiones tanto en el proceso de venta como en el desarrollo de las estrategias comerciales y a la vez crea la necesidad de desarrollar competencias para integrar conocimientos y habilidades en el desarrollo de productos y servicios personalizados (Pantano E., Viassone M. 2015). Lo anterior refuerza la idea de hacer a la innovación una parte vital de la cultura de las empresas, es decir, permitir a la organización experimentar, aprender y adaptarse al entorno cambiante.

Según Boeck & Fosso Wamba (2010), las empresas minoristas realizaron diversas innovaciones estratégicas, apoyadas en algunas tecnologías exponenciales como los pagos electrónicos y la creación de tiendas virtuales, la inteligencia artificial y el machine learning. Pero

la adopción de tecnologías en este sector, a diferencia de otras industrias, se ha dado de forma pasiva y en cambio, se ha priorizado en nuevas formas de entender el mercado y predecir futuras tendencias (Pantano, 2014). El impacto de estas innovaciones puede verse desde la perspectiva de los clientes, así como desde la métrica del rendimiento organizativo como por ejemplo en el aumento de la cuota de mercado o los ingresos (Rodríguez M., Paredes F., Yi G. 2016), pero la aplicación exitosa de cierta innovación en una organización específica no es garantía de éxito para otra, debido a que influyen aspectos como las condiciones del entorno, las formas de gestión y la cultura organizacional. Además de las actitudes individuales de cada miembro de la organización hacia la toma de riesgos y en general hacia los procesos de aprendizaje que contribuyen a la transformación del conocimiento en innovación (Yoguel y Bocherini, 2001).

A pesar de que existe un flujo de publicaciones constante y en aumento, la literatura acerca de la innovación en el sector retail es relativamente nueva y aún se encuentra fragmentada, es decir, bastante dispersa y dirigida a aspectos muy específicos (Hristov L., Reynolds J. 2015), por lo que los factores que impulsan o impiden tanto la adopción como el éxito de prácticas innovadoras y disruptivas dentro del sector, no son lo suficientemente claros. Por lo tanto es necesario realizar una investigación que revise el conocimiento existente desde un enfoque estructurado, analizando los factores que contribuyen o dificultan el proceso de disrupción en el sector retail y donde se logren compilar estos avances de la ciencia que aún se encuentran muy dispersos, para posteriormente poder contrastarlos desde un aspecto práctico. Gracias a contar con el apoyo de Karym Grijalba, gerente de gestión humana de Sodimac Colombia, es posible compartir los resultados de esta investigación con la organización en la cual se desempeña profesionalmente, considerando que este conocimiento se constituye como aporte útil para el desarrollo de investigaciones empíricas, generando mayor certeza de las características en las

cuales centrar esfuerzos para un diseño e implementación exitosa de iniciativas disruptivas en empresas del sector.

## **1.2 Objetivos**

### ***1.2.1 Objetivo general.***

Realizar una revisión sistemática de literatura y análisis web, con el fin de identificar factores clave en el proceso de disrupción radical del sector retail.

### ***1.2.2 Objetivos específicos:***

- Realizar una revisión sistemática de la literatura científica sobre el tópico “disrupción en el sector retail”
- Realizar un análisis de contenido web para la identificación de prácticas de referencia asociadas al proceso de disrupción del sector retail.
- Identificar factores determinantes que favorezcan o dificulten el proceso de disrupción radical del sector retail.
- Elaborar un artículo de carácter publicable que sintetice los hallazgos más importantes derivados de la investigación.

## **1.3 Marco teórico**

### ***1.3.1 Innovación***

La innovación es un concepto difícil de definir de una forma exacta dado que depende del contexto y el campo científico en el cual se lleva a cabo, debido a que en cada área del conocimiento pueden existir aspectos en la innovación más relevantes que otros. (Kotsemir M, Abroskin A y Dirk M, 2013) Sin embargo en el mundo de los negocios la innovación es considerada como una importante fuente de ventaja competitiva en el entorno cambiante (Dess &

Picken, 200) y con el paso del tiempo los aspectos que involucra han ido cambiando, pasando de ser acciones puntuales que podrían considerarse innovación a ser metodologías que buscan generar valor añadido dentro de las organizaciones. El primer acercamiento a la definición de este término se da por medio de Joseph Schumpeter (1934) quien la identifica como “la introducción de un bien o producto nuevo o de mayor calidad que los anteriores, la apertura de nuevos mercados, la introducción de nuevos métodos de producción para un sector de la industria o la introducción de nuevas formas de competir que lleven a una redefinición de la industria”. Posterior a esta se han presentado definiciones más completas y detalladas, entre ellas la presentada por O’Sullivan y Dooley (2009) que la describe como un conducto de cambio, la aplicación de herramientas prácticas y técnicas que llevan a cambios en los productos, procesos y servicios como resultado de la introducción de una novedad para la organización que añade valor a los clientes. La innovación no solo hace referencia a la novedad sino también a los cambios y mejoras en la eficiencia de las labores (Kotsemir M, Abroskin A y Dirk M, 2013) y puede clasificarse teniendo en cuenta las áreas y la forma en la que se implementa, tal como lo detalla la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico en el manual de Oslo (OCDE, 2005).

- 1) Innovación de productos que esta la relacionada con bienes y servicios y la mejora de las características, calidad y funcionabilidad de los mismos.
- 2) Innovación de procesos que hace referencia a la de implementación de métodos de producción mejorados que mejores la eficiencia.
- 3) Innovación en marketing consiste en la aplicación de nuevas formas de llevar a cabo la comercialización.
- 4) Innovación organizacional es implementación de nuevos métodos de organización de los puestos de trabajo, prácticas y relaciones exteriores de una empresa.

En este sentido se hace indudable que la innovación empresarial ha impulsado el progreso de la civilización en los últimos años y el futuro pertenece a quienes la practican (Aulet, 2013).

### ***1.3.2 Innovación disruptiva***

La innovación disruptiva es aquella que introduce un conjunto de prestaciones distintas en relación con las ofertas existentes y que generan un cambio en el status quo del mercado (Christensen, 1997). Inicialmente este tipo de innovaciones comienza por dirigirse a un nicho de mercado no muy explorado o donde no se le da mucha atención a clientes menos exigentes, también llamados “gama baja”, y ganan valor agregado al ofrecer una mejor funcionalidad, frecuentemente a un menor precio. Posteriormente estas innovaciones alcanzan un nivel que les permite ofrecer el rendimiento requerido por los principales clientes del mercado, al mismo tiempo que conservan las ventajas que impulsaron el éxito temprano.

Las innovaciones disruptivas se diferencian de las innovaciones sostenidas debido a que estas últimas mejoran sus productos a los ojos de sus actuales clientes y permite el aumento de sus ventas, mientras que las innovaciones disruptivas suelen considerarse inicialmente inferiores, su menor costo no representa un factor que cause ser preferida y en cambio una vez que aumenta su calidad lo suficiente, los clientes adoptan el nuevo producto impulsado por un precio más bajo.

La mayoría de estas innovaciones inicia a pequeña escala y se centra en el diseño del modelo de negocio y no simplemente de un producto por lo que este proceso puede llevar tiempo y esto ayuda a explicar el por qué las empresas titulares del mercado suelen pasar por alto las disrupciones. Esto no significa que las empresas existentes deban reaccionar a la disrupción de forma exagerada cambiando desmantelando su negocio aún rentable. Por el contrario, esto representa una oportunidad de crecer a partir de la innovación (Christensen, Raynor, & McDonald, 2015).

### ***1.3.3 Sector Retail***

Según lo planteado por Davies (1993) retail hace referencia a negocios dedicados a la venta o reventa de bienes o servicios, conectando a productores con consumidores finales. Normalmente este sector también es llamado minorista o de ventas al por menor y no necesariamente involucran un canal físico para desarrollar sus actividades comerciales. Esta industria es una de las más grandes y diversificadas de la economía mundial, además de caracterizarse por su variedad en términos de tamaño de las empresas, formato, tipo, etc. (Kumar, et al .2016).

El sector retail ha ido evolucionando en consecuencia al entorno altamente cambiante, es decir, avances tecnológicos, factores económicos y competitividad (Brown, 1987). Esto ha llevado a que buscar nuevas formas de ser competente no deje de ser una problemática constante dentro de esta industria. Entre las estrategias que se han implementado dentro del sector se encuentran las siguientes:

- 1) Estrategia de precios: Se busca reducir en mayor medida los costos con la intención de presentar un menor precio de venta, frecuentemente sin garantizar la misma calidad o funcionalidad ofrecida por la competencia. El propósito de esta estrategia es satisfacer las necesidades cumpliendo con suficiencia y compensar los bajos márgenes de utilidad con un volumen de ventas grande, sin dar mucha atención a la experiencia de compra (Berman, Evans, 2003).
- 2) Estrategia de gran segmento: Se pretende ofrecer una amplia gama de surtido de productos con el propósito de adaptarse a los distintos requerimientos de los clientes, abarcando un mercado masivo. A pesar de ser esta una forma efectiva de competir, no ofrece realmente un valor agregado ya que el ofertar mucho en algunas ocasiones puede suponer no destacar en nada. (Bustos-Reyes, Gonzáles-Benito, 2006).
- 3) Estrategia de diferenciación: Apoyándose en la innovación y el uso de la tecnología, se busca desarrollar experiencias de compra más satisfactorias y tener un mayor impacto en la persuasión de los clientes (Sharma, Stafford, 2000). El enfoque de las empresas que compiten

a través de la diferenciación se centra en el usuario para el desarrollo de nuevos conceptos, productos y servicios y se enriquece con el uso de recursos basados en tecnología (Brown, 2008). A través de análisis etnográficos y observaciones Verganti (2008) muestra que el uso de la tecnología afecta positivamente las interacciones entre personas y aumenta la capacidad de las empresas de llegar a nuevos clientes, además de mejorar la calidad del análisis de datos, la identificación de tendencias, las necesidades de los clientes y las estrategias adoptadas por otras empresas. Lo que permite inferir que desarrollar una estrategia de diferenciación, es la forma más eficiente y en la que mayor valor agregado se genera dentro del sector (Pantano E, Vasilios Priporas C & Dennis C, 2018).

#### ***1.3.4 Revisión sistemática***

Una revisión sistemática “es la aplicación de estrategias que limitan la comisión de sesgos al integrar, analizar y sintetizar estudios relevantes alrededor de un tópico” (Meca, J. S. 2010). Por lo tanto es importante que una revisión sistemática esté formulada de forma clara y objetiva, utilizando métodos sistemáticos y explícitos para la selección y valoración crítica de investigaciones, y a la vez se apliquen protocolos durante la recogida de datos para que se puedan plantear conclusiones objetivas sobre lo que dicen las evidencias sobre el tópico (Meca, J. S. 2010).

A pesar de que el enfoque original de las RS estaba orientado a la medicina, la aplicación de estas se da de forma transversal en muchas áreas del conocimiento, las cuales han adaptado las directrices de las RS dependiendo de las características ontológicas y epistemológicas de cada disciplina (Davies, Nutley & Smith, 1999). Por lo tanto la frecuencia de implementación de las revisiones sistemáticas ha venido en aumento durante los últimos años ya que a diferencia de una revisión tradicional, esta evalúa resultados de múltiples fuentes de investigación de forma rigurosa, transparente y replicable. (McCrae & Purssell, 2015).

Una revisión sistemática se desarrolla en términos generales a través de los siguientes pasos, según lo planteado por Beltrán G y Óscar A (2005):

- 1) Formulación de la pregunta de investigación.
- 2) Especificación de los criterios de inclusión y exclusión de los estudios.
- 3) Formulación del plan de búsqueda.
- 4) Registro de los datos y evaluación de la calidad de los estudios seleccionados.
- 5) Interpretación y presentación de los resultados.

**1.3.4.1 Formulación de la pregunta de investigación.** La primera fase consiste en el planteamiento del problema que se pretende investigar. La pregunta debe ser formulada de forma clara, ya que a partir de esta surge la definición de los constructos, los objetivos que se busca alcanzar y las hipótesis que se desean contrastar (Cooper, 2010).

**1.3.4.2 Especificación de los criterios de inclusión y exclusión.** Se deben tener en cuenta las características de las publicaciones para ser incluidas o excluidas dentro de la investigación. Estos criterios pueden involucrar el tipo de documento, año de publicación, tamaño del estudio, áreas del conocimiento, idioma, entre otros.

**1.3.4.3 Formulación del plan de búsqueda.** La recopilación de información debe hacerse de forma exhaustiva, con el fin de ser lo más objetivo posible y evitar incurrir en algún tipo de sesgo. La búsqueda inicia con la identificación de las palabras clave que permitan referirse de múltiples maneras a un mismo objeto de estudio y que al mismo excluyan publicaciones que no tengan relación con la investigación. Posteriormente, a partir de la formulación de una ecuación de búsqueda en base a las palabras clave y complementada con operadores booleanos, se exploran bases de datos electrónicas como Web of Science, Springer o Science Direct, con el propósito de abarcar la mayor cantidad de trabajos potenciales para la investigación.

Además de lo publicado en las bases de datos mencionadas anteriormente es recomendable complementar la búsqueda apoyándose en «literatura gris», publicaciones de formato físico y con expertos del área.

#### **1.3.4.4 Registro de los datos y evaluación de la calidad de los estudios seleccionados.**

Se debe registrar rigurosamente las características relevantes de las publicaciones encontradas y se deben incluir ciertos criterios que ayuden a definir la validez de las mismas. La evaluación de calidad se hace teniendo en cuenta los títulos y resúmenes de los documentos potencialmente elegibles, identificando que se haga referencia a algún aspecto puntual que ayude a responder la pregunta de investigación de la que se partió inicialmente.

**1.3.4.5 Interpretación y presentación de los resultados.** Posterior a la selección de los documentos, se debe extraer toda la información relacionada con dar respuesta a las hipótesis, es decir, de qué manera se realizó el estudio, quienes y cuántos fueron los participantes, que metodología fue usada, que resultados se obtuvieron del estudio, etc. Estos resultados deben contrastarse es por medio de un análisis estadístico (meta análisis) que ayude explicar las posibles causas de las variaciones de entre los mismos. La forma más común de la presentación de los datos obtenidos de un meta análisis es a través de una gráfica “forest plot” o gráfico de efectos, que presenta para cada estudio su tamaño del efecto junto con los intervalos de confianza, además del efecto medio, esto tanto de forma numérica como gráfica (Meca, J.S. 2010).

Las revisiones sistemáticas son una herramienta muy útil al momento de sintetizar contenido de múltiples publicaciones que se relacionan alrededor de una misma pregunta de investigación y a través de las etapas descritas es posible llevar a cabo una revisión correctamente. A pesar de ello, pueden presentarse sesgos que afecten la confiabilidad de las conclusiones de la revisión sistemática, estos sesgos pueden ser:

- 1) **Sesgo de publicación:** Se presenta cuando únicamente se han publicado resultados de investigaciones positivos y por tanto las revisiones sistemáticas pueden sobrestimar el efecto real.
- 2) **Sesgo de selección:** Hace referencia a las diferencias entre los grupos de estudio al momento de ser comparados y pueden darse resultados que dependen de las diferencias de los grupos y no sobre las intervenciones a las que fueron sometidos. Este sesgo también es conocido como efecto de selección.
- 3) **Sesgo del observador:** Ocurre cuando uno de los revisores presente una tendencia a la subjetividad sobre ciertos autores, favoreciéndolos o desfavoreciéndolos.

### ***1.3.5 Análisis de contenido web***

El análisis de contenido tiene como propósito interpretar información y darle una aplicación dentro de un contexto. De la misma forma que otras técnicas de investigación, el análisis de contenido busca generar conocimiento, hacer una representación de los hechos y servir de guía (Krippendorff, 2004).

Sin embargo los métodos comúnmente utilizados para el análisis de contenido no son del todo adecuados para analizar contenido web dado que información compartida en internet aumenta a un ritmo acelerado. Debido a esto surge la necesidad de desarrollar una metodología que permita abordar este desarrollo tecnológico, a la vez contribuya a la comprensión los procesos de pensamiento, las necesidades y las intenciones de los usuarios plasmadas en el volumen de datos (Herring, 2009).

Teniendo en cuenta lo planteado por McMillan (2000) La capacidad de tratar grandes volúmenes de datos representa es la mayor ventaja del análisis de contenido web en comparación

con el análisis de contenido. Considerando lo anterior y lo propuesto por Krippendorff (1980) el análisis de contenido puede resumirse en cinco pasos:

**1.3.5.1 Formulación de la pregunta de investigación.** Este paso busca resumir el objetivo de la investigación dentro de una pregunta y un contexto, y ser un punto de partida en la búsqueda de contenido.

**1.3.5.2 Selección de la muestra.** Se define un marco de muestreo a partir de un listado en línea de sitios de cierta categoría en específico y posteriormente, se seleccionan los sitios que cumplen una serie de criterios relacionados con la investigación.

**1.3.5.3 Definir categorías.** Se establecen las categorías junto con otras características de la recopilación de datos, como por ejemplo el tiempo en el que se desarrolló el estudio, y se identifican unidades de contexto para la codificación. Una posible unidad de contexto pueden ser las características estructurales del sitio web.

**1.3.5.4 Verificación de habilidad de codificación.** Este paso se hace con el fin de que pueda haber repetibilidad y que los datos se puedan verificar por otros investigadores. Esto puede representar un problema dados los rápidos cambios que se dan en la web y por tanto se hace importante utilizar al menos dos codificadores para determinar la fiabilidad del esquema utilizado en la codificación.

**1.3.5.5 Análisis e interpretación de datos.** Se procede con el tratamiento de información, este proceso es apoyado mediante el uso de software de análisis de datos cualitativo para la identificación de temas y palabras clave.

## 2. Desarrollo metodológico

Para dar cumplimiento a los cuatro objetivos específicos del presente trabajo de investigación se definen tres etapas en las cuales se desarrollará la metodología:

### 2.1 Etapa 1. Revisión sistemática de literatura sobre el tópico “disrupción en el sector retail”

Esta etapa hace referencia al desarrollo correspondiente a la revisión de la literatura. Esta etapa metodológica se lleva a cabo a través de seis sub etapas descritas a continuación:

#### 2.1.1 *Revisión de literatura preliminar para la identificación de palabras clave*

Considerando el enfoque de la investigación se seleccionó la base de datos Web of Science, debido a sus estándares de indexación y las herramientas que dispone para el tratamiento estadístico de la información encontrada a partir de la ecuación de búsqueda.

Teniendo en cuenta que el tópico a investigar es la disrupción en el sector retail, se partió de una ecuación de búsqueda previamente formulada de la siguiente manera:

TS= ((retail OR retailing OR retailer) AND (innovation OR disruption)); y posteriormente se tuvieron en cuenta las áreas del conocimiento relacionadas (business, management, computer science information systems, economics, engineering industrial, operations research management science, business finance) y una ventana temporal de cinco años como criterios de inclusión y exclusión iniciales.



**Tabla 2.** *Palabras clave identificadas.*

<b>Palabras clave</b>		
Retail venture	Leadership innovation	Product innovation
International Retailer	Team innovation	Retail competition
Creative imitation	Marketing capability	Retail channel
Competitive efficiency	Perzonalization	Retail manager
Business model innovation	Market orientation	Disruptive innovation
Digital plataform	Service innovation	Radical innovation
Omnichannel retailing	Marketing innovation	Innovative technology
Brand Identity	Product development	Retail innovation
Entrepreneurial capacity	Entrepreneurial orintation	Smart city
Reative advantage	Product quality	Dynamic capability
Smart technology	Co creation	Competitive advantage
Retailing sector	Customer experience	Deeper understanding
Management efficiency	Innovation level	Customer orientation
Digitalization	E retailer	Online retailer
Digital transformation	Sustainable development	Retail service
Customization	Innovation diffusion	Disruption
Productivity growth	Innovation strategy	Disruptive
Smart retail technology	Business performance	Loyalty
Omnichannel experience	E retailing	Relationship
Payment innovation	Consumer perception	Supply chain

En base a los términos seleccionados se obtuvo la siguiente ecuación de búsqueda:

TS= ((retail\*) AND( disruption OR innovation or innovativeness OR "disruptive innovation" OR "radical innovation" OR "technological innovation" OR “digital transformation” OR Smart OR Digitalization OR “innovative technology” OR omnichannel) AND (determinants OR experience

OR satisfaction OR drivers OR "key success factors" OR barrier\* OR "change management" OR impacto OR capability OR advantage OR orientation OR perception))

Dando un total de 570 publicaciones como resultado dentro de la base de datos ISI Web of Science.

### ***2.1.3 Análisis bibliométrico y caracterización de la información encontrada.***

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos con la ecuación de búsqueda final se verificó la calidad científica de los mismos por medio de un análisis bibliométrico. Se tuvieron en cuenta los años con mayor número de publicaciones, tipos de documentos, áreas del conocimiento, países con más publicaciones y autores con más publicaciones en el tópico. Ver sección 3.1.1.

### ***2.1.4 Definición de criterios de inclusión, exclusión y calidad.***

Teniendo en cuenta el análisis bibliométrico y con el propósito de asegurar una mayor calidad en los resultados obtenidos a partir de la ecuación final, se aplica un filtro según los criterios presentados en la siguiente tabla:

**Tabla 3.** *Criterios de inclusión, exclusión y de calidad de la búsqueda*

Criterio	Descripción
Inclusión	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Documentos encontrados en la base de datos Web of Science</li> <li>2. Ventana de tiempo 5 años (2016 a 2020)</li> <li>3. Documentos en idioma inglés</li> <li>4. Documentos de tipo artículo y revisión</li> <li>5. Áreas de conocimiento como negocios, administración, sistemas de información, economía, ingeniería industrial, investigación de operaciones, finanzas empresariales</li> </ol>
Exclusión	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Áreas de conocimiento como planeación urbana regional, telecomunicaciones, historia de las ciencias sociales, combustibles energéticos, ingeniería eléctrica y electrónica, ingeniería civil, geografía y ciencias de la salud.</li> </ol>
Calidad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los documentos deben tener relación y aportar al cumplimiento del objetivo de investigación</li> </ol>

De acuerdo con lo anterior, la ecuación de búsqueda se define de la siguiente manera:

*TS: (((retail\*) AND( disruption OR innovation or innovativeness OR "disruptive innovation" OR "radical innovation" OR "technological innovation" OR "digital transformation" OR Smart OR Digitalization OR "innovative technology") AND (determinants OR experience OR satisfaction OR drivers OR "key success factors" OR barrier\* OR "change management" OR impacto OR capability OR advantage OR orientation OR perception))).*

*Refinado por: TIPOS DE DOCUMENTOS: (ARTICLE OR REVIEW ) AND CATEGORÍAS DE WEB OF SCIENCE: (BUSINESS OR MANAGEMENT OR COMPUTER SCIENCE INFORMATION SYSTEMS OR ECONOMICS OR ENGINEERING INDUSTRIAL OR OPERATIONS RESEARCH MANAGEMENT SCIENCE OR BUSINESS FINANCE ) AND [excluyendo] CATEGORÍAS DE WEB OF SCIENCE: (HISTORY OF SOCIAL SCIENCES OR SOCIAL SCIENCES INTERDISCIPLINARY OR TRANSPORTATION OR ENERGY FUELS OR AGRICULTURAL ECONOMICS POLICY OR ENGINEERING ELECTRICAL ELECTRONIC OR DEVELOPMENT STUDIES OR GEOGRAPHY OR HEALTH CARE SCIENCES SERVICES OR REGIONAL URBAN PLANNING OR HISTORY OR INFORMATION SCIENCE LIBRARY SCIENCE OR ENGINEERING MULTIDISCIPLINARY OR MEDICAL INFORMATICS OR TELECOMMUNICATIONS OR COMPUTER SCIENCE SOFTWARE ENGINEERING OR POLITICAL SCIENCE OR COMPUTER SCIENCE THEORY METHODS OR PSYCHOLOGY APPLIED OR ENGINEERING CIVIL OR PUBLIC ENVIRONMENTAL OCCUPATIONAL HEALTH OR COMPUTER SCIENCE INTERDISCIPLINARY APPLICATIONS OR MATHEMATICS INTERDISCIPLINARY APPLICATIONS OR TRANSPORTATION SCIENCE TECHNOLOGY ). Período de tiempo: Últimos 5 años. Índices: SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, ESCI.*

Con la anterior ecuación se obtuvieron 262 resultados.

### ***2.1.5 Análisis de resúmenes y títulos de los artículos.***

Con el fin de establecer la lista de artículos que se van a estudiar a profundidad, se revisaron títulos y resúmenes de los resultados obtenidos y se filtraron objetivamente teniendo en cuenta la relación con la temática de investigación. Se analizan los resúmenes y títulos de los resultados obtenidos a partir de la ecuación de búsqueda refinada con el propósito de establecer la lista de artículos que se van a estudiar a profundidad. Para esto se tuvo en cuenta la relación y el enfoque de los títulos y resúmenes de las publicaciones con el tópico de interés de la investigación. Posteriormente se procedió a asignar una calificación de 1 a 3, siendo 1 indicador de artículos que son acordes y aportan a la investigación, 2 indicador de artículos que requieren una revisión más

a fondo para determinar si son útiles o no para la investigación y 3 indicador de artículo descartado. La selección se encuentra detallada en el apéndice A, en total se obtuvieron 70 artículos después de hacer el filtro.

### ***2.1.6 Extracción y Análisis de la información.***

En esta etapa se procede a la lectura de los artículos y la extracción de conclusiones que permitan identificar factores que favorezcan o perjudiquen el proceso de disrupción en el sector retail.

### ***2.1.7 Documentación de los resultados encontrados.***

Finalmente se elaborará un informe que recopile la información obtenida de la literatura acerca del proceso de disrupción en el sector retail.

## **2.2 Etapa 2. Análisis de contenidos web para la identificación de prácticas de referencia asociadas al proceso de disrupción radical del sector retail.**

Se realizó un análisis de contenido web con el propósito de obtener información referente a prácticas asociadas al proceso de innovación y disrupción en el sector retail e identificar factores que lo impulsan o dificultan. En esta etapa metodológica también se busca contrastar la información encontrada con los resultados obtenidos en la etapa anterior y analizar qué tan distantes son en cuanto a relevancia y pertinencia.

La segunda etapa metodológica del proyecto se desarrolla a través de las siguientes sub etapas según lo propuesto por Elo, et al: preparación, organización y reporte de resultados

**2.2.1 Preparación**

En esta sub etapa se establecieron aspectos relacionados con el método y las fuentes de información para la recolección de datos, la selección de la unidad de análisis, los criterios de elegibilidad y calidad y el método de lectura y análisis de la información.

Recolección de la información. Para el desarrollo de esta etapa de investigación se estableció Google como principal motor de búsqueda, dado que este tiene una mejor lectura de los operadores booleanos utilizados en la ecuación de búsqueda y ofrece resultados más recientes, de mejor calidad y permite hacer un mejor filtro de los mismos. Además el utilizar este motor de búsqueda nos permite analizar información más variada, actualizada, de fuentes más especializadas y que se ha dejado de lado dentro de la literatura más científica y estructurada. Las herramientas utilizadas para caracterizar bibliométricamente los resultados fueron SEMrush y SimilarWeb

Para la elaboración de la ecuación de búsqueda, se tuvieron en cuenta las palabras clave identificadas en la anterior etapa metodológica y la ecuación de búsqueda previamente utilizada, esta información se adaptó en base a los operadores booleanos para Google, se estableció una ventana de tiempo desde el año 2016 hasta el año 2021 dada la importancia de que la información fuese reciente y se mantuviera vigente. Se diseñaron tres (3) ecuaciones de búsqueda con el propósito de encontrar información pertinente y con un enfoque acorde a la investigación

**Tabla 4.** *Ecuaciones de búsqueda para el motor Google.*

---

Ecuaciones de búsqueda
(retail*) AND (disruption OR innovation OR disruptive) AND (determinants OR experience OR drivers OR barrier* OR factors)

---

---

(retail\*) AND (disruption OR innovation OR disruptive) AND (trend\* OR practice\* OR implementation OR adoption OR “new technology”)

---

((retail\*) AND( disruption OR innovation or innovativeness OR "disruptive innovation" OR "radical innovation" OR "technological innovation" OR “digital transformation” OR Smart OR Digitalization OR “innovative technology”)

---

Dentro de los criterios de calidad y elegibilidad se encuentra establecer la relevancia del sitio web de acuerdo con el aporte de este a la investigación y la información que allí se encuentra.

Selección de la unidad de análisis. La unidad de análisis de la información que se seleccionó para los resultados obtenidos corresponde a los párrafos y segmentos del contenido extraído de las publicaciones encontradas en las páginas web, los cuales fueron categorizados con el fin de establecer una relación con factores determinantes y prácticas de referencia asociados al proceso de disrupción en el sector retail. Teniendo en cuenta el criterio de calidad mencionado anteriormente se analizó la información encontrada en las páginas web resultantes de las ecuaciones de búsqueda, en total se revisaron 221 sitios web, de los cuales 100 resultaron pertinentes de acuerdo a su contenido, los 121 descartados en la investigación fueron rechazados debido a que no hacían un aporte relevante y en algunos casos las paginas tenían como principal propósito promocionar servicios de consultoría y asesoramiento.

## ***2.2.2 Organización de la información***

**2.2.2.1 Abstracción de la información.** Se creó una base de datos en Excel donde se organizó la información bibliométrica encontrada mediante el uso de aplicaciones web de análisis e inteligencia competitiva como SEMrush y SimilarWeb. Ambas aplicaciones fueron útiles para cuantificar el tráfico de cada una de las páginas, los países de origen y los países de donde se recibía el mayor número de visitas. Esta información fue útil para la caracterización de los

resultados y entender en mejor medida la dinámica de estas páginas. El anterior análisis se presenta en el apartado 3.2.1 Análisis bibliométrico.

**2.2.2.2 Definición de categorías.** Se crearon nodos que permitieran organizar y presentar la información. Estos nodos clasifican las páginas según el contenido publicado en ellas y las ordenan como tendencias, prácticas y factores determinantes asociados con el proceso de disrupción en el sector retail.

### ***2.2.3. Reporte de resultados del análisis de contenido web***

**2.2.3.1 Análisis de la información.** Teniendo en cuenta la información obtenida en el análisis de contenido web, se identificaron prácticas de referencia y factores determinantes asociados al proceso de disrupción en el sector retail.

**2.2.3.2 Informe de resultados.** Se realizó un informe acerca de las prácticas de referencia asociadas al proceso de disrupción al sector retail y se describieron nuevos factores determinantes que complementan los resultados obtenidos en la etapa de revisión de literatura científica. El reporte de los resultados se encuentra en el apartado 3.2 Resultados del análisis de contenido web.

## **2.3 Etapa 3. Elaboración de artículo de carácter publicable**

En base a las conclusiones obtenidas en el proceso de revisión de literatura y análisis de contenido web, se procede a la elaboración de un artículo de carácter publicable. Esta fase se encuentra desarrollada a las siguientes actividades:

- 1) Identificación y selección de la revista científica para la publicación del artículo
- 2) Estructuración del artículo de acuerdo con las normas de publicación de la revista seleccionada.

- 3) Redacción del artículo.
- 4) Revisión y validación del artículo.

### **3. Resultados de la investigación**

En el presente capítulo se presentan la información resultado de los hallazgos obtenidos a través del desarrollo metodológico descrito en el capítulo anterior. Este capítulo muestra inicialmente un análisis bibliométrico resultante del desarrollo de cada etapa metodológica y posteriormente se describen los principales resultados referentes a los factores determinantes y las prácticas de referencia asociadas al proceso de disrupción en el sector retail que dan respuesta a los objetivos del presente proyecto de investigación.

#### **3.1 Resultados de la revisión de literatura científica**

##### ***3.1.1 Análisis bibliométrico***

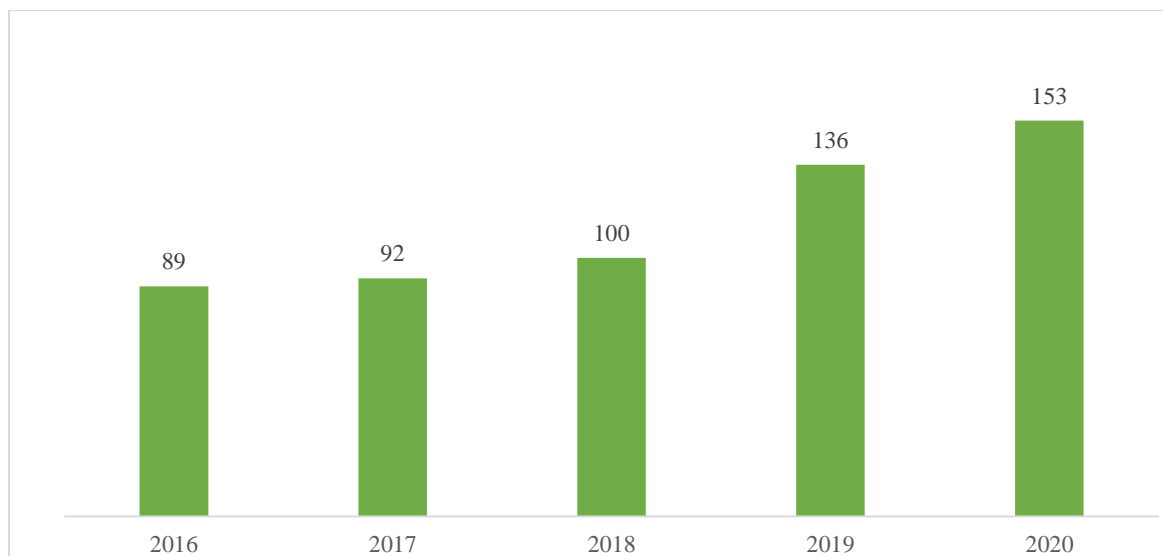
La búsqueda se realizó a través de la base de datos de Web of science utilizando la siguiente ecuación: *TS: ((retail\*) AND ( disruption OR innovation or innovativeness OR "disruptive innovation" OR "radical innovation" OR "technological innovation" OR "digital transformation" OR Smart OR Digitalization OR "innovative technology") AND (determinants OR experience OR satisfaction OR drivers OR "key success factors" OR barrier\* OR "change management" OR impacto OR capability OR advantage OR orientation OR perception))*

Para el desarrollo de la búsqueda se tuvo en cuenta una ventana de tiempo de los últimos 5 años (2016-2020)<sup>6</sup> con el propósito de contar con información actualizada y tuvo como resultado un total de 570 documentos, los cuales se procedió a ordenar y clasificar.

### 3.1.2 Caracterización de los resultados

**3.1.2.1 Año de publicación.** En la figura 1 se detalla la cantidad de publicaciones de los últimos 5 años según lo establecido inicialmente en la ventana de tiempo de la investigación. Se evidencia que el número de documentos publicados va en aumento y el presente año 2020 presenta la mayor concentración de publicaciones.

**Figura 2.** Cantidad de publicaciones por año.

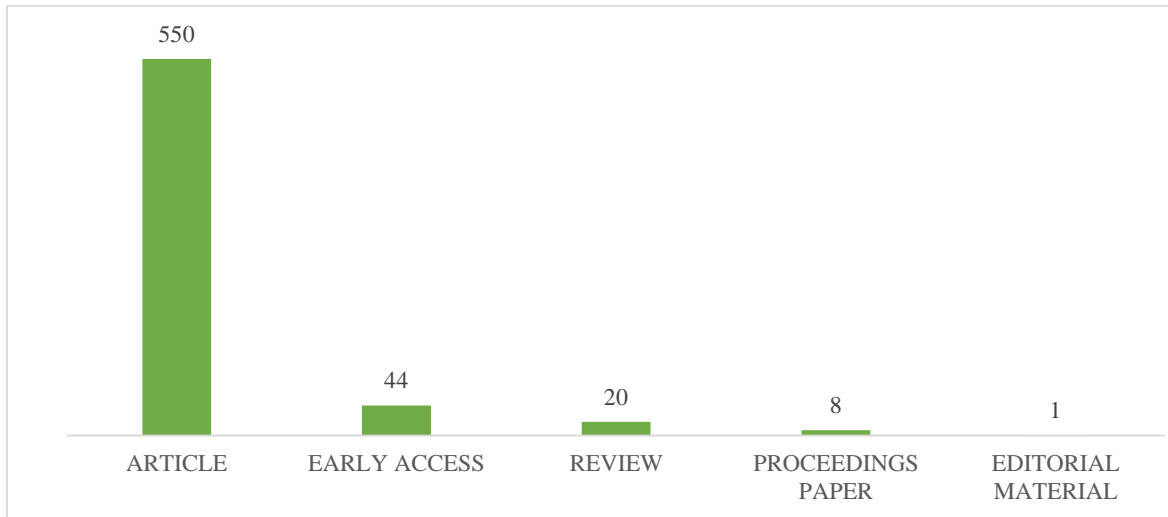


**3.1.2.2 Tipo de documento.** En la figura 2 se presenta la cantidad de publicaciones según el tipo de documento y se evidencia que la mayoría de los documentos son artículos. Dando el cubrimiento necesario al contenido de literatura científico para el desarrollo de la investigación.

---

<sup>6</sup> Última fecha de revisión 10 de septiembre de 2020

**Figura 3.** Cantidad de publicaciones según tipo de documento.



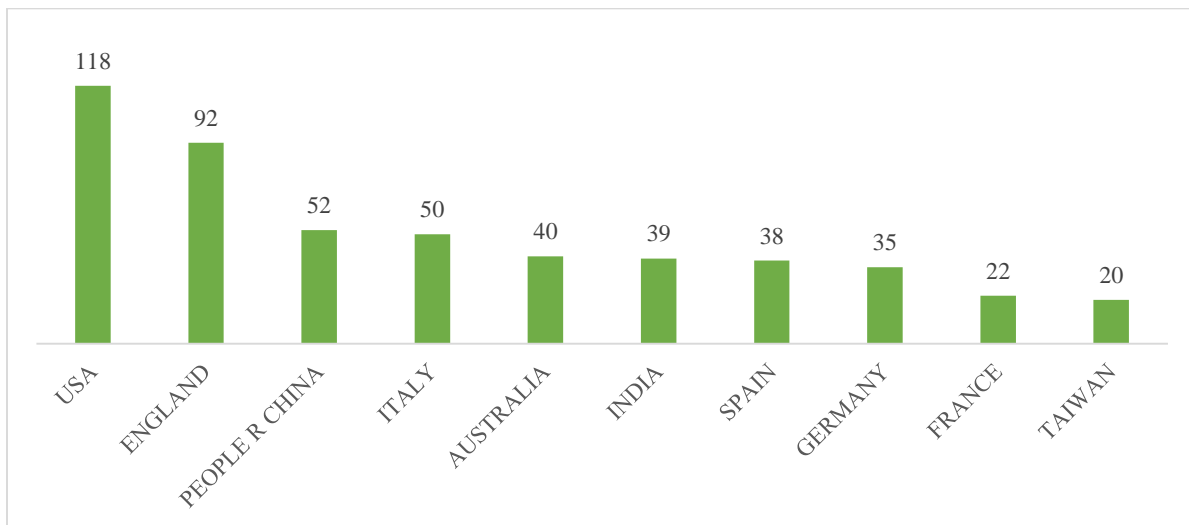
**3.1.2.3 Área del conocimiento.** Más de la mitad de los resultados se encuentran concentrados en las categorías negocios y administración, lo cual tiene coherencia y es pertinente según con el enfoque de la investigación. Además se observa la presencia de categorías referentes a ciencias ambientales y sostenibles.

**Figura 4.** Cantidad de publicaciones según área de conocimiento.



**3.1.2.4 País.** En la figura 4 se presentan el número de publicaciones de los últimos 5 años clasificado por país de origen. Se observa que los principales ponentes son Estados Unidos, Inglaterra, la República Popular de China e Italia. El 55% de los resultados se encuentra concentrado en los países mencionados anteriormente.

**Figura 5.** Cantidad de publicaciones por país.

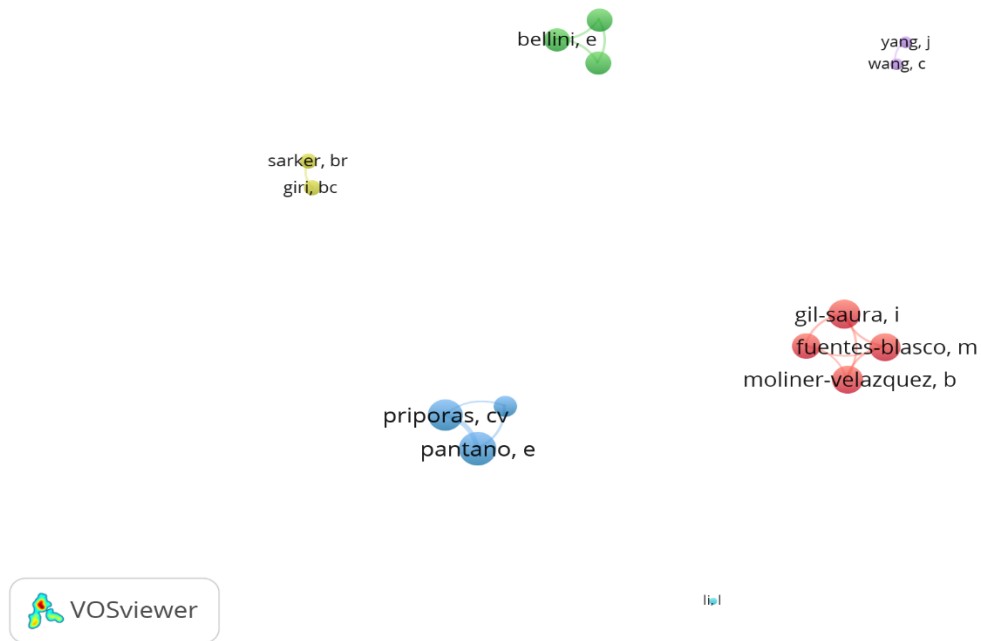


**3.1.2.5 Autores.** En la tabla 1 se muestran los autores más relevantes dentro de los resultados obtenidos, entre ellos destaca Pantano E con 12 publicaciones y Priporas Cv con 19 publicaciones. Además con asistencia de VOSviewer en la figura 5 se muestran los autores agrupados por clusters.

**Tabla 5.** Cantidad de publicaciones por autor.

Autor	Cantidad de publicaciones
PANTANO E	12
PRIPORAS CV	9
FOROUDI P	7
GIL-SAURA I	6
DENNIS C	5
BELLINI E	4
GUPTA S	4
ALAMANOS E	3
BITSCH V	3
CAO LL	3

**Figura 6.** Cluster de autores.



Nota: Adaptado de VOSviewer.

### ***3.1.3 Resultados de la revisión de la literatura científica.***

Después de estudiar y analizar los papers seleccionados para la presente revisión de literatura se lograron identificar cinco principales factores que son determinantes durante el proceso de disrupción y que se describen a continuación.

**3.1.3.1 Relación con los stakeholders.** Al hablar de stakeholders o grupos de interés, se hace referencia a todas las partes involucradas directa o indirectamente en las labores de una organización y que son impactadas por las actividades que esta desempeña. Distintos autores coinciden señalando que el conocimiento de todas las partes involucradas en el desempeño de las labores de una compañía y la interpretación de la información proveniente de estas, representa un factor crucial para una actividad de innovación eficaz. (*Gómez et al., 2016; Svetina y Prodan, 2008*). Según Changju Kim & Katsuyoshi Takashima (2018) las relaciones de cooperación con los stakeholders restringen acciones a corto plazo y orientadas al individuo, tendiendo así a la consecución de objetivos donde existan beneficios mutuos y evitando acciones que afecten el rendimiento estable, como el oportunismo.

En el entorno minorista a pesar de que actualmente se es más consciente de la importancia de la recopilación y uso hábil de datos, como por ejemplo los hábitos de compra de los consumidores, aún existen dificultades para la interpretación y en general esto no ha significado un fortalecimiento en las relaciones con los grupos de interés. Esto se ha traducido en importantes pérdidas económicas durante la adopción de estrategias de innovación, ya que no hay un entendimiento claro de la necesidad que se busca abordar ni la forma en la que va afectar a las partes interesadas (Feng, C., & Fay, S. 2020).

Dentro de los grupos de interés, la literatura ha hecho especial énfasis en los clientes, empleados y proveedores, quienes destacan por el papel que tienen al momento de la implementación de una estrategia de innovación.

**3.1.3.1.1 Relación con los clientes.** Distintos autores coinciden en que la adquisición de conocimientos a través de las relaciones con los clientes representa una forma eficiente de mejora del proceso de innovación dentro de una compañía, además el proceso de creación se ve acelerado a la vez que se reducen los riesgos que pueden producirse con la introducción de una innovación en el mercado. Lo anterior puede explicarse teniendo en cuenta que el fortalecimiento de la relación con los clientes representa una ventaja al momento de desarrollar metodologías de innovación como design thinking o crowdsourcing, que dependen en gran parte de la interacción y empatía (West, J., & Bogers, M. 2013; Torres de Oliveira, R., Indulska, M., Steen, J., & Verreynne, M.-L. 2019).

Cohen, Nelson & Walsh (2002) señalan que los clientes tienen la capacidad de desarrollar conocimientos diferentes a los que se dan dentro de la misma empresa, dado que los usuarios adquieren experiencia con el uso de un producto o servicio de primera mano e identifican las limitaciones y posibles mejoras con mayor facilidad. Lo anterior contribuye a que se dé un servicio más personalizado, a que se ofrezcan soluciones a medida y a una mejor adaptación a los cambios de la demanda.

El contacto frecuente, la capacidad de escucha y el enfoque hacia el usuario son considerados clave en el desarrollo de mejores relaciones con los clientes, se consideran fundamentales durante la evolución de una compañía a lo largo del tiempo y acentúan el vínculo emocional de los clientes con la marca (Mathew, V. and Thomas, S. 2018). El estado afectivo de los consumidores con una marca surge del vínculo emocional a raíz del sentido de valor,

satisfacción y confianza percibidos, lo cual se ve reflejado en una mayor disposición a participar de nuevas experiencias con la marca e influir positivamente en la fidelidad y la generación de publicidad boca a boca (también mencionada en la literatura como WOM).

En la actualidad el fortalecimiento de las relaciones con los clientes se ha visto impulsado por el uso creciente y generalizado de las redes sociales, además el aumento en la capacidad acceso a la información a través de internet ha representado una oportunidad para los minoristas de entablar una mejor relación con sus clientes (Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Nordfält, J. 2017), teniendo en cuenta que gracias a estas tecnologías se ha facilitado el entender las motivaciones y necesidades que es preciso satisfacer para generar una interacción marca-usuario efectiva.

La interacción con los clientes ha dejado de estar limitada por la presencialidad y el contacto físico, diversos canales han empezado a tomar fuerza y con el paso del tiempo el ideal tiende a una interconexión entre todos ellos a través de una estrategia omnicanal. Feng, C., & Fay, S. (2020) presentan un informe desarrollado en Nueva York donde es evidente la tendencia al cierre de tiendas físicas y a la vez un importante aumento en el interés de las compañías de la ciudad en reforzar sus estrategias de marketing digital con el propósito de aumentar su alcance y establecer relaciones más duraderas con su clientes.

Evidencia de la conexión necesaria entre canales y la influencia que estos tienen en una comunicación asertiva con los clientes, son los esfuerzos del gigante del retail Wal-Mart por fortalecer su estrategia digital en respuesta al aumento del comercio electrónico y la tendencia de los consumidores de hacer una compra informada apoyados en internet. Al mismo tiempo, gigantes digitales como Amazon y Aliexpress ha comenzado a abrir tiendas físicas que complementan su modelo de negocio, haciendo uso de ellas como un canal de ventas que a la vez funcione como

showroom y permita a sus clientes satisfacer la necesidad de una compra con información de primera mano sobre los atributos físicos de sus productos.

El desarrollo de aplicaciones móviles y la implementación del internet de las cosas (IoT) dentro de las tiendas, también ha sido un gran estímulo en el desarrollo de mejores relaciones con los clientes, gracias a las mejoras que ha significado en cuanto a servicio al cliente y personalización de la experiencia. Faulds, D. J., Mangold, W. G., Raju, P. S., & Valsalan, S. (2018) denominan a la personalización de la experiencia dentro de las tiendas impulsada por aplicaciones móviles como “hiperperrelevante” y tiene como principal objetivo centrarse en la satisfacción de las necesidades de los clientes a la vez que influir en las decisiones de compra en busca de un beneficio mutuo. Faulds, D et al (2018) también destacan que el desarrollo de esta experiencia va más allá de la recopilación y análisis de datos socioeconómicos y demográficos y requiere el uso de datos que reflejen el contexto del viaje de compra que permitan desarrollar estrategias como promociones personalizadas que respondan a las preferencias de compra, recordar artículos olvidados, guiar a la ubicación de los productos y en general facilitando un proceso de compra seguro, cómodo y que valore el tiempo del cliente. Es importante tener en cuenta que la implementación de este tipo de herramientas no puede suponer ningún tipo de dificultad en su uso y es vital tener en cuenta las capacidades de los usuarios, asimismo es de resaltar que el uso de la aplicación debe ser un valor agregado para el cliente y no una obligación que limite el servicio. En el punto 3.1.3.4 Capacidades físicas, de innovación del consumidor y de innovación de la empresa se hace un mayor énfasis de las limitaciones que deben superarse en cuanto a la facilidad de uso y relación costo-beneficio percibida por los consumidores que hacen uso de tecnologías e innovaciones que impactan en la experiencia de compra.

**3.1.3.1.2 Relación con los proveedores.** Los proveedores juegan un papel de vital importancia en el buen funcionamiento de las labores comerciales de los minoristas, de ellos depende en gran medida la disponibilidad de los productos y en algunos casos pueden representar una limitante para nuevos modelos de negocio. Según Medase, S. K., & Abdul-Basit, S. (2019) una relación estrecha con los proveedores permite el intercambio de información creada por otros clientes y proveedores, esta a su vez es esencial para el avance de las actividades de innovación. A pesar de esto, estudios sectoriales han confirmado que existe dificultad para establecer una relación más cooperativa entre minoristas y proveedores, estas dificultades caracterizadas por la poca flexibilidad de alguna de las partes (Garrigós, J. A., & Molina, M. de M. 2020).

El desarrollo de nuevas tecnologías ha impactado el vínculo proveedor-minorista considerablemente, por una parte los grandes proveedores han reducido la dependencia de estos con los retailers, mediante la implementación de canales digitales que permiten la venta directa con el consumidor, mientras que muchos minoristas han comenzado a desarrollar marcas blancas que se adaptan mejor tanto a las necesidades de los clientes como a políticas internas como por ejemplo las relacionadas con el compromiso sostenible y el consumo responsable. Lo anterior no quiere decir que exista una tendencia marcada hacia la integración vertical, si no remarca la necesidad de implementación de una venta adaptativa por parte de los proveedores y dejar atrás sus modelos de venta tradicionales. Un caso interesante de venta adaptativa y de integración de los proveedores en el proceso de innovación, se da en la cadena española de supermercados Mercadona, donde 125 de sus 2000 proveedores tienen acuerdos exclusivos con la empresa, estos han estado involucrados en el desarrollo de productos de marca propia y han abarcado puntos como contratos a largo plazo, cooperación en innovación, apoyo al control de costos, servicios de

aprovisionamiento y logística. Además estos proveedores mantienen una conexión con Mercadona a través de un sistema Just-in-Time<sup>7</sup> que busca reducir los niveles de inventario (Garrigós, J. A. et al. 2020; Mercadona. 2018).

Según los resultados obtenidos por Vesalainen, J., & Kohtamäki, M. (2015) en su estudio "Toward a typological view of buyer-supplier relationships" donde analiza las distintas formas de relación con los proveedores, las relaciones por asociación destacan por encima de las que se dan únicamente de forma transaccional en cuanto a beneficios bidireccionales, esto gracias al nivel de coordinación e integración de sus actividades y al buen clima que existe en la relación. La orientación hacia la cooperación entre ambas partes valora los beneficios mutuos y a medida que se fortalece el vínculo, la mejora de la calidad y satisfacción de la relación permite una mejor integración y un uso más eficiente de las capacidades que disponen tanto los minoristas como los proveedores (Changju Kim et al. 2018). Vesalainen, J. et al (2015) destacan que las relaciones cooperativas además de ser una fuente importante de información también representan una ventaja en la medida en la que estas permiten a los minoristas obtener precios de venta más bajos gracias a la mejora de sus procesos y la concesión de precios por parte de los proveedores colaboradores.

**3.1.3.1.3 Relación con los empleados.** La relación con el empleado hace referencia al vínculo que existe entre la organización y todos sus trabajadores, esto tiene en cuenta el nivel de comunicación, el nivel de capacitación, la estructura organizacional, la cultura organizacional y el clima laboral. Estos factores tienen una importante influencia durante los procesos de innovación dentro de una empresa, ya que impactan directamente la toma de decisiones, la resolución de

---

<sup>7</sup> Just in time Es un sistema que sirve para organizar la producción de las organizaciones. Su origen procede de la compañía japonesa Toyota. La filosofía está basada en la eliminación de todo aquello que no sea necesario en el proceso de producción, empezando desde las compras hasta la distribución. (Isotools, 2020. Tomado de: <https://www.isotools.org/2020/01/08/metodo-just-in-time-la-filosofia-de-la-reduccion-en-las-organizaciones/>)

problemas, la coordinación, el control y los procesos psicológicos de aprendizaje, creatividad, motivación y compromiso (Olsson, A., B. Paredes, K. M., Johansson, U., Olander Roese, M., & Ritzén, S. 2019).

Distintas marcas del sector minorista han optado por un enfoque que transforma a sus empleados en embajadores de la marca, esto con el fin de crear una ventaja sostenible a largo plazo. Para ello se ha empoderado a los empleados con una mayor participación en los procesos de toma de decisiones, se les ha capacitado en el uso de nuevas herramientas tecnológicas y se ha trabajado en el fortalecimiento de habilidades de servicio al cliente. Según un estudio realizado por RetailTouchPoints (2015): “los empleados continúan desempeñando un papel fundamental para agilizar y mejorar los procesos de compra, sobre todo cuando estos son potenciados por tecnología que les permite acceder a la información en tiempo real”. En ese mismo informe se realizó una encuesta a 100 ejecutivos de empresas del sector en estados unidos e identificaron el empoderamiento como un componente clave en el fortalecimiento de la relación empleado-marca. El mayor beneficio percibido fue el nivel de compromiso, que se tradujo en un aumento de los niveles de ventas, aumento en la fidelidad de los clientes, aumento en la tasa de retención del talento, mejoras en los niveles de satisfacción laboral y mejoras en las interacciones personales entre los empleados y los clientes. Además los niveles de comunicación general entre la dirección y los empleados también aumentaron, más específicamente en cuestiones operativas como el seguimiento del inventario, participación en procesos creativos y acceso a información en tiempo real de precios y promociones.

Teniendo en cuenta lo anterior y la incertidumbre que regularmente se genera en los empleados durante procesos de innovación, la literatura destaca la ventaja que representa para las organizaciones el poseer una cultura organizacional que promueve la participación, los debates, el

dinamismo y la asunción de riesgos, durante la adopción de innovaciones radicales. Entonces las empresas identificadas como innovadoras en términos de productos, servicios, métodos, políticas, etc., deberían diferir en su estructura y cultura de las organizaciones deliberadamente conservadoras o las que mantienen sus áreas productivas aisladas una respecto a otra (Olsson, A. et al. 2019). Esto remarca los esfuerzos que es necesario hacer a nivel interno en las empresas al momento de adoptar una innovación y durante el proceso de apropiación de la misma, ya que el éxito depende en gran medida de los empleados y su orientación al aprendizaje, la disposición al cambio, la identificación de las implicaciones y la correcta comprensión de los objetivos que se persiguen. La literatura resalta que una cultura organizacional correctamente alineada a los objetivos contribuye a generar un comportamiento creativo y más abierto a la innovación, entendiendo la cultura organizacional como “los valores, creencias y principios fundamentales que comparten los miembros de una organización” (E. Miron, M. Erez and E. Naveh. 2004), en relación con lo anterior, las culturas más flexibles pueden contribuir en mayor medida a generar innovación dentro de las organizaciones a comparación de aquellas más rígidas y conservadoras (Maya, A. M., Vallejo, A., Ramos, V., & Borsic, Z. 2019).

**3.1.3.2 Incertidumbre y riesgo.** La incertidumbre asociada al riesgo destaca como un factor determinante para la innovación en la literatura, considerando las dificultades que puede representar para las organizaciones el realizar cambios en su forma de operar. Cualquier cambio en el entorno empresarial y cualquier intento de desarrollo están asociados a un cierto grado de riesgo, entendiendo el riesgo como un posible impacto negativo en el valor de la empresa que puede surgir de un algún evento futuro y que en algunos casos puede predecirse y evitarse. Dado que es imposible no tener que asumir un riesgo en la implementación de una estrategia de innovación, es necesaria una gestión proactiva de los mismos.

El contar con una cultura organizacional preparada y dispuesta a afrontar situaciones desconocidas, toma una alta relevancia e incrementa considerablemente la probabilidad de que una organización opte por adoptar una estrategia de innovación sobre continuar con un enfoque tradicional (Tohănean, D., Buzatu, A.I., Baba, C.A. and Georgescu, B. 2020; Mateescu R.M., Dinu V., Maftai M. 2019).

Según Mishra, B. K., Rolland, E., Satpathy, A., & Moore, M. (2019) la identificación temprana de los riesgos asociados al cambio permite que haya una mejor evaluación y priorización de estos, con el objetivo de encontrar una relación óptima entre las oportunidades y las repercusiones riesgosas de la implementación de la innovación.

Los riesgos relacionados al cambio pueden clasificarse de forma general en cuatro clases:

- Riesgo estratégico: Riesgo con potencial impacto negativo en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa
- Riesgo operativo: Riesgo derivado de las labores comerciales de la empresa. Incluye problemas relacionados con los productos y servicios, riesgo de fraude y riesgo informático.
- Riesgo financiero: Riesgo asociado a la fijación de precios, divisas, crédito, liquidez, mercado, solvencia y activos.
- Riesgo de peligro: Riesgos asociados a fenómenos naturales y riesgos relacionados con la seguridad y la inestabilidad política.

Distintas organizaciones internacionales han propuesto diversos marcos de gestión de riesgos dentro de las empresas, entre ellos el propuesto por la Organización Internacional de Normalización (ISO-31000) especifica el proceso de gestión de riesgos adecuado en siete pasos:



buenas prácticas que buscan reducir los riesgos asociados a la implementación de nuevas tecnologías, innovaciones organizacionales y procesos de digitalización:

- Desarrollo de un modelo empresarial sostenible para el futuro, teniendo en cuenta las estructuras tecnológicas y de seguridad. Partiendo de los propios recursos y evaluando las competencias requeridas.
- Comparar el rendimiento real con el rendimiento potencial centrandose en analizar los puntos fuertes y débiles del futuro modelo de negocio.
- Implementación del cambio digital, haciendo énfasis en el desarrollo de la tecnología necesaria.
- Determinar la arquitectura informática óptima.
- Comprobar si la infraestructura de tecnologías de la información actual es compatible con el nuevo modelo de negocio.
- Desarrollo de una nueva arquitectura de tecnologías de la información estable, esto puede darse a través de la mezcla de arquitectura antigua y nueva.
- Establecer una estrategia de seguridad, esta no solo debe tener en cuenta amenazas actuales, sino que también debe estar preparada para futuras formas de ataque. Lo cual requiere un alto grado de flexibilidad.

Considerar la transformación no solo como una fase donde se está expuesto a un mayor nivel de riesgo sino también como una oportunidad que permite aprovechar el potencial de mejorar el modelo de negocio de forma sostenible y además tener claridad sobre el actuar frente a los posibles riesgos, impacta de forma importante el proceso de desarrollo e implementación de una estrategia de innovación disruptiva e incluso puede considerarse el primer gran paso que marca la diferencia al momento de evolucionar de una estrategia tradicional.

**3.1.3.3 Competitividad.** La competencia en el sector minorista se ha vuelto más firme en los últimos años, consecuencia de la rápida digitalización, la cada vez más aceptada implementación de nuevas tecnologías y el creciente dominio de los retailers de comercio electrónico (Helm, S., Kim, S. H., & Van Riper, S. 2018). La competencia ocurre cuando las empresas buscan adquirir una ventaja sobre otras y ganar una mayor cuota de mercado, esta es afectada por factores sociales, búsqueda de aumento de la eficiencia y el desarrollo de nuevas tecnologías. La literatura señala a la búsqueda de soluciones, a los requerimientos de la demanda y la competitividad en el sector, como factores que estimulan un aumento en la productividad, la mejora de los procesos y en general la adopción de estrategias que buscan generar valor por medio de la innovación.

Sin embargo también se resalta que un entorno altamente competitivo, la complejidad tecnológica y los ciclos de vida más cortos de la tecnología, no resultan beneficiosos equitativamente entre los distintos tamaños de empresas que puedan existir en el sector. Esto quiere decir que existe una dificultad por parte de las empresas con una base de clientes más pequeña, menos recursos y menos poder en el mercado, dado que la presión de la competencia puede llevar a estas empresas aumentar su inversión en innovación, los gastos de gestión y en consecuencia la reducción de los márgenes de beneficios (Porter. 2008; Cowling, M., Liu, W., Ledger, A., & Zhang, N. 2015; Campbell, J. M., & Park, J. 2017).

Según el estudio realizado por Byun, S.-E., Han, S., Kim, H., & Centrallo, C. (2020) a 51 empresas pequeñas (menos de 100 empleados) de 15 ciudades de estados unidos, el 54,5% de las empresas consideradas innovadoras y con una visión optimista sobre sus competidores (12/22) tienen la percepción de que la competencia influye positivamente en el fortalecimiento del sector, esto permitió identificar que estas empresas tienden a tener una mejor comprensión de la naturaleza

competitiva del sector y la competencia las ha impulsado a mejorar e innovar. Por otra parte, las empresas consideradas innovadoras y con una visión pesimista respecto a la competencia resaltaron que se ven amenazadas principalmente por la similitud de sus productos y surtido en comparación con otras tiendas, esto contrasta con lo percibido por las empresas no innovadoras pesimistas que se sienten amenazados por la similitud de los precios ofertados, esto coincide con el enfoque que han tenido las empresas tradicionales en la búsqueda de ventajas competitivas.

Los entornos desfavorables aumentan la importancia de la innovación para lograr una ventaja competitiva sostenible que permita reducir la brecha entre las empresas de distintos tamaños (Mann, M., & Byun, S.-E. 2017), sin embargo algunos autores (Pantano, 2014; Hristov y Reynolds, 2015) describen al sector minorista como adoptadores de innovación y tecnología, no como desarrolladores. Estas adopciones con frecuencia se dan en respuesta a una amenaza directa de la competencia y buscan aumentar la capacidad de comprender el mercado y las tendencias, cosa que si bien les permite hacer una mejor toma de decisiones, no representa un valor agregado significativo para el consumidor (Botelho, D., & Guissoni, L. 2016).

Se ha evidenciado que dentro del sector minorista la demanda de innovación en el punto de venta va en aumento, en consecuencia al uso generalizado de dispositivos móviles y la expansión de internet. Debido a lo anterior, se ha afianzado la búsqueda de una ventaja competitiva a través de estrategias que involucran al consumidor en el proceso de cocreación para que su conocimiento sea utilizado en el desarrollo de nuevos productos y formas de servicio, explorando la aplicación de nuevas tecnologías (Pantano, 2014; Botelho et al, 2016). Además factores como las altas expectativas de las nuevas generaciones en el uso de canales de compra online impulsados por las redes sociales, el envejecimiento de población y posterior demanda de mayor comodidad, y la necesidad de interacción física con el producto previo a la compra, son impulsores de la

diversificación de canales y consolidan la necesidad de estrategias multicanales u omnicanales que satisfagan las expectativas online y en la tienda.

**3.1.3.4 Capacidades físicas, de innovación del consumidor y de innovación de la empresa.** Las capacidades hacen referencia a los recursos y habilidades necesarias antes y durante la ejecución de un proceso de disrupción. Estas capacidades representan un factor determinante dado que el nivel de disponibilidad de estas dentro de una organización afecta directamente la magnitud de los cambios y el proceso de adopción de una estrategia de innovación. La literatura hace mención de estas capacidades agrupándolas en tres grandes grupos, capacidades asociadas con la infraestructura física, capacidad de innovación del consumidor y la capacidad de innovación de las organizaciones.

La infraestructura representa la columna vertebral de una estrategia de innovación, ya que la planificación de las actividades a ejecutarse depende en gran medida de los recursos identificados previamente (Torres de Oliveira, R. et al. 2019). Al hacer mención de la infraestructura se engloban recursos tales como tecnologías de información (TI), talento humano capacitado, espacios físicos, tecnología y maquinaria. La disponibilidad de la infraestructura requerida para llevar a cabo un proceso de disrupción afecta considerablemente tanto el éxito como la ejecución de la misma, esta disponibilidad depende de que tan distantes son las capacidades actuales de las requeridas en la nueva estrategia, el nivel de accesibilidad a los nuevos recursos, el nivel de conocimiento especializado requerido y la inversión financiera necesaria. Una infraestructura física correctamente integrada contribuye a una mejor evaluación de los costos, procesos y la logística, además ayuda a que se haga un mejor enfoque en el desarrollo de capacidades que impulsen un crecimiento continuo y sostenible (Zhou, K. Z., & Wu, F. 2009).

Por otro lado, Wu, W. Y., & Nguyen, P. T. (2019) resaltan que la visión de las capacidades con enfoque de recursos no toma en cuenta capacidades más intangibles y que generan mucho valor, por lo que también es importante considerar la capacidad de innovación tanto de los clientes como de la misma empresa dentro de las capacidades que afectan el proceso de disrupción. La capacidad de innovación del consumidor es definida por Changju Kim et al (2018) como la predisposición a generar y experimentar activamente nuevas ideas y enfoques que desafían el statu quo, y el nivel de asunción de riesgos al momento de buscar soluciones y mejoras en la experiencia de compra. Esta capacidad se ve afectada, en mayor o menor medida, por una resistencia a la innovación debido al cambio que esta implica, según Miranda Schüler, Michelle Fee Maier & Karina T. Liljedal (2020) la resistencia de los consumidores se da principalmente por dos tipos de barreras: funcionales y psicológicas.

Las barreras funcionales están relacionadas con la percepción que se tiene sobre el uso, funcionalidad de la innovación y el riesgo implicado. Cuando la innovación se basa en una nueva tecnología, la complejidad percibida afecta considerablemente su uso y requiere un esfuerzo extra durante la adopción de esta, según Adapa, S., Fazal-e-Hasan, S. M., Makam, S. B., Azeem, M. M., & Mortimer, G. (2020) los consumidores pueden ser reacios a dedicar demasiado tiempo a aprender a utilizar una nueva tecnología y además la sensación de alta complejidad incrementa la percepción de riesgos en el uso. Los riesgos se refieren a la incertidumbre de los consumidores sobre el uso de un producto o servicio debido a las posibles consecuencias negativas que puedan surgir de la adopción de este (Featherman, M. S., & Pavlou, P. A. 2003). Las barreras de riesgo pueden incluir aspectos como el temor a una funcionalidad deficiente, riesgos sociales como el ser juzgado por otros, así como riesgos de seguridad debido a la falta de confianza en la empresa.

Por otro lado, las barreras psicológicas involucran comportamientos heredados como normas o creencias dentro de su contexto social, y también percepciones de la imagen de la marca, producto o servicio y como esta está vinculada con cierta categoría de productos, creencias o estereotipos.

La literatura también resalta que el éxito de la innovación dentro de las empresas se ve afectado significativamente por la capacidad de innovación existente dentro de las mismas. El termino capacidad de innovación es bastante ambiguo y distintos autores han hecho múltiples acercamientos al termino tal como se presenta en la Tabla 6.

**Tabla 6.** *Definiciones de capacidad e innovación.*

Autor	Año	Definición
Lawson, B., & Samson, D.	2001	“Capacidad de integrar capacidades y recursos clave de la empresa con el fin de impulsar con éxito la innovación”
Wang, C. L., & Ahmed, P. K.	2004	“Capacidad que tiene una empresa para desarrollar nuevos productos/mercados innovadores, a través de la armonización de comportamientos y procesos innovadores internos”
Janssen, M. J., Castaldi, C., & Alexiev, A.	2016	“... aquellas capacidades que permiten a las organizaciones desarrollar y rediseñar los recursos y las competencias operativas existentes y nuevas para mejorar la prestación de sus servicios”
Velásquez, J. R., & Robledo, J.	2013	“conjunto particular de capacidades organizacionales que contribuyen al logro de

	objetivos de innovación dentro de la organización
Wu, W. Y., & Nguyen, P. T. 2019	“Orientación al aprendizaje; recursos de conocimiento; activos basados en relaciones; dinamismo del mercado; orientación de mercado.”

De forma general se refieren a la capacidad de innovación como la capacidad de cuestionar los estándares actuales, identificar nuevas ideas y transformarlas en productos, servicios o mejores procesos que creen valor para la empresa y sus stakeholders. Este concepto es bastante amplio y la literatura resalta la importancia de tener en cuenta un contexto particular al momento de definir la capacidad de innovación de una empresa, es decir, es necesario tener en cuenta características intrínsecas de la empresa como el tipo de industria, área geográfica, tamaño de empresa, etc (Aas, T. H., & Breunig, K. J. 2017). Además también es necesario tener en cuenta las características del mercado y el grado de novedad, dado que las capacidades necesarias para llevar a cabo un proceso de innovación radical difieren de las necesarias para llevar un proceso de innovación incremental (Forés, B., & Camisón, C. 2016).

Aas, T. H et al. (2017) en su marco conceptual de las capacidades de innovación plantea dos escenarios del mercado e identifica las capacidades con mayor relevancia requeridas durante para un proceso de innovación radical. El primero de ellos es un mercado estático, allí se resalta la necesidad de contar con talento humano creativo y experimentado, capaz de cuestionar las alternativas existentes y con la habilidad de identificar constantemente nuevas ideas y oportunidades. También se destaca la importancia del capital relacional como fuente de conocimiento y por lo tanto lo imprescindible que es poder identificar, comprender, obtener, compartir y utilizar conocimiento de organizaciones externas como universidades, competidores,

clientes y proveedores. El segundo escenario es un mercado volátil, en este debido a la inestabilidad del mismo es necesario poder analizar oportunidades tanto dentro como fuera del mercado, las capacidades del primer escenario también son relevantes en este segundo escenario en el sentido de que el talento humano y el capital relacional juegan un papel importante para el éxito en la adopción de una innovación radical, sin embargo, el desarrollo de productos y servicios disruptivos puede requerir capital humano distinto al requerido en un mercado estable. En ese sentido, la empresa debe ser capaz de adaptar y reconfigurar el capital humano dependiendo de los requerimientos técnicos y las preferencias de los clientes. Asimismo Wu, W. Y., et al. (2019) remarca que las capacidades de innovación deben contribuir a desarrollar y rediseñar los recursos y competencias para la constante mejora de todos sus procesos, por lo que menciona 5 factores que deben abarcar estas capacidades:

- 1) Detección de las necesidades de los clientes, haciendo referencia a la capacidad de establecer lazos empáticos con los clientes y percibir sus necesidades con antelación.
- 2) Detección de opciones tecnológicas y como estas pueden complementar sus procesos.
- 3) Conceptualización, refiriéndose a la capacidad de diseñar, crear prototipos y probar ideas nuevas.
- 4) Cocreación, hace referencia a la capacidad de involucrar a miembros de los distintos grupos de interés en el diseño y producción de una innovación.
- 5) Escalamiento y difusión.

Teniendo en cuenta esto, las organizaciones con una estrategia fuertemente tradicional pueden presentar mayores dificultades al momento de transformar su estrategia en una más enfocada en la innovación, infiriendo que los cambios en su infraestructura serán más grandes y que regularmente

no se han presupuestado suficientes recursos tanto físicos como económicos dirigidos a la transformación e innovación.

**3.1.3.5 Sostenibilidad.** El año 2020 estuvo caracterizado por el impacto económico y social que representó la pandemia de coronavirus, pero en él también pudo evidenciarse el enorme impacto destructivo que han tenido los hábitos de consumo que venían llevándose años atrás. Incendios forestales, altos niveles de contaminación en el aire y aumento en la temperatura son algunas de las consecuencias de la crisis climática que atraviesa el planeta y que exige un cambio en los estilos de vida. Según un estudio realizado por la Federación Nacional de Minoristas en conjunto con el Instituto IBM para el Valor Comercial (IBV) a 19.000 consumidores de 28 países, el 57% de los consumidores está dispuesto a cambiar su comportamiento de compra con el fin de reducir el impacto ambiental negativo (National Retail Federation & IBM Institute for Business Value, 2020) y el 80% afirmó que la sostenibilidad influye en su proceso de compra, además una encuesta realizada por la plataforma Euclid señala que el 52% de los millenials y el 48% de la generación X sienten importante que sus valores y compromiso ético se encuentren alineados con las marcas que consumen (Euclid Analytics, 2018).

En los últimos años se ha evidenciado una tendencia, especialmente en los consumidores más jóvenes, en la búsqueda de marcas que defiendan públicamente sus valores y exigen declaraciones de sus conciencia social, verifican las opiniones políticas de los ejecutivos y ejercen una presión sobre las empresas para que sus productos y negocios sean sostenibles (Erez, 2019). Esta preocupación no está limitada a los materiales y embalajes, sino que se enfocan en la sostenibilidad de toda la cadena de suministro y en todas las operaciones comerciales. Considerando la importante huella de carbono que es causada por el sector minorista debido a la energía, el transporte, los recursos utilizados en la fabricación y los residuos producidos, la

necesidad de innovación en el sector se hace evidente (Pillai, 2019). Asimismo el no tomar acción para reducir el impacto ambiental puede representar una pérdida de valor para la marca y una fuga de clientes potenciales que preferirían alternativas más amigables con el medio ambiente.

El crecimiento exponencial de la tecnología y la cuarta revolución industrial ha ofrecido múltiples soluciones que contribuyen a la reducción del impacto negativo sobre el medio ambiente, sin embargo muchas empresas siguen sin adoptarlas dentro de sus procesos. La literatura resalta que con el paso del tiempo la implementación de prácticas más sostenibles se hace más difícil debido a los hábitos que pueden generarse en los consumidores (Clifford, 2021). Un ejemplo de lo señalado previamente gira entorno a la tendencia de los envíos rápidos, servicio que cada vez más minoristas ofrecen y que apunta a convertirse en una expectativa estándar de los clientes, este servicio ha creado ineficiencias ecológicas y logísticas debido a que no pueden planificarse adecuadamente las rutas de entrega ni optimizarse los recorridos necesarios. De la misma forma, nuevos modelos de negocio enfocados en ofrecer una experiencia diferenciadora para sus clientes han creado un efecto contraproducente, ganando clientes por su factor diferenciador pero siendo fuertemente criticados por su falta de compromiso sostenible. Lo anterior se evidencia en los modelos de negocio que ofrecen varios de sus productos para la prueba de forma gratuita con la intención de que se devuelvan todos menos uno, dando como resultado un transporte de mercancías innecesario y derrochador (Erez, 2019).

Las problemáticas generadas a partir de innovaciones en la forma de servicio pueden ser solucionadas con la implementación de tecnologías digitales complementarias, como la recopilación de datos de transacciones previas y análisis de las preferencias de los clientes que optimicen la experiencia y al mismo tiempo permita una entrega más eficiente. Entre las soluciones más sostenibles que han implementado los minoristas se encuentra el uso de fibras y

materiales reciclados, el uso de materiales con una trazabilidad sostenible, uso de empaques biodegradables y a partir de materiales reciclados y la implementación de tecnologías digitales que reducen costos, desperdicios y uso de recursos (Bradley, 2020; Erez, 2019).

Las empresas minoristas líderes en el compromiso sostenible y medio ambiental han construido sus enfoques sobre los siguientes principios que pueden ser resumidos de la siguiente forma (Tohănean, D., Buzatu, A. I., Baba, C. A., & Georgescu, B, 2020; Maier, D. et al., 2020).

- 1) Asegurarse de entender lo que la sociedad espera de ellas, expresar claramente los valores que la empresa defiende y afianzarlos dentro de toda la organización.
- 2) Desarrollar herramientas y enfoques para mejorar constantemente el desempeño en lo social, medioambiental y económico del desarrollo sostenible e incorporar estas herramientas dentro de los procesos empresariales.
- 3) Establecer objetivos concretos que permitan medir y evaluar el cumplimiento de los mismos.

Actualmente las empresas que han adoptado un enfoque que contribuye al desarrollo sostenible tienden a ir más allá de las normas de responsabilidad social y sostenibilidad establecidas internacionalmente porque han evidenciado que además de generar un impacto positivo a sus stakeholders esto también representa beneficios económicos. Entre los casos de empresas comprometidas con la mejora de sus procesos para hacerlos más sostenibles, la literatura resalta marcas pertenecientes a la industria de la moda, industria fuertemente criticada por prácticas como la fast fashion y el alto consumo de recursos. Levi's, American Eagle y H&M han planteado objetivos para los próximos tres años que buscan la reducción de químicos y agua en sus productos, aumentar el reciclaje de agua en sus instalaciones de lavandería y el uso de materiales sostenibles en al menos el 50% de la composición de sus productos (Widlitz, 2020).

Según el informe presentado por la firma Mckinsey los directivos y empresarios consideran importante que para la contribución al desarrollo sostenible es necesario hacer inversiones en la estandarización de los procesos, el desarrollo de valores internos para la mejora continua de los procesos y procedimientos, y en la creación de un entorno más abierto a la innovación (Tohãnean, D. et al., 2020).

La adopción del desarrollo sostenible dentro de las organizaciones debe limitar en ocasiones el grado de innovación que adopta, teniendo en cuenta que debe existir un equilibrio ético, pero aun así, el creciente interés del sector por la sostenibilidad y el desarrollo de una conciencia ecológicamente responsable tanto de las empresas como de los consumidores ha impulsado la innovación dentro del sector minorista, en consecuencia a la búsqueda de la satisfacción de nuevas expectativas más amigables con el medio ambiente, de igual forma los nuevos modelos de negocio disruptivos se inclinan a poder abarcar y solucionar aspectos referentes al desarrollo sostenible que los modelos minoristas tradicionales no han cubierto y los grupos de interés cada vez están más atraídos por empresas socialmente más responsables (Bocken, N. M., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S., 2014).

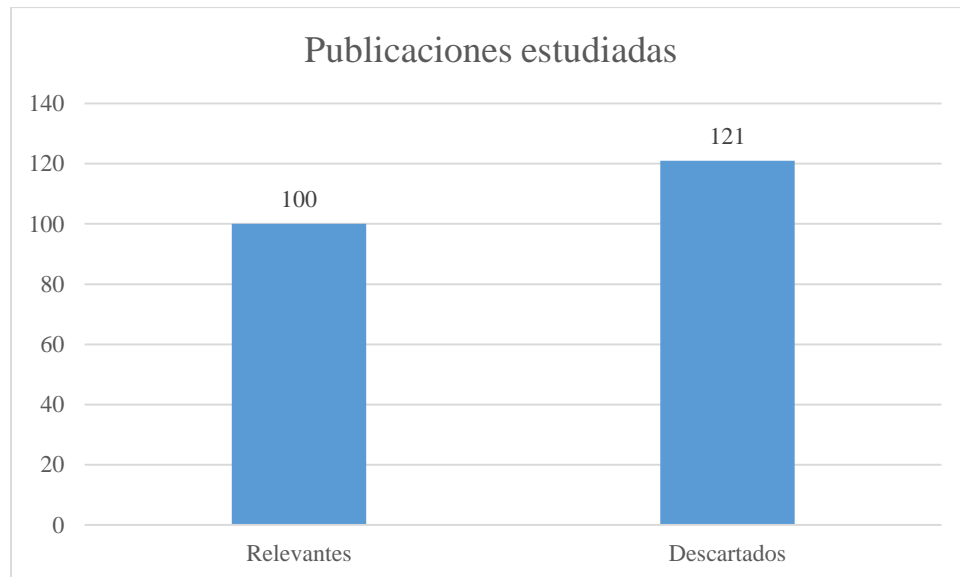
## **3.2 Resultados del análisis de contenido web**

### ***3.2.1 Análisis bibliométrico***

En la presente investigación se revisaron un total de 221 artículos de los cuales 100 presentaban información relevante para la investigación. Las 121 páginas descartadas fueron rechazadas debido a que algunas tenían como objetivo promocionar la venta de productos o servicios de consultoría para empresas, en algunos casos no se pudo obtener información bibliométrica que respaldara el origen y calidad de la información allí publicada y también debido

a que se evidenció que había información repetitiva y repostada de fuentes previamente analizadas.

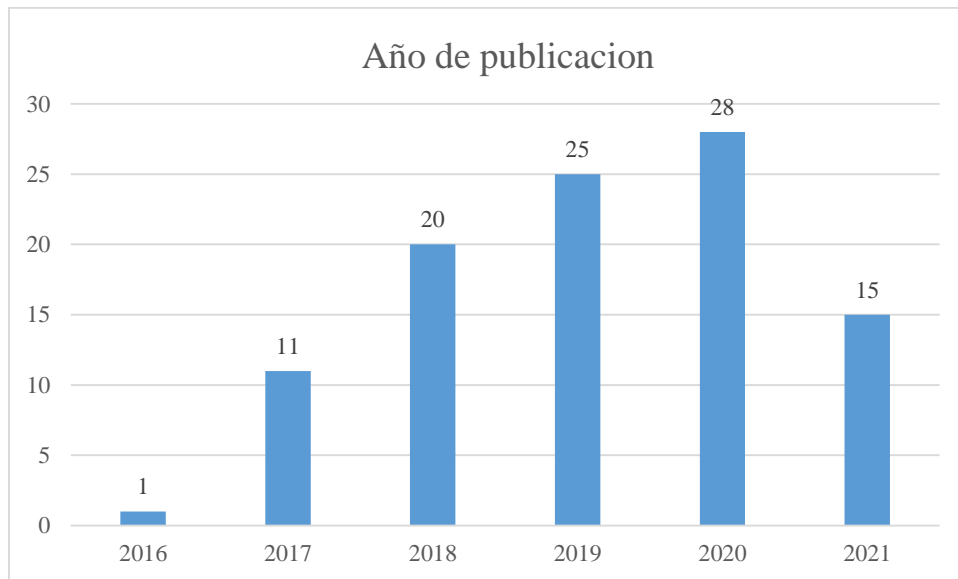
**Figura 8.** *Publicaciones estudiadas.*



### 3.2.2 Caracterización de los resultados

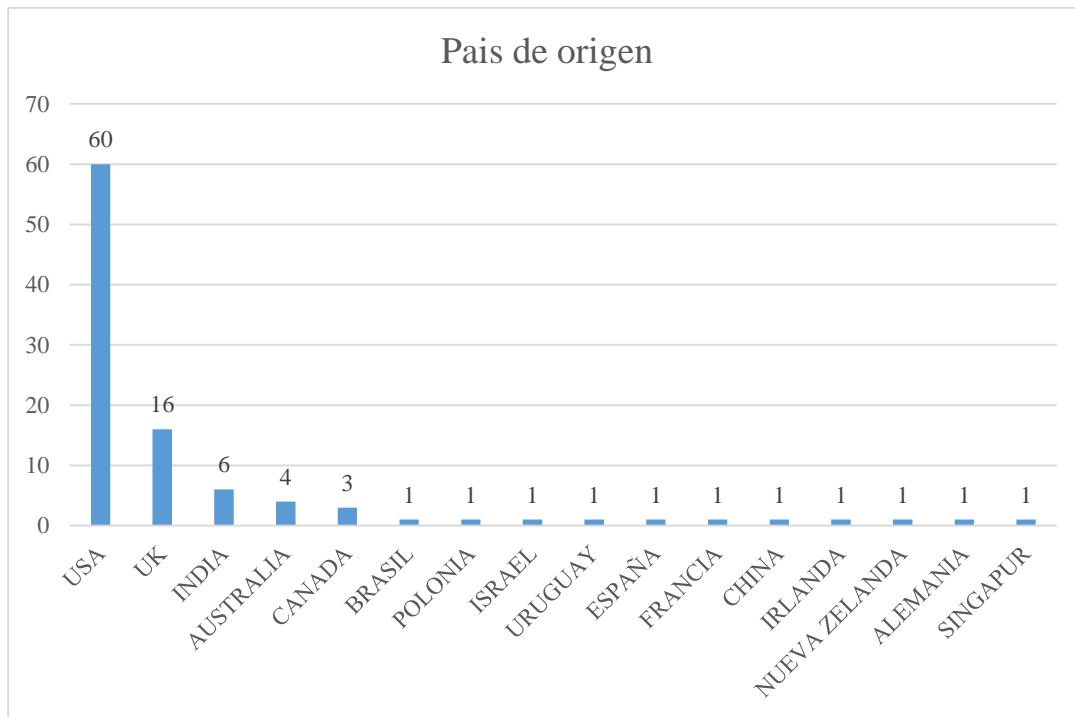
**3.2.2.1 Publicaciones por año.** La ventana de tiempo utilizada en esta etapa metodológica abarco 5 años desde el año 2016 hasta el 2021 considerando que la información debe ser pertinente y encontrarse vigente. Se puede evidenciar un aumento en el número de publicaciones relacionadas con la investigación en los últimos años. Cabe la posibilidad que esta estadística se encuentre sesgada debido a los criterios de relevancia del motor de búsqueda Google donde la actualidad tiene mayor prioridad.

**Figura 9.** Año de publicación.



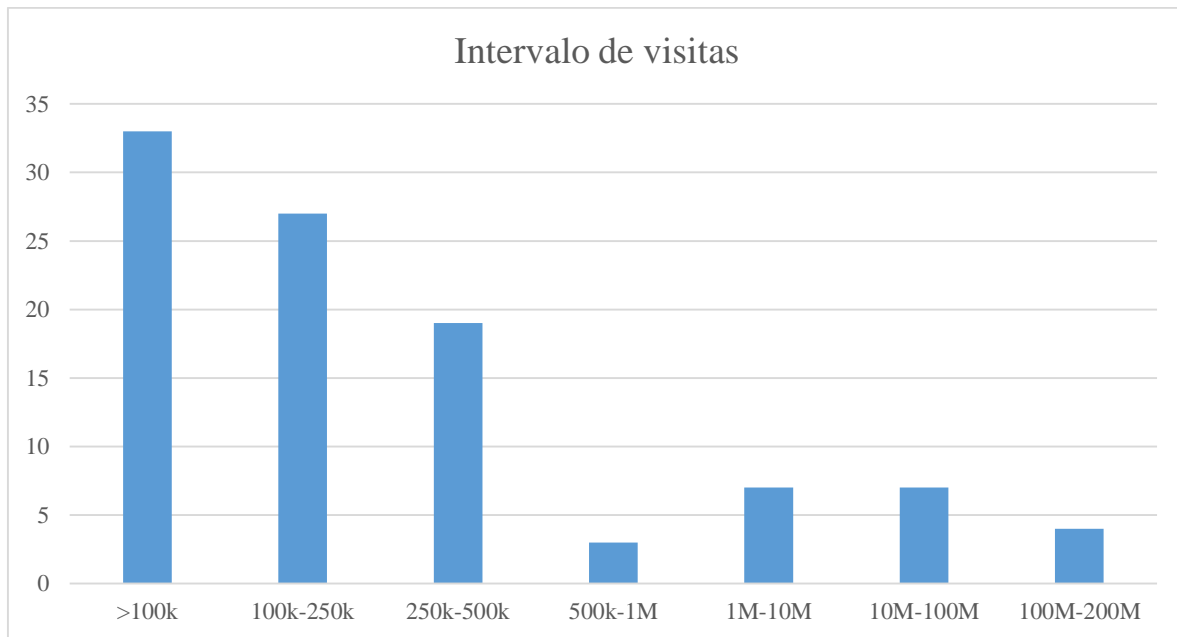
**3.2.2.2 País de origen de las publicaciones.** El país con mayor número de publicaciones fue Estados Unidos, lo cual hace sentido teniendo en cuenta que las marcas líderes del sector como Amazon o Walmart se encuentran ubicadas en dicho país. También es importante destacar que la búsqueda pudo verse sesgada por el idioma utilizado en la ecuación de búsqueda, lo cual podría explicar el segundo lugar en el que se encuentra Reino Unido. Otro punto interesante en la caracterización de los resultados son las pocas publicaciones de origen chino, país que también se ha consolidado como líder del sector, pero que puede verse restringido por cuestiones políticas y de privacidad de la información.

**Figura 10.** País de origen publicaciones.



**3.2.2.3 Cantidad de visitas de los sitios web.** Las visitas se ordenaron entre intervalos para facilitar la presentación de la información. Entre las páginas web revisadas destacan sitios como Forbes y Deloitte que resaltan por su alto tráfico de visitantes.

**Figura 10.** Intervalo de visitas recibidas por los sitios web seleccionados.



**3.2.2.4 Países de donde se origina un mayor número de visitas.** Se encontró relación entre los países originarios y los países que visitan los sitios web siendo estos los mismos. Esto no quiere decir que no hubiesen países que dominaran el mayor número de visitas sin ser el país donde se originó la publicación, tal es el caso de estados unidos. A pesar de no consolidarse como los países que más visitan los sitios web, Reino Unido e india siempre se rondaban el segundo y tercer puesto.

**Figura 11.** Países que más visitas realizan a los sitios web.



### 3.2.3 Resultados análisis de contenido web

Después de estudiar y analizar las páginas web seleccionadas, se lograron identificar siete prácticas de referencia asociadas al proceso de disrupción del sector retail y se describen a continuación.

**3.2.3.1 Estrategias omnicanal.** Durante los últimos años, la implementación de canales que complementen las tiendas físicas ha tomado cada vez más fuerza gracias al uso de las redes sociales y el desarrollo tecnológico que ha tenido el comercio electrónico. Se estima que el comercio electrónico representó el 6,5% de las ventas minoristas totales en el año 2014 y para el 2019 aumentó al 11% y en 2020 y lo que va de 2021 esta cifra aumento drásticamente a causa de la pandemia COVID-19 y la necesidad de alternativas que permitieran el distanciamiento social y la menor exposición al virus (E-commerce and the Compression of Retail Disruption | Lincoln

International, 2020). Si bien esto no significó el final de las tiendas físicas, contribuyó al uso de otros canales y creó la necesidad de una compra más informada. Además la estructura dominante del sector minorista en la que predominan las tiendas físicas como principal medio donde el producto llega al consumidor final, también ha venido desgastándose debido a los esfuerzos de los fabricantes de llegar directamente al consumidor, ejemplo de esto es Adidas y el control del 60% del espacio minorista de su marca en 2020 (Reinartz, W., Wiegand, N., & Imschloss, M. 2019).

Los consumidores valoran en gran medida herramientas que contribuyan a tener una experiencia de compra fluida, reduzcan la búsqueda y reduzcan los tiempos, por lo que la sinergia entre canales como uno solo y no como entes independientes, contribuye enormemente esto. La literatura ha evidenciado que los consumidores no tienen un interés directo por los canales en sí, lo que realmente les importa es encontrar soluciones que se adapten a su estilo de vida (Baird, N., & Kilcourse, B. 2011; Faulds, D. J., Mangold, W. G., Raju, P. S., & Valsalan, S. 2018) por lo que la adopción de una estrategia omnicanal debe centrarse en ofrecer una experiencia sin fisuras en todos los canales y hacer énfasis en la satisfacción de las expectativas del consumidor, visibilidad de inventario y la eficiencia operativa. Una estrategia omnicanal es aquella que gestiona los distintos canales y puntos de contacto con el cliente de forma sinérgica, con el propósito de optimizar la experiencia del cliente en todos los canales y hacer un uso eficiente de los mismos. La adopción de una estrategia omnicanal ha tomado fuerza ya que permite obtener mejores beneficios en el uso de los múltiples canales, a través de promociones integradas, intercambio de datos entre canales y la integración de actividades logísticas. (Savastano, M., Bellini, F., D'Ascenzo, F., & De Marco, M. 2019)

Para poder ofrecer una integración perfecta de la experiencia de compra del consumidor en todos los canales y garantizar el cumplimiento omnicanal, es necesaria una gestión eficaz de la

cadena de suministro. Esta debe asegurar un suministro ágil y alinearse coherentemente a la estrategia, por lo que “el diseño de la cadena de suministro debe revisarse de forma mucho más drástica que en el pasado” (Gibson, B. J., Defee, C. C., & Ishfaq, R. 2015) y debe facilitar el cumplimiento y entrega en todos los canales. (Baird, N., & Kilcourse, B. 2011; Deloitte, 2015)

Adicionalmente, los minoristas durante la implementación de una estrategia omnicanal han realizado importantes inversiones en sistemas de gestión de inventarios, tecnologías de la información y centros de almacenamiento y distribución con el fin de integrar todo el ecosistema y poder ofrecer una experiencia de compra fluida en todos los canales. (Howe, 2014)

A pesar de que la adopción de una estrategia omnicanal se ha identificado en el sector retail como una práctica disruptiva y eficaz, la implementación de esta se ha dado de forma lenta y ha sido un proceso difícil para los minoristas (PierreAudoin Consultants, 2015; WBR Digital, 2015; Faulds, D. J., Mangold, W. G., Raju, P. S., & Valsalan, S. 2018). Según Forrester Research (2014) esto se debe principalmente a la desconexión existente entre lo que los consumidores quieren del minorista omnicanal y las capacidades omnicanal que los minoristas ofrecen. Esto se ve reflejado cuando los compradores esperan conocer el inventario de la tienda en tiempo real o cuando desean hacer la compra en línea pero recoger los productos en la tienda, pero no pueden acceder a este tipo de funciones. Adicionalmente Helgeson & Mauerer (2015) identificaron los obstáculos más comunes para los minoristas durante la implementación de la estrategia omnicanal, estos son: inversión insuficiente, tecnologías aisladas, inteligencia de inventario, identificación de los clientes y cumplimiento fragmentado. Krueger (2015) sugiere que para facilitar la adopción omnicanal es necesario hacer especial énfasis en la medición del comportamiento de los compradores, proporcionar información relevante y local sobre el comercio minorista y crear una estructura organizativa que apoye el marketing omnicanal. La supervisión y el

seguimiento cuidadosos del comportamiento de los compradores pueden resolver los problemas de identificación de los clientes y el cumplimiento fragmentado, y por otro lado la recopilación y la difusión de información relevante sobre el inventario, los horarios de entrega y otros aspectos clave de las operaciones minoristas ayudan a superar los problemas asociados a la inteligencia tecnológica y de inventario.

Interactuar con el consumidor por medio de los múltiples canales es una tarea de enorme escala que requiere de especial atención dada las cuestiones relacionadas con la recolección de datos y uso de los mismos, además del compromiso requerido por parte de los empleados. Teniendo en cuenta esto, es importante destacar que el talento humano también desempeña un papel destacado en la adopción de una estrategia omnicanal. Es importante incluir métricas que evalúen el éxito de las ventas multicanal, y los planes de incentivos para los empleados deben animar a los asociados de la tienda a maximizar las ventas totales independientemente del canal de entrega (RetailTouchPoints,2015). De igual manera, los empleados de la tienda deben estar equipados con habilidades tecnológicas que les permitan funcionar digitalmente en entornos de múltiples canales para garantizar la coherencia en el cumplimiento multicanal (Furrow & Manas, 2014).

El desarrollo del entorno minorista omnicanal exige considerar la creación de valor para el cliente a lo largo de toda la cadena de suministro, comprender los nuevos punto de contacto y dar especial atención a las interacciones cliente-canal-minorista.

**3.2.3.2 Digitalización.** En el contexto global actual dónde las barreras sociales y físicas se encuentran remarcadas por la pandemia, la tecnología ha tomado un papel protagónico al momento de solucionar esta brecha y unir a las personas. Durante el 2019 hubo un aumento en el uso de internet del 41%, lo que catapultó el comercio electrónico, el uso de aplicaciones móviles de

marcas y los pagos a través de internet. El sector minorista caracterizado por la búsqueda de ventajas competitivas de forma tradicional, ha tomado interés en la creación de nuevos conceptos y servicios que añaden valor para los consumidores dado que estos han representado una nueva forma de rentabilidad gracias a la implementación de tecnologías de la información. Este proceso de transformación digital significa para la industria minorista una oportunidad de mejorar la experiencia de consumo, recopilar información y anticiparse a las tendencias. Los nuevos negocios y modelos empresariales digitales representan para los consumidores una posibilidad de satisfacer sus necesidades de consumo a través de nuevas formas de interacción, comportamiento y experiencias que se adaptan con mayor facilidad a sus preferencias (Reinartz, W., Wiegand, N., & Imschloss, M. 2019).

La digitalización es una de las tendencias disruptivas más importantes en el sector minorista actualmente. Este fenómeno ha generado importantes cambios en modelos de negocio, procesos de compra y formas de comercio. Además la difusión e implementación de tecnologías digitales también ha afectado las formas en las que los consumidores acceden a los productos y servicios y la manera en la que los minoristas se los proveen. La digitalización es el resultado de un cambio organizacional donde las personas, los procesos y el modelo de negocio se alinean a una visión digital que se apalanca a través de tecnología para generar valor entre sus stakeholders. En este sentido, la digitalización ha sido identificada como una práctica que sirve como impulsor de nuevas formas de creación de valor. (Pantano, E. 2017). Conceptos como el comercio minorista multicanal y omnicanal, surgen como resultado de la digitalización y la forma en como esta puede contribuir a la creación de una experiencia coherente independientemente del canal de venta utilizado (Verhoef et al., 2015).

El impacto generado por la transformación digital se puede evidenciar en la interacción previa a la compra de parte de los consumidores, los cuales realizan compras más preparadas, comparaciones y estudian las diversas opciones antes de tomar una decisión. Además la interacción con los consumidores durante el uso de sus productos toma cada vez más fuerza, ejemplo de esto es la aplicación Runtastic de Adidas que ofrece a sus usuarios un seguimiento de su actividad física a la vez que reciben recomendaciones para su dieta y equipamiento deportivo. Eli Finkelshteyn, CEO y cofundador de constructor.io resalta la importancia de la digitalización para los minoristas dado que los nativos digitales representan un porcentaje importante de los consumidores actuales y estos tienen unas altas expectativas en la experiencia digital con una marca, además según una encuesta realizada por Riverbed Retail Digital Trends, se evidenció que el 39% de los encuestados decidió comprar en una tienda distinta después de haber tenido una experiencia digital negativa y el 38% dio una mala referencia sobre la experiencia a sus familiares y amigos (Ismail, N., 2019; Hänninen, M., Smedlund, A., & Mitronen, L. 2018).

Según Nitin Seth, director ejecutivo del proveedor de soluciones inteligentes Incedo, el proceso de transformación actual se da principalmente soportado en cuatro tecnologías:

- 1) Ciencia de datos, siendo esta el corazón de la tecnología digital y la respuesta a la necesidad de optimización de los procesos internos.
- 2) Inteligencia artificial, como núcleo de la personalización e indispensable para la mejora de la experiencia del cliente a nivel individual.
- 3) Automatización, la cual aumenta la eficiencia de los procesos.
- 4) La nube, adoptar una infraestructura basada en la nube facilita procesos de escalabilidad y eficiencia en respuesta a aumentos en la demanda significativos (Information Age. 2017).

La transformación digital debe iniciar por entender quién es cliente, como cambian sus necesidades y que es necesario ofrecerles ahora. La ejecución exitosa de la transformación digital es un paso crítico si se quiere seguir siendo competitivo en un entorno altamente cambiante además de ser una oportunidad de desarrollar nuevos modelos de negocio. (Ismail, N., 2017)

**3.2.3.3 Internet del todo (IoE).** El aumento de consumidores digitales ha elevado la expectativa en las opciones, canales y experiencias de compra que puedan ofrecer valor y comodidad cada vez a un mayor nivel. La implementación de tecnología dentro de procesos comúnmente tradicionales del sector minorista ha surgido como respuesta a las exigencias del mercado y más específicamente el internet del todo se ha posicionado como la solución a la necesidad de interconexión y acceso a la información en tiempo real. El internet del todo (comúnmente denominado IoE por sus siglas en inglés, internet of everything) es una ampliación del internet de las cosas (IoT) que se limita a la comunicación máquina a máquina y describe un sistema de conexión más complejo que involucra personas, procesos, datos y dispositivos. Según el informe presentado por Bradley, J et al (2015) se estima que las conexiones de IoE alcancen los 50.000 millones para finales de 2021. Además el informe realizado por Verizon en 2016 permitió identificar que el 89% de los minoristas que implementaron IoE dentro de sus tiendas tuvieron una mayor comprensión de las preferencias y comportamientos de sus clientes. (Mariani, J., Raynor, M., & Quasney, E. 2019)

El IoE atiende la necesidad de hiperrelevancia de los consumidores, es decir, la exigencia de un mayor valor agregado, ya sea en términos de eficiencia, ahorro o compromiso, que pueda darse en tiempo real durante el proceso de compra. El marketing contextual es uno de los casos de aplicación de esta tecnología que más ha crecido en los últimos 5 años, teniendo una tasa de crecimiento anual del 20,2%, este uso de IoE permite que los clientes reciban ofertas,

recomendaciones e información personalizada sobre la tienda al conectar su dispositivo a la red disponible dentro de la misma, también permite el acceso a información acerca de la satisfacción del comprador en tiempo real y facilita el proceso de retroalimentación de la experiencia de compra, mientras al mismo tiempo que contribuye a la recopilación de datos útiles para mejorar procesos como los tiempos de espera. La creación de valor a través de la recopilación de información permite un mayor control y estandarización de los procesos, pero gracias a la implementación de IoE se ha identificado que los esfuerzos centrados en la eliminación de variaciones dentro de la cadena de suministro pueden enfocarse en dar respuestas oportunas y efectivas que aprovechen la variación como base para obtener nuevas ventajas competitivas. Adicionalmente mediante la aplicación de esta tecnología también se abre la posibilidad a la reducción de costos asociados a la gestión y logística de la cadena de suministro, ejemplo de esto es la implementación de sensores soportados en IoT que permitan un control más detallado del proceso, manteniendo e incluso disminuyendo el costo del proceso logístico. (Rawlings, K. 2019; Smith, D. 2019; "The Internet of Things (IoT) in the Retail Industry | Digiteum", 2021)

Según la información presentada por Oracle (2019) el crecimiento exponencial que sufre el internet del todo en la actualidad se da principalmente debido a cinco puntos:

- 1) Aumento en la conectividad, lo que ha facilitado las conexiones y la eficiencia en la transferencia de datos.
- 2) Tecnología de sensores, la cual ha reducido su costo en más de 70% en los últimos 15 años y mejorado su funcionalidad a un ritmo exponencial.
- 3) Plataformas informáticas estructuradas en la nube, que permiten almacenar un gran volumen de datos al mismo tiempo que se mantiene la seguridad de un sistema cerrado.

- 4) Inteligencia artificial (IA) y los avances en redes neuronales para el procesamiento del lenguaje a los dispositivos.
- 5) Machine learning y procesamiento de big data.

IoE posee un gran potencial de disrupción dentro del sector minorista y las posibilidades de implementación de esta tecnología dentro de la industria son bastante amplias. La dependencia a los dispositivos móviles y la asociación de estos dentro de la vida cotidiana son factores que impulsan la adopción de esta tecnología. Los prototipos de tienda sin cajeros y con la menor interacción posible se consolidan con fuerza, como es el caso de las tiendas Amazon go donde los clientes únicamente vinculan su teléfono con el establecimiento por medio de una aplicación y a través de sensores se lleva un registro de los productos que son agregados al carrito de compras, finalmente el cliente se retira de la tienda con los productos y estos son facturados a una tarjeta de crédito vinculada a la cuenta, lo que reduce en gran medida el tiempo dentro de la tienda y simplifica el proceso de compra. IoE amplía la cantidad de canales que pueden ser aprovechados por los minoristas para interactuar con sus clientes y llegar nuevos. Según una investigación realizada por Global Market Insights Inc. se espera que para 2024 la inversión en IoE en el sector minorista sobrepase los 30 mil millones de dólares y abarque procesos de desarrollo de nuevos productos y servicios, supervisión de activos, gestión de la cadena de suministro y manejo de inventario. ("The Internet of Things (IoT) in the retail industry - evolutions and use cases", 2020)

**3.2.3.4 Inteligencia artificial.** La inteligencia artificial (IA) es una tecnología que ha sido disruptiva en múltiples industrias debido a las distintas aplicaciones que esta puede tener y la forma en la que esta ayuda a hacer una mejor interpretación de la información. El sector retail, caracterizado por atravesar una época centrada en lo digital donde los consumidores cada vez exigen más productos y servicios personalizados, la inteligencia artificial ha tomado un papel

protagónico teniendo en cuenta lo clave que ha sido para alinear las ofertas con las expectativas de los clientes. El impacto de esta tecnología dentro del comercio minorista se puede evidenciar a lo largo de toda la cadena de valor de las empresas y genera grandes cambios durante el proceso de toma de decisiones (Alton, 2020; Babić, 2021; Mani, 2021).

La inteligencia artificial es un campo que combina la informática y grandes conjuntos de datos que permiten la resolución de problemas, la IA tiene como propósito crear sistemas expertos en predicción y toma de decisiones basados en datos de entrada ("What is Artificial Intelligence (AI)?", 2020).

Según la firma de investigación de mercados Tractica se pronostica que para el 2025 los ingresos globales de las empresas dedicadas al desarrollo de IA superen los \$36,8 mil millones de dólares y se estima que actualmente el 28% de los minoristas se encuentra implementando soluciones de IA y aprendizaje automático dentro de sus procesos (Mani, 2021; Modjeska & Dunay, 2021).

La literatura ha resaltado 5 usos en los cuales se ha aplicado la IA dentro del sector minorista (Romana, 2021; Mani, 2021).

- 1) Mejoras en la experiencia dentro de la tienda: La IA permite la automatización de operaciones dentro de las tiendas y la disminución de los gastos asociados a estas operaciones. Permite hacer cambios a las funciones del personal dentro de la tienda y centrarlos en funciones más específicas mientras que mediante IA, se puede ofrecer una ayuda y atención personalizada dentro de la tienda, reducir las colas mediante el pago sin cajero, reabastecer las existencias gracias al monitoreo en tiempo real. Adicionalmente, es posible la implementación de etiquetas digitalizadas que reemplazan las antiguas hechas de papel utilizadas en las

estanterías y permiten que el cliente interactúe con ellas por medio de una aplicación móvil (Briggs, 2018).

- 2) Chatbots: Actualmente es de vital importancia para el sector que la interacción con el cliente no esté limitada a la tienda física y que esta pueda mantenerse al abandonar el lugar. La precisión con la que un chatbot impulsado por IA permite la recopilación de datos y a partir de estos refinar las interacciones con los clientes posteriores. Los chatbots se han implementado dentro de esta industria principalmente con el propósito de brindar una comunicación eficaz con el cliente y que pueda responder preguntas frecuentes, abordar quejas, atender a un cliente en primera instancia y evaluar la solicitud antes de desviar la comunicación a personal encargado del servicio al cliente de ser necesario.
- 3) Gestión y logística de la cadena de suministro: La IA permite hacer una mejor planificación del inventario gracias al análisis de información proveniente de las ventas históricas, la ubicación geográfica o las tendencias de compra. Además permite llevar un control en tiempo real de las existencias tanto en el inventario en bodega así como en exhibición.
- 4) Ajuste de precios: La IA se puede implementar en estrategias de ajustes de precios teniendo en cuenta la sensibilidad del sector y haciendo una simulación de los posibles resultados de la implementación de ciertos precios. Esto es posible mediante el análisis de la información de ventas de otros productos, actividades promocionales, cifras históricas, ventas actuales y demás datos complementarios. Adicionalmente la IA también ofrece la posibilidad de hacer predicciones del cambio en el precio que van a tener ciertos productos. Grandes empresas como Ebay han implementado el ajuste de precios para dar respuesta oportuna a las exigencias de la demanda y ofrecer promociones que se ajustan acorde a los datos (Chan, 2020).

5) Personalización y conocimiento del cliente: Las soluciones de personalización que ofrece la IA son bastante amplias. La implementación de IA complementada con biometría y reconocimiento facial sirven para identificar a los clientes y relacionarnos con su historial de compras, diseñar promociones especiales para ellos a la vez que se estudian sus expresiones faciales y se identifican las emociones experimentadas en el interior de la tienda. Además a través de IA es posible estudiar los patrones de compra, los tiempos, los recorridos e identificar los intereses de los clientes. Según un estudio realizado por Boston Consulting Group la creación de experiencias personalizadas en base a los datos obtenidos de los clientes y la implementación de tecnología digital ha significado un aumento de cerca del 10% de los ingresos en comparación con las marcas que no hacen esto (Abraham et al., 2017).

De acuerdo con la encuesta realizada por Capgemini a ejecutivos minoristas que estuvieron presentes en la AI in Retail Conference, es posible que la industria minorista pueda ahorrar cerca de \$340 mil millones de dólares gracias a la implementación de IA dentro de procesos de gestión de la cadena de suministro, suministro y mejoras en la oferta. Además se estima que el 73% de los consumidores encuentran positivo el uso de su información para la mejora de sus experiencias de compra ("Artificial Intelligence Research | Capgemini", 2020). Actualmente la IA representa un pilar fundamental para el desarrollo e implementación de nuevas tecnologías dentro del sector y en esta se apoyan muchas tecnologías y prácticas disruptivas como la sinergia entre canales a través de estrategias omnicanal o internet del todo, por lo que la implementación de esta resalta como una práctica de referencia disruptiva.

**3.2.3.5 Realidad aumentada (AR).** El contexto global actual marcado por la pandemia de COVID-19 influyó drásticamente en los hábitos de consumo dentro del sector minorista e impulsó el uso de la tecnología como medio que derrumba las barreras del espacio y contribuye a la

transición de estos cambios. Específicamente, la realidad aumentada (AR) ha tomado especial fuerza dentro del sector retail, dada la contribución que hace esta tecnología a la mejora de la experiencia de compra de los clientes. Hacer una compra significaba para los clientes desplazarse a una tienda o hacer un pedido online que podía tardar días en llegar antes de poder probar el producto, pero mediante el uso de AR es posible hacer una simulación de la apariencia este. Esta tecnología se basa en la superposición de imágenes generadas en computador a la visión del mundo real de un usuario haciendo uso de la cámara de un dispositivo móvil (Saraogi, 2020).

La AR ha significado para las marcas un aumento en sus ventas y una mejor interacción con sus clientes. Según el estudio realizado por thinkmobiles.com, el 71% de los clientes afirmaron que comprarían con más frecuencia si pudieran hacer uso de AR durante el proceso de compra y el 40% estaría dispuesto a pagar un mayor precio si pudieran examinar el producto con AR previamente (Kovach, 2021). Esta tecnología puede ser implementada a través de aplicaciones móviles que muestren los distintos productos y permitan a los clientes interactuar con ellos para identificar características físicas en los mismos, pero también es posible adoptar la AR dentro de las tiendas dando la posibilidad de revisar una gran cantidad de productos en poco tiempo. Tal es el caso de los probadores virtuales, que mediante una cámara escanea el cuerpo de una persona para crear un modelo 3D de 360 grados, este modelo se combina con sensores de radio frecuencia que permiten identificar las prendas y posteriormente se superponen en el modelo 3D del comprador para que este pueda ver como se ve el artículo sin necesidad de probárselo físicamente (Dopson, 2021). Adicionalmente la AR también ha sido implementada para que los clientes puedan verificar características como atributos técnicos y nutricionales, reseñas, calificaciones, descuentos o cupones disponibles; capacitando a los clientes en una toma de decisiones más informada, de forma rápida y reduciendo al mínimo el contacto físico de los productos teniendo en cuenta la

crisis sanitaria actual. Uno de precursores en el uso de AR como complemento a las experiencias de compra es el gigante sueco IKEA que lleva tres años ofreciendo a sus clientes el uso de la app “IKEA Place” que permite a los observar cómo se verían los muebles dentro de una espacio real; la aplicación escala los productos teniendo en cuenta las dimensiones de la habitación, con una precisión del 98% (Ayoubi, 2017). En los últimos años distintas marcas como Lowe’s, Converse, Sephora y Audi se han sumado a la implementación de la AR para generar una mejor experiencia de compra para sus clientes (Mueller, 2021).

El aumento en los niveles de conectividad global permite inferir que los consumidores ya no se encuentran limitados por su ubicación geográfica a la hora de hacer sus compras y los minoristas han fortalecido su estrategia de comercio electrónico con la implementación de AR, lo que ha infundido confianza en los usuarios sobre la compra y contribuyó a la disminución de las tasas de devolución de los productos. De acuerdo con las cifras presentadas por Meghna Saraogi en su artículo “Disruption In Retail Through Digital Transformation” el 20% de las empresas tienen planes de adopción de AR para el 2021 y se espera que la cifra ascienda al 37% para los próximos tres años (Saraogi, 2020).

Por otra parte, la AR también ha contribuido a los procesos logísticos. Los empleados equipados con un dispositivo móvil o con lentes especializados, pueden comparar los datos de un producto y corregir errores de precio o reorganizar productos ubicados incorrectamente. El proceso de gestión de inventario también es facilitado con la implementación de esta tecnología, ya que permite escanear los códigos de barras y a continuación ver información en tiempo real de las existencias y ubicación de cierto artículo en específico, esta funcionabilidad contribuye significativamente en procesos de Click & Collect donde un empleado escanea el código de barras y posteriormente localiza el producto dentro de una bodega (Mueller, 2021).

La AR representa una herramienta capaz de generar valor agregado considerable dentro del sector minorista y en comparación con otras tecnologías esta es bastante intuitiva y no requiere de mucha capacitación para su implementación dentro de tiendas minoristas tradicionales.

**3.2.3.6 Experiencia personalizada.** La consolidación de gigantes minoristas como Amazon o Walmart ha llevado a que los minoristas busquen su diferenciación a través de una experiencia de compra más personalizada que llene los vacíos que dejan las grandes empresas de alcance masivo y digitalizado. En un mercado saturado, donde la mayoría de la interacción se da online, la necesidad del fortalecimiento de las relaciones entre las marcas y los clientes en términos de interacción y compromiso se hacen más fuertes. Esto ha influido en que los consumidores estén en la constante búsqueda de una oferta relevante que atienda en mayor medida sus necesidades más complejas, lo que a su vez promueve una mayor lealtad, un dialogo a largo a plazo y a su vez permite ofertas personalizadas mejoradas y más refinadas (Haswell, 2020). La adopción más generalizada de procesos de digitalización dentro de empresas líderes del sector retail y el surgimiento de marcas que ofrecen una experiencia distintiva ha impulsado las expectativas de los clientes y ha impactado el modelo minorista tradicional creando una necesidad de desarrollar estrategias centradas en el cliente, su experiencia, un cumplimiento y entrega ágiles y la integración sinérgica de los canales online y offline, como forma de diferenciación eficiente. El uso más frecuente de las tecnologías como una herramienta que va más allá del entretenimiento y el empoderamiento digital de los consumidores han sido factores que también han impulsado la necesidad de una experiencia personalizada y a medida que el análisis de datos logra identificar con mayor facilidad las características de los clientes, las marcas pueden ajustar con mayor precisión sus acciones y construir una ventaja competitiva (Ismail, 2017; "Retail innovation: Are emerging brands disrupting the traditional retailer model? - Tech Wire Asia", 2020).

Un estudio realizado por la firma McKinsey identificó que el 46% de los consumidores minoristas estadounidenses cambiaron de marca minorista en los últimos meses por una que se adaptaba mejor a sus preferencias de compra (Fiedler et al., 2020). Actualmente la identidad de marca no es suficiente para inspirar lealtad y en cambio existen unas altas expectativas en el servicio, la comodidad, la experiencia y unas ofertas más personalizada. La combinación de los ámbitos digital y físico se hacen indispensables para ofrecer a los consumidores una oferta que se anticipe a sus deseos y necesidades, que a la vez permita la venta de forma inmediata y reduzca el riesgo de compras lamentables (Haswell, 2020; Willoughby, 2021).

El desarrollo de una experiencia de compra personalizada engloba y va muy de la mano con otras prácticas que se han mencionado anteriormente en el documento, como por ejemplo el uso de IoT para ofrecer una atención dentro de la tienda más a la medida, la IA que permite predecir los patrones de compra del consumidor y adaptar promociones de acuerdo a sus necesidades o la AR que facilita la identificación de características físicas de los productos. La personalización depende en gran medida del análisis de datos que los clientes ofrecen tanto antes como después de la compra y a partir de ellos se construye la experiencia. La literatura resalta el equilibrio que debe existir entre las recomendaciones perspicaces que mejoran la experiencia del cliente y las propuestas intrusivas que invaden la privacidad de una persona y de la misma forma destaca que es fundamental identificar y respetar las actitudes de los consumidores respecto a sus datos personales (Ismail, 2017).

La implementación de análisis de datos predictivos permite dar una respuesta oportuna cuando el cliente está deliberando y puede ser influenciado mediante una intervención puntual y específica. Esto no quiere decir que la personalización dependa únicamente de la tecnología funcionando de forma aislada, por el contrario este proceso debe estar respaldado por un cambio

cultural que aporte el lado humano y contribuyan a un servicio especializado tanto dentro como fuera de las tiendas (Willoughby, 2021).

El énfasis en la creación de una experiencia personalizada ha causado el surgimiento de nuevos modelos de negocio disruptivos dentro del sector minorista, tal es el caso de la marca 2 Chainz que utiliza las redes sociales para la creación y venta de sus productos. 2 Chainz identificó que los consumidores no compran productos de una determinada marca por el simple hecho de hacerlo, que esto da como resultado un exceso de inventario que nadie quiere y que por tanto el viejo modelo de diseño y venta de camisetas estaba comenzando a ser obsoleto. Esta marca evalúa que tipo de diseños son populares en las redes sociales de artistas, itera en función de los comentarios y posteriormente teniendo en cuenta esa información fabrica productos que casi tienen garantizada su venta. En su debut esta marca diseñó la colección “Ugly Christmas sweater collection” la cual generó \$2.1 millones de dólares en ventas (“Retail innovation: Are emerging brands disrupting the traditional retailer model? - Tech Wire Asia”, 2020).

El desarrollo de experiencias de compra más personalizadas, debido a su naturaleza inestable, no es un proceso simple ni rápido; requiere de la innovación en distintos aspectos y precisa de una mentalidad a largo plazo dispuesta a estar en constante cambio, pero representa la forma más eficiente de generar valor para los clientes teniendo en cuenta el contexto actual saturado de minoristas online y marcas de alcance masivo.

**3.2.3.7 Showrooms y espacios de interacción únicos.** Los cambios que se producen dentro del sector retail orientan a los minoristas a centrar su atención en las experiencias de los clientes con la marca, las tiendas físicas han pasado de ser únicamente puntos utilizados para la venta a convertirse en un eslabón importante de la estrategia de marketing. Investigaciones realizadas en el sector señalan que el papel de las tiendas físicas evolucionará hacia la provisión

de una experiencia atractiva y a actuar como sala de exposición para que las marcas se muestren a sí mismas y los clientes puedan experimentar con ellas de primera mano (Pantano, E., Priporas, C. V., & Foroudi, P., 2019).

Según el informe presentado por HubSpot el 81% de los compradores investiga un producto en línea antes de comprarlo en una tienda física. La facilidad con la que hoy en día es posible realizar comparaciones de productos, revisar reseñas, estudiar las características técnicas y en general realizar una compra más informada, ha causado cambios en los comportamientos antes, durante y después de una compra (Hubspot, 2021). A partir de esto surge el termino showrooming que hace referencia a la acción por parte de los consumidores de inspeccionar un producto en una tienda física para después hacer una revisión online del mismo y más adelante hacer la compra. En respuesta al anterior comportamiento, usualmente percibido como negativo por parte de los retailers (Sit, J. K., Hoang, A., & Inversini, A., 2018), los minoristas han centrado su atención en fortalecer su entorno omnicanal y han comenzado a implementar showrooms o salas de exposición de sus productos que faciliten al cliente poder interactuar con ellos y realizar las compras online con la misma marca. Las showrooms son espacios donde se exponen los productos con el propósito de que los clientes puedan conocerlos, manipularlos, experimentar con ellos, comparar alternativas vía internet y posteriormente realizar una compra. El uso de los establecimientos físicos como showrooms es una actividad que si bien lleva bastante tiempo realizándose por grandes marcas, minoristas de menor escala han comenzado a desarrollar un interés creciente en esta actividad como complemento a sus estrategias de marketing. La diferencia al enfoque clásico que han tenido las salas de exposición dentro de ferias especializadas y eventos, es el uso de las showrooms como un espacio permanente donde marcas usualmente centradas en lo digital puedan tener un contacto físico y sus clientes puedan hacer pruebas antes de tomar una decisión de compra,

además de tener interacciones que dentro de una tienda convencional no se llevan a cabo como por ejemplo la visualización del proceso de elaboración de los productos, sus materiales y la posibilidad de que los consumidores participen en los procesos de cocreación. Las showrooms también son utilizadas como espacios que permiten fortalecer el contacto con los clientes y establecer una relación que vaya más allá de la compra y venta. Un caso de lo anterior se da en Culture Kings quienes ofrecen sus tiendas como un centro de entretenimiento donde los clientes pueden acceder a servicios de corte de cabello, uso de consolas de video y espacios donde hacer deporte además de exhibir sus productos ("Retail innovation: Are emerging brands disrupting the traditional retailer model? - Tech Wire Asia", 2020; "How Culture Kings created its global streetwear empire - Shopify Plus Customer", 2020). Las showrooms son utilizadas con mayor frecuencia por las tiendas y marcas centradas en la moda, pero esto no quiere decir que esté limitado únicamente para estos. Made.com, por ejemplo, es una marca minorista de muebles que tiene tres salas de exposición ubicadas estratégicamente en áreas de gran afluencia. En estas salas Made.com ofrece a sus clientes la posibilidad de probar sus productos antes de comprarlos, aprovechando las muestras de telas y el uso de pantallas táctiles para explorar toda la gama de productos (Clayton, 2019).

No obstante, el uso de los showrooms aún se encuentra limitado por las capacidades digitales de los consumidores, por la forma en la que estos comparan productos, se informan acerca de ellos y realizan sus compras a través de internet. Según una investigación realizada por la firma Conversant es más probable que las generaciones más jóvenes hagan uso de las showrooms y encuentren más valor en ellas en comparación con un público mayor, asimismo el 78% de los compradores menores de 35 años compran en tiendas físicas y en línea simultáneamente, a la vez

que tienen un 34% más de probabilidad de usar un dispositivo móvil como herramienta de compra dentro de una tienda (Clayton, 2019; Conversant Limited, 2018).

La tendencia showrooming puede representar para los minoristas una oportunidad importante de generar valor ofreciendo experiencias diferenciadores dentro de sus establecimientos físicos y a la vez remarca la necesidad de desarrollar una experiencia en línea que influya positivamente en el uso de los dispositivos móviles dentro de la tienda. De igual forma las salas de exposición sirven para llevar un seguimiento de las interacciones que hacen los consumidores durante su proceso de compra con las marcas, de modo que se identifiquen que actividades representan y cuales no beneficios para la empresa.

### **3.3 Artículo publicable**

Dando cumplimiento al último objetivo específico planteado para el presente proyecto de investigación se elaboró un artículo publicable que compile los resultados obtenidos. Para esto se seleccionó la revista Estudios Gerenciales. Esta revista tiene una periodicidad trimestral y se distribuye a través de una base de datos de suscriptores, bibliotecas y centros de investigación en administración y economía en Iberoamérica y otros países; se encuentra clasificada dentro del cuartil 4 (Q4) según el ranking mundial de revistas Scimago. La revista está enfocada en las subáreas temáticas de gestión organizacional, emprendimiento, innovación empresarial, mercadeo, contabilidad, finanzas, estrategia, negocios internacionales y economía de los negocios. El principal objetivo de esta revista es la difusión de trabajos de investigación y casos de estudio en las áreas mencionadas anteriormente que generen herramientas de estudio para la comunidad iberoamericana y su actual contexto (Estudios Gerenciales, 2020).

Para la elaboración del artículo se tuvieron en cuenta las indicaciones de la revista referentes a las normas y estructura de presentación. La estructura requerida por la revista es la descrita a continuación: Introducción; Marco teórico; Desarrollo teórico; Conclusiones; Referencias bibliográficas; y Anexos. Ver apéndice C: Artículo publicable

#### **4. Conclusiones**

En la investigación realizada en el presente trabajo se analizó el proceso de disrupción en el sector retail a través de la revisión de literatura científica que permitiera identificar factores determinantes en el proceso; mediante esta metodología se logró recopilar, analizar, filtrar e interpretar información obtenida de la base de datos ISI WEB OF SCIENCE y se realizó un informe de los resultados que puede ser replicado y actualizado a futuro. La literatura científica caracteriza la innovación dentro del sector retail como un proceso en el cual es necesario centrar la atención con el fin de mantenerse relevante y poder ofrecer soluciones oportunas a los consumidores. Este proceso se ha dado dentro del sector minorista generalmente de forma lenta y progresiva, lo que contrasta con otros sectores donde los cambios se han dado de forma más repentina y radical. Con el uso generalizado en la sociedad de dispositivos móviles y la implementación de la tecnología como herramienta que complementan actividades cotidianas más allá de ser un medio de entretenimiento, los procesos de innovación se han visto impulsados y las expectativas de clientes en cuanto a nuevas experiencias y formas de servicio crecen. Los factores determinantes identificados en la literatura científica (relación con los stakeholders, incertidumbre y riesgo, competitividad, sostenibilidad y capacidades físicas, de innovación del consumidor y de innovación de la empresa) ofrecen una perspectiva de distintos ángulos del proceso de disrupción dentro del sector y analiza las distintas motivaciones por las cuales se adopta o no una estrategia

de innovación dentro de una empresa del sector retail. Se evidencio que las características del entorno afectan de forma significativa el proceso de disrupción dentro del sector y aspectos como la experiencia en innovación, recursos dedicados a la transformación y cultura organizacional influyen de forma drástica en la adopción exitosa de estrategias de innovación dentro de las empresas del sector. Dentro de los hallazgos resalta el origen de la mayoría de las publicaciones, siendo estas provenientes de países de primer mundo y de donde son originarias las marcas líderes del sector retail, mientras que la información acerca del contexto latinoamericano y más específicamente colombiano es bastante limitada, lo que permite inferir que este tópico no tiene una relevancia alta para los países latinoamericanos y tiene sentido teniendo en cuenta lo tradicional que continua siendo el sector minorista en estos países.

A través del análisis de contenido web realizado a través del motor de búsqueda Google, se lograron identificar prácticas de referencia que se están implementando, son tendencia dentro de procesos de disrupción en el sector minorista y buscan satisfacer de mejor forma las necesidades de los consumidores; además se pudo profundizar en el factor sostenibilidad que si bien se mencionaba dentro de la literatura científica no se desarrollaba teniendo relación directa con el sector estudiado en esta investigación. Al estudiar el factor sostenibilidad se observó que es necesario mantener un equilibrio entre la implementación de soluciones innovadoras y la ética, asimismo se evidenció la importancia de definir claramente los valores que hacen parte de la identidad de una marca y como estos deben estar alineados y ser coherentes con sus clientes en su actuar. Las prácticas de referencia identificadas por medio del análisis de contenido web hacen referencia en su mayoría a la implementación de tecnologías digitales que optimicen los procesos internos y contribuyan a la creación de una mejor experiencia de los clientes, estas tecnologías buscan dar solución a las nuevas expectativas de los consumidores a través del análisis de datos,

unificación de los canales de venta, predicción de tendencias y mejores interacciones entre las partes interesadas. El análisis de contenido web permitió dejar en evidencia una marcada predisposición de los minoristas a desarrollar estrategias centradas en sus clientes y a hacer una identificación previa de las necesidades de los mismos antes de la ejecución de sus estrategias, este es un aspecto muy positivo y que a través de tecnologías puede facilitar el éxito de sus prácticas. Se evidenció como el aumento en el uso de tecnología ha empoderado a los consumidores durante su proceso de compra, brindándoles la capacidad de comparar características y precios, encontrar soluciones a medida, consumir marcas con las que se sientan identificados y comunicar con más facilidad sus necesidades.

Finalmente, A través de la metodología implementada en esta investigación se evidenciaron los factores clave en los cuales empresas del sector retail deberían prestar mayor atención durante un proceso de disrupción dentro de su empresa, dado que esto ayudaría a reducir en parte la incertidumbre y mejorar el índice de éxito. Asimismo esta investigación ayuda a identificar la orientación que ha tomado el sector al momento de dar respuesta a las nuevas expectativas de los clientes y mantenerse relevantes dentro del entorno altamente competitivo.

## **5. Recomendaciones**

En la presente investigación se llevó a cabo una revisión sistemática de literatura científica y un análisis de contenido web sobre las prácticas y factores determinantes del proceso de disrupción en el sector retail. De cada una de las distintas fases metodológicas de este proyecto se presentó un informe con los resultados obtenidos. Se recomienda para futuras investigaciones centrar esfuerzos en el análisis de contenido web, ya que se pudo evidenciar un contraste importante entre la información encontrada en la literatura científica y la obtenida en sitios web, principalmente

caracterizado por la actualidad de la información, la literatura científica en su mayoría presentaba información a partir de estudios y análisis realizados en años previos al 2020 y no se tenía muy presente el contexto global actual impactado por la pandemia COVID 19. Lo anterior afectó en cierta medida el estudio, ya que ciertamente la pandemia ha sido un momento de disrupción muy importante no solo para el sector minorista sino para la economía global en general, por lo que en un futuro cercano sería relevante complementar la presente investigación teniendo en cuenta la información científica que describa más detalladamente los cambios que implicó para el sector retail esta crisis sanitaria.

En virtud de lo señalado previamente, se recomienda incluir el análisis de contenido web como metodología complementaria a la revisión de literatura científica, ya que esta contribuye a tener una mayor claridad en la información y la actualidad de la misma tiene un gran valor a la hora de generar conocimiento y plantear soluciones oportunas. Por lo que se hace necesaria la agilización de los procesos de publicación en revistas científicas.

Durante la investigación se encontró un vacío de información científica referente a la innovación del sector retail en países latinoamericanos, por lo que se recomienda para futuros proyectos de investigación abordar la caracterización del proceso de innovación del sector minorista dentro de un contexto cercano a través de información primaria y aprovechando las relaciones existentes entre empresas y la escuela de estudios industriales y empresariales, el grupo de investigación INNOTECH y el laboratorio de innovación SEMIOSIS LAB. Adicionalmente, es relevante estudiar casos de empresas colombianas a fin de contribuir a la caracterización de la innovación del sector retail en el contexto de este país.

Finalmente, se recomienda hacer uso de herramientas de gestión bibliográfica y análisis bibliométrico como Mendeley y Vosviewer con el propósito de facilitar la interpretación y registro de la información obtenida en la revisión sistemática de literatura y análisis e contenido web.

### Referencias bibliográficas

- Aas, T. H., & Breunig, K. J. (2017). Conceptualizing innovation capabilities: A contingency perspective.
- Abraham, M., Mitchelmore, S., Collins, S., Maness, J., Kistulinec, M., & Khodabandeh, S. et al. (2017). Profiting from Personalization. Morocco - EN. Recuperado de: <https://www.bcg.com/en-ma/publications/2017/retail-marketing-sales-profiting-personalization>.
- Adapa, S., Fazal-e-Hasan, S. M., Makam, S. B., Azeem, M. M., & Mortimer, G. (2020). Examining the antecedents and consequences of perceived shopping value through smart retail technology. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52, 101901. doi:10.1016/j.jretconser.2019.101901
- Adner, R. (2002). When are technologies disruptive? A demand-based view of the emergence of competition. *Strategic Management Journal*, 23(8), 667-688. <https://doi.org/10.1002/smj.246>
- Albors-Garrigos, J. (2020). Barriers and enablers for innovation in the retail sector: Co-innovating with the customer. A case study in grocery retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55, 102077. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102077>
- Alton, L. (2020). SmarterCX. Recuperado de: <https://smartercx.com/a-preview-of-retail-innovation-in-2020/>

Aramburu, N.; Saenz, J. y Blanco C.E., 2015. Structural capital, innovation capability, and company performance in technology-based colombian firms. In Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning (Vol. 2, No. 2, pp. 20-29). <https://doi.org/10.5295/cdg.130427na>

Artificial Intelligence Research | Capgemini. Capgemini Worldwide. (2020). Recuperado de: <https://www.capgemini.com/research/artificial-intelligence/>

Ayoubi, A. (2017). *IKEA Launches Augmented Reality Application*. Architect. Recuperado de: [https://www.architectmagazine.com/technology/ikea-launches-augmented-reality-application\\_o](https://www.architectmagazine.com/technology/ikea-launches-augmented-reality-application_o).

Babić, L. (2021). *The Disruptive Technology of AI in Retail | Serengeti*. Serengeti. Recuperado de: <https://serengetitech.com/business/the-disruptive-technology-of-ai-in-the-retail-industry-webinar-on-demand/>.

Bacile, T.J., Ye, C. y Swilley, E. (2014), "From firm-controlled to consumer-contributed: consumer coproduction of personal media marketing communication", *Journal of Interactive Marketing*. *Journal of Interactive Marketing*, 28(2), 117–133. ). <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.12.001>

Baird, N., & Kilcourse, B. (2011). Omni-channel fulfillment and the future of retail supply chain. Disponible en: [http://www.scdigest.com/assets/rep/ Omni\\_Channel\\_Ful fi llment.pdf](http://www.scdigest.com/assets/rep/ Omni_Channel_Ful fi llment.pdf)

- Beltrán G., Óscar A. (2005). Revisiones sistemáticas de la literatura. *Revista Colombiana de Gastroenterología*, ISSN: 0120-9957. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3377/337729264009>
- Berman B.R., Evans, J.R. (2003) *Retail Management: A Strategic Approach* (9ª ed.), Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Bocken, N. M., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of cleaner production*, 65, 42-56.
- Boeck, H. and Fosso Wamba, S. (2010), “RFID and buyer-seller relationships in the retail supply chain”, *International Journal of Retail & Distribution Management* , 36(6), 433–460. <https://doi.org/10.1108/09590550810873929>
- Botelho, D., & Guissoni, L. (2016). Varejo: competitividade e inovação. *Revista de Administração de Empresas*, 56(6), 596-599. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020160602>.
- Bradley, J., Macaulay, J., O’Connell, K., Delaney, K., Pinto, A. & Barbier, J.,(2015). *Winning the New Digital Consumer with Hyper-Relevance*. Retrieved from <https://www.startitup.sk/wp-content/uploads/2015/11/ioe-retail-whitepaper.pdf>
- Bradley, M. (2020). The greening of retail: why sustainability is the new frontline, and how tech innovation can help — Retail Technology Innovation Hub. Retail Technology Innovation Hub. Recuperado de: <https://retailtechinnovationhub.com/home/2020/3/10/the-greening-of-retail-why-sustainability-is-the-new-frontline-and-how-tech-innovation-can-help>.

- Briggs, B. (2018). *Kroger's smart shelves ditch the paper, drop the lights and delight the shoppers* / *Transform*. Transform. Recuperado de: <https://news.microsoft.com/transform/kroger-smart-shelves-ditch-paper-drop-lights-delight-shoppers/>.
- Brown T. (2008) Design thinking. *Harvard Business Review* , 86(6), 84.
- Brown, S. (1987), "Institutional change in retailing: a review and synthesis", *European Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004701>
- Bustos–Reyes C.A., González–Benito Ó. (2006) Papel del formato comercial en la lealtad al establecimiento minorista. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía* , (828), 269-288.
- Byun, S.-E., Han, S., Kim, H., & Centrallo, C. (2020). US small retail businesses' perception of competition: Looking through a lens of fear, confidence, or cooperation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52, 101925. doi:10.1016/j.jretconser.2019.101925
- Campbell, J. M., & Park, J. (2017). Extending the resource-based view: Effects of strategic orientation toward community on small business performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 302–308. doi:10.1016/j.jretconser.2016.01.013
- Chan, L. (2020). Comparison of eBay Price Optimization Software. *Streetpricer.com*. Recuperado de: <https://streetpricer.com/comparison-of-ebay-price-optimization-software/>.
- Changju Kim & Katsuyoshi Takashima (2018) The impact of retail buyer innovativeness on suppliers' adaptive selling in Japanese buyer–supplier relationships, *Journal of Marketing Channels*, 25:4, 173-183, DOI: 10.1080/1046669X.2019.1658011

- Chathoth, P., Altinany, L., Harrington, R.J., Okumus, F. y Chan, E.S.W. (2013), Co-production versus co-creation: a process based continuum in the hotel service context. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 11-20. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.03.009>
- Chaves, C., Mantegazza, M. (2020). Evolución de los espacios del retail con la incorporación de las nuevas tecnologías desde una perspectiva infocomunicacional. Extraído de: [cjinteriorismo.com.ar](http://cjinteriorismo.com.ar)
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M., Raynor, M., & McDonald, R. (2015). What is disruptive innovation? *Harvard Business Review*, 93(12), 44-53.
- Clayton, E. (2019). The evolution of showrooming for omni-channel retail. *Epsilon.com*. Recuperado de: <https://www.epsilon.com/emea/insights/blog/the-evolution-of-showrooming-for-omni-channel-retail>.
- Clifford, C. (2021). 5 changes to watch for in shopping as major retailers innovate to go 'green'. *CNBC*. Recuperado de: <https://www.cnbc.com/2021/01/08/changes-to-watch-for-in-shopping-as-major-retailers-go-green-.html>.
- Conversant Limited. (2018). *New report: 2018 Holiday Retail Outlook Report*. *Conversantmedia.eu*. Recuperado de: <https://www.conversantmedia.eu/2018-holiday-retail-outlook-report>.

Cooper, H. (2010) *Research synthesis and meta-analysis: A step-by-step approach* (3<sup>a</sup> ed.)  
Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Cowling, M., Liu, W., Ledger, A., & Zhang, N. (2015). What really happens to small and medium-sized enterprises in a global economic recession? UK evidence on sales and job dynamics. *International Small Business Journal*, 33(5), 488–513. doi:10.1177/0266242613512513

DANE. (2020) Boletín PIB segundo trimestre de 2020. Extraído de:  
[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp\\_PIB\\_IITrim20.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IITrim20.pdf)

Davies, G. (1993), "IS RETAILING WHAT THE DICTIONARIES SAY IT IS?", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 21 No. 2.  
<https://doi.org/10.1108/09590559310028059>

Deloitte. (2015). Achieving assurance of supply in an omnichannel world. Disponible en:  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/gx-cb-supply-chain-omnichannel-020315.pdf>

Deloitte. (2019) Global Powers of Retailing 2019. Extraído de:  
<https://www2.deloitte.com/co/es/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing-colombia-2019.html>

Dess, G. & Picken, J. (2000). 'Changing roles: leadership in the 21st century'. *Organizational Dynamics*, 28, 18–34. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)88447-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)88447-8)

- Diamandis P. (2019) How We'll Buy Things in 2030: Smart Stores and Personalized Experiences. Singularity Hub. Extraído de: <https://singularityhub.com/2019/12/05/how-well-buy-things-in-2030-smart-stores-and-personalized-experiences/>
- Dopson, E. (2021). *What are Virtual Fitting Rooms and Why Should Retailers Use Them?*. Shopify. Recuperado de: <https://www.shopify.com/retail/virtual-fitting-rooms>.
- Elo, Satu; KYNGÄS, Helvi. The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing*. 2008. vol. 62, no. 1, p. 107-115.
- Erez, R. (2019). Sustainability In Retail: Good For Business, Great For Humanity. *Forbes*. Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/royerez/2019/10/01/sustainability-in-retail-good-for-business-great-for-humanity/?sh=19ba2146dec6>.
- Euclid Analytics. (2018). Survey Reveals Younger Generations Increasingly Demand Alignment of Brands' Values with Their Own. *GlobeNewswire News Room*. Recuperado de: <https://www.globenewswire.com/news-release/2018/06/13/1521066/0/en/Survey-Reveals-Younger-Generations-Increasingly-Demand-Alignment-of-Brands-Values-with-Their-Own.html>.
- Faulds, D. J., Mangold, W. G., Raju, P. S., & Valsalan, S. (2018). The mobile shopping revolution: Redefining the consumer decision process. *Business Horizons*, 61(2), 323–338. doi:10.1016/j.bushor.2017.11.012

- Featherman, M. S., & Pavlou, P. A. (2003). Predicting e-services adoption: a perceived risk facets perspective. *International Journal of Human-Computer Studies*, 59(4), 451–474. doi:10.1016/s1071-5819(03)00111-3
- Feng, C., & Fay, S. (2020). Store Closings and Retailer Profitability: A Contingency Perspective. *Journal of Retailing*. doi:10.1016/j.jretai.2020.01.002
- Fiedler, L., Hazan, E., Ruwadi, B., & Ungerman, K. (2020). The reinvention of retail Everybody needs to rethink both digital and in-store sales.. Periscope by Mckinsey. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/solutions/periscope/our-insights/surveys/reinventing-retail#>.
- Forés, B., & Camisón, C. (2016). Does incremental and radical innovation performance depend on different types of knowledge accumulation capabilities and organizational size?. *Journal of business research*, 69(2), 831-848.
- Forrester Research. (2014). Customer desires vs. Retailer capabilities: Minding the omni-channel commerce gap. Disponible en: <https://www.hybris.com/en/downloads/analyst-commissioned-research/customer-desires-vs-retailer-capabilities/530>
- Furrow, D., & Manas, T. (2014). Research sheds light on the impact of omni-channel retail strategies on human resources priorities. Disponible en: <https://www.towerswatson.com/en-US/Insights/Newsletters/Global/executive-pay-matters/2014/research-sheds-light-on-the-impact-of-omni-channel-retail-strategies-on-human-resources-priorities>

- García, M. (2019). ¿Qué es IoT (Internet Of Things)?. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology/articles/IoT-internet-of-things.html>
- Garrigós, J. A., & Molina, M. de M. (2020). Integrating Customers and Suppliers in Retail Co-innovation. *Research-Technology Management*, 63(3), 33–41. doi:10.1080/08956308.2020.1733887
- Gibson, B. J., Defee, C. C., & Ishfaq, R. (2015). The estate of the retail supply chain: Essential findings of the fifth annual report. Disponible en: <http://www.rila.org/supply/resources/Documents/Fifth Annual SRSC Report.pdf>
- Gómez, J., Salazar, I., & Vargas, P. (2016). Source of information as determinants of product and process innovation. *PloS One*, 11(No.4), pp.e0152743.
- Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Nordfält, J. (2017). The Future of Retailing. *Journal of Retailing*, 93(1), 1–6. doi:10.1016/j.jretai.2016.12.008
- Guy, O. (2018). *Want to win in retail? Focus on driving innovation*. [www.retailcustomerexperience.com](http://www.retailcustomerexperience.com). Recuperado de: <https://www.retailcustomerexperience.com/blogs/want-to-win-in-retail-focus-on-driving-innovation/>.
- Hänninen, M., Smedlund, A., & Mitronen, L. (2018). Digitalization in retailing: multi-sided platforms as drivers of industry transformation. *Baltic Journal of Management*, 13(2), 152–168. doi:10.1108/bjm-04-2017-0109

Haswell, R. (2020). *Turning Retail Disruption into a Competitive Advantage*. Medallia | Customer Experience and Employee Experience. Recuperado de: <https://www.medallia.com/blog/turning-retail-disruption-into-a-competitive-advantage/>.

Helgeson, H., & Maurer, M. (2015). The top 5 obstacles to omnichannel retail success. Disponible en: <https://www.retailtouchpoints.com/features/executive-viewpoints/the-top-5-obstacles-to-omnichannel-retail-success>

Helm, S., Kim, S. H., & Van Riper, S. (2018). Navigating the “retail apocalypse”: A framework of consumer evaluations of the new retail landscape. *Journal of Retailing and Consumer Services*. doi:10.1016/j.jretconser.2018.09.015

Herring, S. C. (2009). Web content analysis: Expanding the paradigm. In *International handbook of Internet research* (pp. 233-249). Springer, Dordrecht.

How Culture Kings created its global streetwear empire - Shopify Plus Customer. Shopify Plus. (2020). Recuperado de: <https://www.shopify.com/plus/customers/culture-kings>.

Howe, K. (2014). Beyond big data: How next-generation shopper analytics and the internet of everything transform the retail business. Disponible en: [https://www.cisco.com/c/dam/en\\_us/solutions/industries/retail/downloads/cisco-retail-analytics-wht-paper.pdf](https://www.cisco.com/c/dam/en_us/solutions/industries/retail/downloads/cisco-retail-analytics-wht-paper.pdf)

Hristov, L. and Reynolds, J. (2015), "Perceptions and practices of innovation in retailing: Challenges of definition and measurement ", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 43 No. 2, pp. 126-147. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-09-2012-0079>

Hubspot. (2021). 2021 Marketing Statistics, Trends & Data — The Ultimate List of Digital Marketing Stats. Hubspot.com. Recuperado de: <https://www.hubspot.com/marketing-statistics>.

Improving the global competitiveness of retailers using a cultural analysis of in-store digital innovations. *International Journal of Technology Management*, 70(1), 25. doi:10.1504/ijtm.2016.074647

Information Age. (2017). What is digital transformation in business: everything you need to know. Recuperado de: <https://www.information-age.com/what-is-digital-transformation-in-business-123477523/>

Ismail, N. (2017). How the customer experience just got personal with data analytics. *Information Age*. Retrieved 15 July 2021, from <https://www.information-age.com/customer-experience-just-got-personal-123469243/>.

Ismail, N., (2017). Business metamorphosis: Digital transformation of the enterprise. *Information Age*. Disponible en: <https://www.information-age.com/digital-transformation-enterprise-123467432/>

Ismail, N., (2019). Retail digital transformation: Another industry ripe for disruption. *Information Age*. Disponible en: <https://www.information-age.com/retail-digital-transformation-123478166/>

ISO 31000:2018 Gestión del riesgo - Directrices. Iso.org. (2018). Recuperado de: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:es>.

Janssen, M. J., Castaldi, C., & Alexiev, A. (2016). Dynamic capabilities for service innovation: conceptualization and measurement. *R&D Management*, 46(4), 797-811.

Johnson, K.K.P., Kim, H-Y., Mun, J.-M., Lee, J.Y., 2015. Keeping customers shopping in stores: interrelationships among store attributes, shopping enjoyment, and place attachment, *Int. Rev. Retail Distrib. Consumer Research*, 25(1), 20-34.  
<https://doi.org/10.1080/09593969.2014.927785>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of marketing 14th edition*. New Jersey: Pearson Education Inc.

Kotsemir, M., Abroskin, A., & Meissner, D. (2013). Innovation concepts and typology—an evolutionary discussion. *Higher School of Economics Research Paper No. WP BRP*, 5.

Kovach, N. (2021). *How Augmented Reality benefits real estate business - 2021*. Thinkmobiles.  
Recuperado de: <https://thinkmobiles.com/blog/augmented-reality-real-estate/>.

Krippendorff, K. (1980). *Content analysis*. Sage Publications.

Krippendorff, K. (2004). Reliability in content analysis: Some common misconceptions and recommendations. *Human communication research*, 30(3), 411-433.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.2004.tb00738.x>

Krueger, J. (2015). Omnichannel shoppers: An emerging reality. Disponible en: <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/omnichannel/omni-channel-shoppers-an-emerging-retail-reality/>

Kumar V., Anand A., Song H. 2016. Future of Retailer Profitability: An Organizing Framework.

Journal of Retailing, 93(1), 96-119. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.11.003>

Kumar, V. (2021). Top Retail Innovation and Digital Sales Trends for 2021. IndustryWired.

Recuperado de: <https://industrywired.com/top-retail-innovation-and-digital-sales-trends-for-2021/>.

Lincoln International. (2020). E-commerce and the Compression of Retail Disruption | Lincoln

International. Disponible en: <https://www.lincolnternational.com/perspectives/e-commerce-and-the-compression-of-retail-disruption/>

Maier, D., Maier, A., Aşchilean, I., Anastasiu, L., & Gavriş, O. (2020). The relationship between

innovation and sustainability: A bibliometric review of the literature. Sustainability, 12(10), 4083.

Mani, C. (2021). Council Post: Seven Ways Artificial Intelligence Is Disrupting The Retail

Industry. Forbes. Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/08/21/seven-ways-artificial-intelligence-is-disrupting-the-retail-industry/?sh=3f025adb56ae>.

Mann, M., & Byun, S.-E. (2017). To retrench or invest? Turnaround strategies during a

recessionary time. Journal of Business Research, 80, 24–34. doi:10.1016/j.jbusres.2017.06.018

Mariani, J., Raynor, M., & Quasney, E. (2019). Forging links into loops: The Internet of Things’

potential to recast supply chain management. Retrieved from

<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-17/internet-of-things-supply-chain-management.html/#endnote-10>

Mateescu R.M., Dinu V., Maftei M. (2019) Risk Management Methods: FMEA and its Influence on Risk Handling Costs. In: Tăchiciu L., Weber G., Bodemann M. (eds) Building Engagement for Sustainable Development. Sustainable Management, Wertschöpfung und Effizienz. Springer Gabler, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-26172-6\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-658-26172-6_11)

Mathew, V. and Thomas, S. (2018), "Direct and indirect effect of brand experience on true brand loyalty: role of involvement", Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, Vol. 30 No. 3, pp. 725-748. <https://doi.org/10.1108/APJML-08-2017-0189>

Maya, A. M., Vallejo, A., Ramos, V., & Borsic, Z. (2019). Cultura organizacional e innovación en las empresas. *CienciAmérica*, 8(2), 84-102.

McMillan, S. J. (2000). The microscope and the moving target: The challenge of applying content analysis to the World Wide Web. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 77(1), 80–98. <https://doi.org/10.1177/107769900007700107>

Meca, J. S. (2010). Cómo realizar una revisión sistemática y un meta-análisis. *Aula abierta*, 38(2), 53-64.

Meca, J. S. (2010). Cómo realizar una revisión sistemática y un meta-análisis. *Aula abierta*, 38(2), 53-64.

Medase, S. K., & Abdul-Basit, S. (2019). External knowledge modes and firm-level innovation performance: Empirical evidence from sub-Saharan Africa. *Journal of Innovation & Knowledge*. doi:10.1016/j.jik.2019.08.001

Mercadona. 2018. Mercadona Memoria Anual 2018.  
<https://info.mercadona.es/document/es/memoria-anual-2018.pdf>

Miranda Schüler, Michelle Fee Maier & Karina T. Liljedal (2020) Motives and barriers affecting consumers' co-creation in the physical store, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 30:3, 289-310, DOI: 10.1080/09593969.2019.1687103

Miron, E., Erez, M., & Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other?. *Journal of organizational behavior*, 25(2), 175-199.

Mishra, B. K., Rolland, E., Satpathy, A., & Moore, M. (2019). A framework for enterprise risk identification and management: the resource-based view. *Managerial Auditing Journal*. doi:10.1108/maj-12-2017-1751

Modjeska, N., & Dunay, N. (2021). AI Business Performance Metrics Database – 2Q21 Analysis. Omdia. Recuperado de: <https://omdia.tech.informa.com/OM018664/AI-Business-Performance-Metrics-Database--2Q21-Analysis>.

Mueller, S. (2021). Augmented reality opens up new opportunities for retail innovation. Chain Store Age Recuperado de: <https://chainstoreage.com/augmented-reality-opens-new-opportunities-retail-innovation>.

Mugge, P., Abbu, H., Michaelis, T. L., Kwiatkowski, A., & Gudergan, G. (2020). Patterns of Digitization. *Research-Technology Management*, 63(2), 27–35. doi:10.1080/08956308.2020.1707003

Mulrow, C. D. (1994). Systematic reviews: rationale for systematic reviews. *Bmj*, 309(6954), 597-599. <https://doi.org/10.1136/bmj.309.6954.597>

National Retail Federation, & IBM Institute for Business Value. (2020). Meet the 2020 consumers driving change. NRF. Recuperado de: [https://nrf.com/research/meet-2020-consumers-driving-change?utm\\_medium=Twitter%20NRF%20Organic&utm\\_source=Social&utm\\_campaign=NRF%20Research&utm\\_content=IBM%20Meet%202020%20Consumer](https://nrf.com/research/meet-2020-consumers-driving-change?utm_medium=Twitter%20NRF%20Organic&utm_source=Social&utm_campaign=NRF%20Research&utm_content=IBM%20Meet%202020%20Consumer).

O’Sullivan, D., & Dooley, L. (2009). *Applying Innovation*.(I. SAGE Publications, Ed.). United Kingdom.

Olsson, A., B. Paredes, K. M., Johansson, U., Olander Røese, M., & Ritzén, S. (2019). Organizational climate for innovation and creativity – a study in Swedish retail organizations. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 29(3), 243–261. doi:10.1080/09593969.2019.1598470

Oracle. (2019). Qué es Internet of Things (IoT). Recuperado de:  
<https://www.oracle.com/co/internet-of-things/what-is-iot/>

Pantano E, Vasilios Priporas C & Dennis C. (2018). A new approach to retailing for successful competition in the new smart scenario. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(3), 264–282. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2017-0080>

Pantano, E. (2014). Innovation drivers in retail industry. *International Journal of Information Management*, 34(3), 344–350. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2014.03.002

Pantano, E. y Viassone, M. (2015), Engaging consumers on new integrated multichannel retail settings: challenges for retailers, *Journal of Retailing and Consumer Services* , 25, 106-114. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.04.003>

Pantano, E., Priporas, C. V., & Foroudi, P. (2019). Innovation starts at the storefront: modelling consumer behaviour towards storefront windows enriched with innovative technologies. *International Journal of Retail & Distribution Management*.

Pantano, E., Priporas, C. V., Sorace, S., & Iazzolino, G. (2017). Does innovation-orientation lead to retail industry growth? Empirical evidence from patent analysis. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 88-94.

Pierre Audoin Consultants. (2015). Omnichannel retail in Europe. Disponible en:  
[https://www.pac-online.com/sites/pac-online.com/files/pac\\_mcs\\_omnichannel\\_europe\\_execsum\\_final-1.pdf](https://www.pac-online.com/sites/pac-online.com/files/pac_mcs_omnichannel_europe_execsum_final-1.pdf)

Pillai, V. (2019). Retail Sustainability | Biggest Green Innovations in Retail Today. Kene Partners.

Recuperado de: <https://kene.partners/retail-sustainability>.

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review, 86(1), 58-77.

Rawlings, K. (2019). How IoT Technology is Revolutionizing Retail. Retrieved from <https://www.mytotalretail.com/article/how-iot-technology-is-revolutionizing-the-retail-industry/>

Reinartz, W., Wiegand, N., & Imschloss, M. (2019). The impact of digital transformation on the retailing value chain. International Journal of Research in Marketing. doi:10.1016/j.ijresmar.2018.12.002

Reinartz, W., Wiegand, N., & Imschloss, M. (2019). The impact of digital transformation on the retailing value chain. International Journal of Research in Marketing. doi:10.1016/j.ijresmar.2018.12.002

Reinartz, W.; Dellaert, B.; Krafft, M.; Kumar, V.y Varadarajan, R., 2011. Retailing innovations in a globalizing retail market environment. Journal of Retailing, 87, S53-S66. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.009>

Retail innovation: Are emerging brands disrupting the traditional retailer model? - Tech Wire Asia.

Tech Wire Asia. (2020). Recuperado de: <https://techwireasia.com/2020/12/retail-innovation-are-emerging-brands-disrupting-the-traditional-retailer-model/>.

Retail Touchpoints. (2015). The new age of store operations. Disponible en:  
<https://www.accustore.com/wp-content/uploads/15-8-retail-touchpoints-new-age.pdf>

Retail Touchpoints. (2015). The new age of store operations. Recuperado de:  
<https://www.accustore.com/wp-content/uploads/15-8-retail-touchpoints-new-age.pdf>

Rodriguez M., Paredes F., Yi G. (2016) Towards Future Customer Experience: Trends and Innovation in Retail. *Foresight and STI Governance*, vol. 10, no 3, pp. 18–28.  
<https://doi.org/10.17323/1995-459X.2016.3.18.28>

Romana, C. (2021). Artificial Intelligence for Retail in 2021: 12 Real-World Use Cases. Technology partner for innovative companies. Recuperado de: <https://spd.group/artificial-intelligence/ai-for-retail/>.

Saraogi, M. (2020). Disruption In Retail Through Digital Transformation. *Entrepreneur*. Retrieved 14 July 2021, from <https://www.entrepreneur.com/article/354756>.

Savastano, M., Bellini, F., D'Ascenzo, F., & De Marco, M. (2019). Technology adoption for the integration of online–offline purchasing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47(5), 474–492. doi:10.1108/ijrdm-12-2018-0270

Sharma A., Stafford T. (2000) The Effect of Retail Atmosphericics on Customers' Perceptions of Salespeople and Customer Persuasion: An Empirical Investigation. *Journal of Business Research*, 49(2), 183-191. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00004-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00004-1)

Sit, J. K., Hoang, A., & Inversini, A. (2018). Showrooming and retail opportunities: A qualitative investigation via a consumer-experience lens. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 163-174.

Smith, D. (2019). 6 Ways IoT is Transforming Retail As We Know It. Retrieved from <https://www.plugandplaytechcenter.com/resources/6-ways-iot-transforming-retail-we-know-it/>

Smith, D. (2019). 6 Ways IoT is Transforming Retail As We Know It. Recuperado de: <https://www.plugandplaytechcenter.com/resources/6-ways-iot-transforming-retail-we-know-it/>

State of the Market: Internet of Things (2016) Recuperado de: <https://www.verizon.com/about/sites/default/files/state-of-the-internet-of-things-market-report-2016.pdf>

Svetina, A.C., & Prodan, I. (2008). How internal and external sources of knowledge contribute to firms' innovation performance. *Managing Global Transitions*, 6(No. 3), 277.

The Internet of Things (IoT) in the retail industry - evolutions and use cases. (2020). Retrieved from <https://www.i-scoop.eu/internet-of-things-guide/internet-things-retail-industry/>

The Internet of Things (IoT) in the Retail Industry | Digiteum. (2021). Recuperado de: <https://www.digiteum.com/internet-of-things-retailindustry/#:~:text=and%20GDPR%20compliance->

[Customer%20Experience%20Optimization%20with%20IoT,bond%20with%20first%2Dt  
ime%20shoppers.](#)

Tohănean, D., Buzatu, A. I., Baba, C. A., & Georgescu, B. (2020). Business Model Innovation Through the Use of Digital Technologies: Managing Risks and Creating Sustainability. *Amfiteatru Economic*, 22(55), 758-774.

Tohănean, D., Buzatu, A.I., Baba, C.A. and Georgescu, B., 2020. Business Model Innovation Through the Use of Digital Technologies: Managing Risks and Creating Sustainability. *Amfiteatru Economic*, 22(55), pp. 758-774

Top 50 Retail Innovation Statistics That Helps You to Plan for 2020. Appnova.com. (2020).  
Recuperado de: <https://www.appnova.com/retail-innovation-statistics-2020/>.

Torres de Oliveira, R., Indulska, M., Steen, J., & Verreyne, M.-L. (2019). Towards a framework for innovation in retailing through social media. *Journal of Retailing and Consumer Services*. doi:10.1016/j.jretconser.2019.01.017

Velásquez, J. R., & Robledo, J. (2013). Introducción a la gestión de la tecnología y la innovación.

Vesalainen, J., & Kohtamäki, M. (2015). Toward a typological view of buyer–supplier relationships: Challenging the unidimensional relationship continuum. *Industrial Marketing Management*, 49, 105–115. doi:10.1016/j.indmarman.2015.04.004

Von Hippel, E. (1986). Lead users: A source of novel product concepts. *Management*

Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European journal of innovation management*.

WBR Digital. (2015). Canadian brands take the next step into omni-channel retail. Disponible en: [https://www.osf-global.com/assets/uploaded\\_files/en/canadian-brands-omni-channel-retail-white-paper.pdf](https://www.osf-global.com/assets/uploaded_files/en/canadian-brands-omni-channel-retail-white-paper.pdf)

Wesley M. Cohen & Richard R. Nelson & John P. Walsh, 2003. "Links and Impacts: The Influence of Public Research on Industrial R&D,"

West, J., & Bogers, M. (2013). Leveraging External Sources of Innovation: A Review of Research on Open Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 814–831. doi:10.1111/jpim.12125

What is Artificial Intelligence (AI)?. *Ibm.com*. (2020). Recuperado de: <https://www.ibm.com/cloud/learn/what-is-artificial-intelligence>.

Williams, D. (2020). Food retail innovation: Five trends leading the industry into the future. *Retail-insight-network.com*. Recuperado de: <https://www.retail-insight-network.com/features/food-retail-innovation/>.

Willoughby, M. (2021). A decade of digital disruption: how technology has evolved retail over the last 10 years | *ITProPortal*. *Itproportal.com*. Recuperado de: <https://www.itproportal.com/features/a-decade-of-digital-disruption-how-technology-has-evolved-retail-over-the-last-10-years/>.

WORLD ECONOMIC FORUM. (2017). Future of Retail - Operating Models of the Future

Wu, W. Y., & Nguyen, P. T. (2019). The antecedents of dynamic service innovation capabilities: the moderating roles of market dynamism and market orientation. *International Journal of Innovation Management*, 1950066. doi:10.1142/s136391961950066x

Yoguel, G., & Boscherini, F. (2001). El desarrollo de las capacidades innovativas de las firmas y el rol del sistema territorial. *Desarrollo Economico*, 41(161), 37–69. <https://doi.org/10.2307/3455964>

Zhou, K. Z., & Wu, F. (2009). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. *Strategic Management Journal*, n/a–n/a. doi:10.1002/smj.830