

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**Curso 2013/2014**

**ANÁLISIS DEL COMERCIO MINORISTA  
VASCO, Y ESTRATEGIAS PARA  
IMPULSAR EL COMERCIO URBANO**

**Autor/a: Nagore Tobalina Bengoa**

**Director/a: María Pilar Zorrilla Calvo**

**Fecha y firma: En Bilbao, a 26 de Junio de 2014**

**VºBº DIRECTOR/A**

**VºBº AUTOR/A**



## **RESUMEN**

Este documento recoge un análisis de la situación del sector del comercio minorista en el País Vasco y su evolución en los últimos años, en los que la crisis ha marcado significativamente la actividad económica.

En él se abordan también las tendencias previsibles a corto plazo y los cambios que estas pueden suponer. Todo ello con el objetivo de proponer ideas que ayuden al comercio minorista a impulsar su dinamismo, considerando que el contexto competitivo es nuevo con un protagonismo evidente del mundo digital.

He tratado de recoger propuestas lo más innovadoras posibles, sin olvidar que se trata de un reto complicado ya que un gran número de especialistas han trabajado a fondo en ese sentido desde hace tiempo. Sin embargo, entiendo que contar con nuevas ideas es siempre positivo y a ello se dirige mi contribución.

**PALABRAS CLAVE:** comercio minorista, dinamización comercial, comercio vasco

## **ABSTRACT**

This document provides an analysis of the situation of the retail sector in the Basque Country and its evolution in the last years, in which the economic crisis has significantly affected the economic activity.

It also details short term emerging trends and their potential impact. Together, with the aim of proposing ideas that can help the retail sector boost its dynamism, this paper will also consider features of its competitive environment and the associated implications in the digital world.

I have tried to pick the most innovative proposals possible, remembering that this is a difficult challenge given the large number of specialists that have worked extensively in this direction for some time. However, I understand that having new ideas is an important aspect of promoting positive progress.

**KEY WORDS:** retail, retail revitalization, basque retail

## ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN.....	5
2	OBJETO DEL TRABAJO .....	7
3	METODOLOGÍA.....	8
4	EVOLUCIÓN DEL COMERCIO MINORISTA VASCO. PRINCIPALES INDICADORES.....	9
4.1	Índice de ventas .....	12
4.2	Número de establecimientos .....	14
4.3	Superficie de venta de los establecimientos .....	15
4.4	Empleo .....	15
4.5	Conclusiones sobre la situación del comercio vasco .....	16
5	FACTORES CLAVE EN LA EVOLUCIÓN DEL COMERCIO MINORISTA.....	18
5.1	La crisis económica .....	18
5.2	El impacto tecnológico y el nuevo comportamiento de los consumidores .....	19
5.2.1	Hacia un consumidor <i>Omnichannel</i> .....	19
5.2.2	Webrooming vs. Showrooming .....	21
5.3	Nuevos perfiles de consumidores: cambios sociales y demográficos .....	22
5.3.1	Envejecimiento poblacional .....	23
5.3.2	La población inmigrante.....	24
5.3.3	Incremento de los hogares unipersonales .....	25
5.4	Otros factores .....	25
5.4.1	Cambios en el modo de compra de los alimentos.....	25
5.4.2	Cambios en el modo de compra del resto de productos .....	27
5.4.3	La distribución entra en el mundo de las marcas .....	28
6	EL COMERCIO URBANO EN EL CONTEXTO ACTUAL.....	31
6.1	¿Puede ser el comercio urbano competitivo? .....	31
6.2	Plataformas de comercio urbano. El caso vasco .....	33
6.2.1	Creación de las plataformas .....	33
6.2.2	Misión.....	34

6.2.3	Objetivos estratégicos .....	35
6.2.4	Problemática de su financiación .....	35
6.2.5	Principales retos conseguidos .....	37
7	PROPUESTAS A FUTURO .....	38
8	CONCLUSIONES .....	42
9	BIBLIOGRAFÍA.....	44

# 1 INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Fin de Grado titulado “Análisis del comercio minorista vasco, y estrategias para impulsar el comercio urbano” tiene como principal objetivo definir una serie de estrategias que puedan impulsar la actividad del comercio minorista del País Vasco, estancada entre otras razones por la grave crisis económica de los últimos años. Para ello es fundamental saber con exactitud cuál es la situación a día de hoy, y todo lo que ha generado dicha situación.

Gran parte de este trabajo está dirigido a realizar un análisis lo suficientemente profundo y concreto de lo que el comercio minorista ha sido y es hoy en día. Desde ese análisis y conociendo lo más significativo de este mundo, plantearé las estrategias objetivo de este trabajo, es decir, soluciones posibles dada la situación económica actual y del sector, cambios que puedan impulsarlo, estrategias alternativas que sean capaces de redefinir el comercio minorista e incluso ideas que puedan ayudar a restablecer el equilibrio de este sector. De aquí se podrán sacar una serie de conclusiones, capaces de dar una visión diferente de las salidas posibles planteadas hasta ahora por algunos expertos en el tema.

Naturalmente esto es un reto muy difícil, ya que hoy en día mucha gente ha reflexionado y publicado en torno a este tema, pero también es cierto que personas como yo, con apenas experiencia y con la mente totalmente abierta, podemos ser capaces de plantear ideas totalmente innovadoras. Esta es la meta que me planteo con este trabajo, y aunque sé que es muy complicado, trataré de ser lo más renovadora posible.

Se trata de un tema muy actual dado el impacto del comercio en la actividad económica y el empleo, así como en el dinamismo de los entornos urbanos. Y aunque no es un tema que yo haya planteado personalmente, lo elegí porque creo que es interesante conocer cómo es “nuestro” comercio, el que le da vida a nuestras ciudades y pueblos. Además, ya que en el grado me he especializado en la rama de dirección comercial y he cursado varias asignaturas relacionadas con la distribución, valoré que era interesante saber más sobre este tema.

El informe está estructurado de la siguiente manera:

- Tras una breve introducción sobre el comercio minorista y el modo en que se clasifica, se recogen los indicadores más relevantes (índice de ventas, número de establecimientos y evolución de la superficie y el empleo) con el fin de analizar la evolución que el sector ha tenido en los últimos años, y de este modo obtener conclusiones sobre el comercio minorista vasco y poder presentar una radiografía del sector.
- En un segundo lugar voy a tratar de razonar el porqué de esa evolución, buscar los factores que más han influido y cómo lo han hecho. Como veremos, esos factores han traído el desarrollo de nuevos conceptos y términos que también explicaré y analizaré otros factores que entiendo pueden influir en la evolución del comercio de aquí en adelante.
- A continuación se analiza el comercio urbano en el contexto actual, y se estudian las plataformas público-privadas que existen, cómo se formaron, cuáles es su misión, cuáles fueron sus principales objetivos y, a día de hoy, qué retos han conseguido. Además se reflexiona sobre el problema que presentan estas en relación con su modelo de financiación, ya que la crisis les ha afectado mucho e igual ha llegado el momento de plantearse cambios.
- Y para finalizar, el objetivo principal de este trabajo: plantear una serie de ideas y propuestas a futuro, capaces de impulsar el comercio minorista vasco desde mi visión.

Con todo esto, espero alcanzar los retos establecidos y lograr un Trabajo de Fin de Grado con todos los requerimientos necesarios.

## **2 OBJETO DEL TRABAJO**

El comercio minorista es mucho más importante de lo que a simple vista puede parecer en un territorio histórico como el de la Comunidad Autónoma del País Vasco con una amplia tradición de “comerciante”. Es parte del pueblo, del día a día de la gente, lo que le da vida a la ciudad y hace que resulte más atractiva. Siendo el comercio minorista uno de los ámbitos en los que la crisis ha influido con más fuerza, se precisa buscar soluciones imaginativas que permitan impulsar de nuevo la actividad de este sector, con un nuevo enfoque adaptado a los tiempos donde la digitalización ha llegado para quedarse.

Mediante este informe voy a intentar definir lo que el comercio minorista vasco es hoy en día y la evolución que ha tenido en los últimos años. Para ello reflexionaré sobre cuáles han sido los desencadenantes de esta evolución y las tendencias de cambio que se pueden observar dadas las circunstancias.

Todo ello con el objetivo de, una vez realizado todo el análisis, ser capaz de proponer nuevas estrategias que puedan hacer posible la salida del comercio urbano del bache en el que se encuentra. Se trata de un reto muy difícil ya que son muchos los expertos que han trabajado sobre esta cuestión y han propuesto ideas que consideran posibles, pero trataré de ser lo más renovadora posible.

### **3 METODOLOGÍA**

Al tratarse de un tema muy teórico y reflexivo, el trabajo se ha basado en buscar y leer noticias, blogs especializados, artículos de periódicos y revistas e informes tanto públicos como privados. Cuando digo públicos me refiero a informes realizados periódicamente por instituciones u organizaciones públicas; informes privados, por el contrario, son aquellos que las empresas realizan con el fin de proporcionar información suplementaria.

Son muchos los expertos que escriben sobre esta problemática, por lo que los blogs personales especializados en el tema abundan en la red. Es muy complicado saber de cual te puedes fiar y de cual no ya que son escritos muy personales, y por eso los blogs me han ayudado, más que nada, a conocer y entender la opinión de los escritores pero no me he dejado influenciar por ellos. Lo que sí he aprovechado han sido las definiciones que éstos dan sobre algunos términos y la forma de explicarlos, ya que me han resultado más fáciles de comprender.

En el desarrollo de este estudio ha sido de gran importancia el proceso de selección de la información ya que la cantidad de información disponible es muy elevada. La clave está en leer mucho para poder conocer que información es más útil. Además, siendo un informe en el que la reflexión y las conclusiones propias cobran mucha importancia, la interpretación de los datos es un proceso que será determinante.

En cuanto a las dificultades, el mayor problema que me ha surgido ha sido encontrar información actualizada, problema que he solucionado gracias a los institutos de estadística. Tanto el Instituto Nacional de Estadística como el Instituto Vasco de Estadística me han resultado de gran ayuda sobre todo a la hora de analizar la evolución del sector. Me han dado la posibilidad de no sólo exportar los datos que he necesitado, sino que gracias a los informes que ellos publican me han ayudado a entender la evolución y a poder reflejarlo mejor.

## **4 EVOLUCIÓN DEL COMERCIO MINORISTA VASCO. PRINCIPALES INDICADORES**

En un trabajo de estas características y con el objetivo principal de proponer nuevas estrategias de negocio, el primer punto que sería lógico desarrollar es un análisis de la evolución que el comercio minorista ha tenido en los últimos tiempos. Para ello, he elegido una serie de indicadores que considero los más significativos y voy a tratar de dar una visión general del desarrollo que el comercio minorista ha tenido en la última década.

Como veremos, no ha sido una evolución muy regular, ya que, por desgracia, en ese intervalo nuestra economía ha sufrido varios altibajos. La crisis en la que estamos inmersos desde el año 2008 ha producido una desaceleración tanto en el consumo como en las ventas con consecuencias devastadoras para el comercio minorista.

Antes de comenzar con este estudio considero interesante hacer mención a cómo puede clasificarse la actividad del comercio minorista, ya que a menudo los datos vienen desglosados en cada una de las ramas que lo forman. Según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE-1993) el sector del comercio al por menor, se estructura en siete grandes ramas de actividad:

- Comercio al por menor en establecimientos no especializados
- Comercio al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en establecimientos especializados
- Comercio al por menor de productos farmacéuticos, artículos médicos, belleza e higiene
- Otro comercio al por menor de artículos nuevos en establecimientos especializados
- Comercio al por menor de bienes de segunda mano, en establecimientos
- Comercio al por menor no realizado en establecimientos
- Reparación de efectos personales y enseres domésticos

Otra clasificación bastante común es la que se refiere al formato comercial desde el que se desarrolla la actividad comercial, donde las diferencias fundamentales están en la superficie comercial, su ubicación, o el tipo de atención prestada al cliente. A continuación recogemos una clasificación de formatos:

### El Hipermercado

Se trata de un establecimiento con una superficie de venta mayor de 2.500 metros cuadrados y localizado normalmente en áreas suburbanas, en bordes de autopistas y bien conectados con las principales ciudades. Fue creado en Francia en los años 60 y en poco tiempo se exportó al resto de Europa y Estados Unidos. Una de sus características más significativas es la capacidad para recibir gran afluencia de gente ya que disponen de superficies de aparcamiento muy elevadas.

### El supermercado

Este tipo de establecimiento dispone de una superficie de entre 400 y 2.500 metros cuadrados y el 70% de sus ventas se dedican a productos de alimentación. Aunque suelen estar ubicados en el entramado urbano, no tiene por qué ser así. Dentro del supermercado han ido surgiendo nuevos formatos con el objetivo de atender las necesidades del mercado. El supermercado descuento: *hard discount* y el supermercado descuento: *soft discount*. La principal diferencia entre ambos es que mientras el *hard discount* dispone de una localización periférica con el fin de abaratar costes, el *soft discount* aparte de localizarse en áreas suburbanas también se puede encontrar en el entramado urbano.

### Tienda de conveniencia

Establecimiento con una superficie máxima de 400 metros cuadrados. Su característica más representativa es su horario: como mínimo tiene que estar 15 horas diarias abierta, aunque puede llegar a abrir las 24 horas del día. Aparte de productos de alimentación, comercializa otro tipo de productos, como por ejemplo: prensa, plantas, tarjetas de felicitación, etc. Las tiendas de conveniencia se pueden encontrar tanto en la ciudad como en las estaciones de servicio.

### Tiendas especializadas

Como su nombre indica, este tipo de establecimiento es especialista en una sola categoría de alimentación y el 90% de sus ventas provienen de la alimentación.

### Tiendas de alimentación independientes

Sus características más importantes son que los propietarios no pertenecen a ninguna cadena comercial y que poseen menos de diez tiendas. Hoy en día, este sector está apostando por la especialización comercial.

### Comercio independiente tradicional

Son establecimientos de pequeñas dimensiones constituidos por una o más tiendas propiedad de un comerciante individual o de una sociedad. Normalmente, y como su nombre indica, de estructura jurídica independiente, aunque cada vez es más habitual el modelo de franquicia.

### Comercio bazar

Establecimiento de pequeña o mediana superficie en el que se venden diferentes productos de carácter duradero. Se caracterizan por disponer de un surtido muy heterogéneo de calidad media/baja.

### Grandes almacenes

Establecimiento con más de 2.500 metros cuadrados de superficie de venta dividida en varias plantas y diferentes departamentos organizados por secciones.

### Medianas superficies comerciales

Situadas en municipios con menos de 40.000 habitantes y con una superficie de venta de entre 750 y 1.000 metros cuadrados. En caso de estar situados en ciudades con mayor número de habitantes, su superficie estaría entre los 1.000 y 2.000 metros cuadrados. Su característica más significativa es que están especializadas en una familia de productos bajo una marca genérica.

### Centros comerciales planificados

Tal y como lo define la Asociación Española de Centros Comerciales el centro comercial planificado es: "Conjunto de establecimientos comerciales independientes, planificados y desarrollados por una o varias entidades, con criterio de unidad; cuyo tamaño, mezcla comercial, servicios comunes y actividades complementarias están relacionadas con su entorno, y que dispone permanentemente de una imagen y gestión unitaria".

### *Big Box*: grandes almacenes descuento

Dispone de una superficie de venta de entre 8.000 y 13.000 metros cuadrados y sus principales características son las siguientes: precios bajos, número elevado de productos, grandes superficies de aparcamiento y localización periférica.

### Big Box: category killers

La superficie de ventas de este tipo de establecimiento se sitúa entre los 2.000 y 13.000 metros cuadrados y se consideran los líderes en precio y variedad en una categoría de producto determinada. Sus dos características más importantes son que se localizan en parques comerciales en periferias urbanas y que disponen de una amplia superficie de aparcamiento gratuito.

### Big Box: tiendas outlet

Se trata de un formato de venta muy actual basado en la comercialización de productos descatalogados o fuera de temporada a precios más bajos. Su superficie de venta oscila entre los 2.000 y 12.000 metros cuadrados y suelen estar situadas en zonas urbanas de segundo rango.

### Big Box: Warehouse clubs

Es un formato de venta con una superficie de entre 10.000 y 17.000 metros cuadrados que dispone de una variedad limitada de artículos al por mayor.

### Áreas Duty Free

Suelen estar situadas en aeropuertos, puertos marítimos y otras zonas internacionales eximidas del pago de ciertos impuestos. El tabaco, las bebidas alcohólicas y los artículos de regalo son los productos más vendidos en este tipo de establecimientos.

Hechas estas consideraciones y en tanto que el objetivo de este apartado se basa en hacer una fotografía de lo que el comercio minorista es a día de hoy y los porqués de esta situación pasamos a analizar los principales indicadores para obtener las conclusiones más significativas de estos.

## **4.1 Índice de ventas**

El análisis de las ventas es uno de los factores que más información nos proporciona, o por lo menos el más fácil de interpretar y en consecuencia, el más significativo para alguien no experto en el tema. El índice del comercio minorista (ICIm), tal y como EUSTAT lo define: proporciona un indicador coyuntural de la evolución comercial y del personal en el sector basándose en los volúmenes de ventas totales y el personal ocupado en una selección de establecimientos comerciales de la C.A. de Euskadi con representación en los tres territorios históricos. Lo estudiamos en estos dos apartados:

1. En primer lugar, cómo ha sido la evolución que las ventas han tenido en la comunidad autónoma del País Vasco, diferenciando el sector minorista especializado del no especializado.
2. Y después, cómo ha sido esa misma evolución pero teniendo en cuenta el territorio histórico, para de esta manera ser capaces de profundizar más en el razonamiento de esa evolución.

1. Las ventas de la Comunidad Autónoma Vasca:

Si analizamos las ventas que ha tenido el País vasco sin hacer ningún tipo de diferenciación, podemos observar como la evolución de estas ha sido bastante regular hasta el año 2008. A partir de este año, la situación cambió radicalmente, y como consecuencia de la crisis, empezaron a caer. Los últimos datos recogidos son del año 2013 y es el índice de ventas el indicador que mejor refleja la influencia que la crisis ha tenido en las ventas: el valor de este es casi diez puntos menor que el que se recogía en 2010. Una caída muy fuerte que se ha ido incrementando año por año, y es en el año 2012 cuando se recoge la caída más significativa: 6,1 puntos porcentuales respecto al 2011, tomando como base el 2010.

Si analizamos esta evolución diferenciando el comercio minorista especializado del no especializado, podemos observar como la caída ha estado regularmente repartida entre ambos. En los primeros años, fue el comercio no especializado el más dañado, pero poco a poco se ha ido estabilizando. Lo contrario ha ocurrido con el sector especializado, en un primer momento la caída no fue muy fuerte, pero con el transcurso de los años, el daño producido ha sido muy similar.

2. Las ventas de la Comunidad Autónoma Vasca, por territorio:

Por territorio, aunque las tres provincias hayan sufrido la influencia de la crisis en medida muy similar, los números indican que Araba la ha padecido más. Los números de 2013 reflejan que se ha visto reducido su índice de ventas de un 106,6 en 2008 a 89,8 en 2013, esto supone una caída media por año de 4,1 puntos porcentuales.

Con todo esto y como veremos al analizar los demás indicadores, la crisis ha supuesto un punto de inflexión en este sector. Aunque saliera a la luz en 2008, los efectos que esta ha generado siguen teniendo protagonismo a día de hoy, y probablemente, seguirán teniéndolo a lo largo de mucho tiempo.

## 4.2 Número de establecimientos

El número de establecimientos es otro concepto que puede llegar a proporcionar información significativa sobre la situación actual del sector, aunque no de manera tan precisa como el índice de ventas. Como es de suponer, la crisis, la fuerte irrupción de internet, los cambios de hábitos y otros factores que analizaremos más adelante, han hecho que el número de establecimientos se reduzca en porcentajes muy elevados. Lógicamente, este proceso ha ido cobrando importancia según han ido avanzando los años sin que la situación mejore, o lo haga pero a un ritmo muy bajo, ya que ha generado una situación de decadencia en los comercios que muchos se han visto en la obligación de cerrar sus puertas.

Si reflejamos esto en datos numéricos, podemos observar como la cantidad de establecimientos ha ido creciendo hasta que los efectos de la crisis empezaron a manifestarse. Por hacernos una idea, en el año 2000 el número de establecimientos ascendía a 30.937, en 2003 eran 30.757, en 2006 31.686, en 2008 33.515, en 2011 27.246 y por último en 2013 eran 26.261. Considero importante remarcar que el número de establecimientos lleva disminuyéndose desde hace cinco años y que, como los datos del cierre de 2013 indican, en ese periodo la cantidad se ha disminuido en un 21,64%.

Si hacemos este mismo estudio pero teniendo en consideración el territorio histórico, podemos ver como Bizkaia siempre ha sido el territorio con mayor porcentaje de establecimientos. En 2008 Bizkaia representaba el 52,6% de esos 33.515, Gipuzkoa un 34,9% y Araba un 12,5%. En 2013 de los 26.261 establecimientos existentes, 13.909 estaban situados en Bizkaia, 9.083 en Gipuzkoa y 3.269 en Araba, es decir, los porcentajes se mantienen constantes, 52,96%, 34,59% y 12,45%, respectivamente. Esta proporción es totalmente lógica, ya que la cantidad de comercios depende directamente tanto de la superficie de la ciudad como de la población que esta posee. Si analizamos dónde se ha producido la mayor pérdida llegamos a la conclusión de que aun siendo Gipuzkoa el que más ha establecimientos ha perdido, los tres territorios han sufrido una pérdida muy similar: Gipuzkoa 22,35%, Araba 21,96% y Bizkaia 21,1%.

### **4.3 Superficie de venta de los establecimientos**

Si en vez de analizar el número de establecimientos, nos centramos en estudiar la superficie de venta que estos ocupan las consecuencias de la crisis no son tan evidentes. Como ocurre con el número de establecimientos, la superficie de ventas crece hasta el año 2008; a partir de ahí, aunque no se trate de una caída muy fuerte, empieza a disminuir dado el cierre de tantos y tantos comercios. En 2008 antes de que la crisis empezara a afectar, el comercio no especializado contaba con 803.587 m<sup>2</sup>, mientras que el especializado poseía una superficie de unos 2.370.705 m<sup>2</sup>. Los últimos datos recogidos en 2013 indican que la superficie de venta que el comercio minorista posee es 31.212 m<sup>2</sup> inferior que lo registrado en 2008, es decir, 3.143.080 m<sup>2</sup>. Mientras que la superficie del comercio no especializado se eleva a los 982.600 m<sup>2</sup>, la caída que se da en el comercio especializado es el desencadenante de la disminución de los metros cuadrados del comercio minorista en general.

Como decía, la caída no ha sido tan significativa como lo era la del número de establecimientos. Como consecuencia podríamos decir que, tras el cierre de tantos comercios y la pequeña disminución de la superficie de venta de estos, la superficie de ventas media por establecimiento ha aumentado.

### **4.4 Empleo**

Como hemos visto, la situación económica actual ha hecho muchísimo daño a la sociedad y esto que estamos analizando es un claro ejemplo de ello. Una de las consecuencias más graves de la crisis es la elevadísima tasa de paro. Por eso, otro de los indicadores que he considerado más interesante analizar es el empleo en el comercio minorista en los últimos años.

En el año 2000 la cantidad de personas ocupadas en el sector se elevaba a 64.987 trabajadores, cantidad que irá aumentando hasta 2008, año en el cual se empiezan a notarse estas consecuencias. En 2008 esa cantidad superaba las 71.000 personas y el índice de personal ocupado alcanzaba los 104,8 puntos. A partir de ahí estos números empezaron a bajar; por ejemplo, si tomamos como referencia el índice de personal ocupado del 2008 (104,8 puntos), el 2011 lograba un valor de 100,9 puntos, 5 puntos inferior. Pero la evolución ha sido cada vez más crítica y en 2013, últimos datos recogidos hasta la fecha, el índice caía 8,2 puntos en sólo dos años: tomando de base el 2010, el valor del índice en 2011 sería de 98,9 y en 2013 descendió hasta los 90,9 puntos. Por lo que se puede observar, la evolución del empleo generado por el

comercio minorista ha ido empeorando con el paso de los años y aunque lleva disminuyendo desde el año 2008, el descenso más significativo se ha producido en los dos últimos años.

Por territorio histórico ha sido Araba el más afectado, con una caída de aproximadamente 20 puntos en el intervalo 2008-2013. Bizkaia, por el contrario, es el que menos consecuencias ha sufrido en este aspecto ya que el índice en ese mismo intervalo "sólo" ha descendido en unos 9,2 puntos. En medio tendríamos a Gipuzkoa, cuyo índice, en esa misma etapa, ha disminuido cerca de 14 puntos.

#### **4.5 Conclusiones sobre la situación del comercio vasco**

Después de haber realizado el análisis de los indicadores más significativos, se puede resumir con la idea de que la posición competitiva del sector de los establecimientos minoristas en el País Vasco ha cambiado drásticamente consecuencia de la aparición de la crisis y de la gran evolución de la sociedad. Podríamos decir que a día de hoy, el sector del comercio al por menor vive uno de los momentos más complejos de su historia, y que ha llegado el momento de plantear nuevas estrategias.

Por ese motivo, el análisis DAFO de este sector habría que redefinirlo. Hace años ubicábamos dentro de las amenazas una serie de ideas como la entrada de nuevos operadores cada vez más profesionales y la inversión en locales comerciales que hoy en día pasarían a un segundo nivel dada la gravedad de otros asuntos, entre los que cabe destacar:

- La crisis económica actual
- La gran evolución de la sociedad: nuevos hábitos de compra, nuevas y cambiantes necesidades, nuevos canales de venta derivados de la explosión digital...
- El descenso del poder adquisitivo de la sociedad vasca consecuencia de la crisis
- La entrada de empresas multinacionales con horarios 24 horas y precios más bajos
- La globalización
- La mayor sensibilidad al precio de los consumidores, de modo que las propuestas de diferenciación deberían ser otras

- Por último, una amenaza habitual como son algunas características intrínsecas del sector minorista: falta de profesionalidad, escasez de recursos financieros, baja capacidad innovadora...

Hay que convertir estas amenazas en oportunidades ya que los cambios que exige la situación económica y social actual pueden ser aprovechados para reestructurar el sector y estimular su crecimiento. Para ello, como haremos posteriormente, resulta necesario conocer y estudiar las tendencias que presenta el comercio minorista a un corto-medio plazo, ya que esto nos ayudará a tomar una estrategia competitiva adecuada.

Pero esas amenazas y debilidades del comercio minorista, tienen como contrapartida una serie de oportunidades de las que se debe sacar el máximo provecho:

- Posibilidad de contacto con la clientela
- La cercanía y el trato personal
- La accesibilidad de las nuevas tecnologías
- Procesos de integración horizontal
- ...

Con estas y otras herramientas, el comercio minorista puede resolver las desventajas competitivas explicadas.

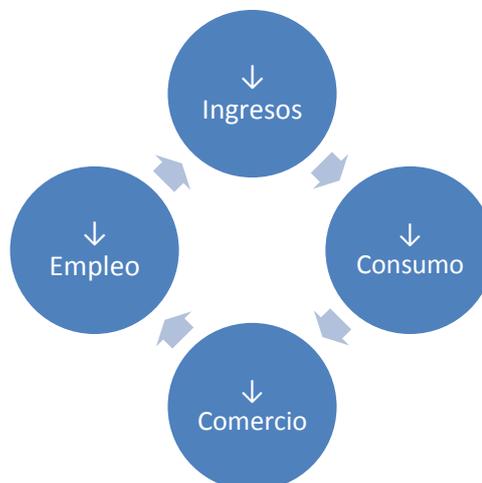
## 5 FACTORES CLAVE EN LA EVOLUCIÓN DEL COMERCIO MINORISTA

Una vez realizado el análisis de la evolución que el comercio minorista ha tenido en la última década y aprovechando la mención que he hecho a la situación económica, considero que es el momento adecuado para reflexionar sobre cuáles han sido los factores más relevantes del declive que, como hemos podido observar, se ha dado en este sector en los últimos tiempos.

### 5.1 La crisis económica

La situación de crisis económica internacional que ha afectado a los países de la Unión Europea, ha tenido consecuencias en la economía española que se ha trasladado al consumo de los hogares y al comercio. Este ha sido probablemente el factor que más influencia ha tenido, y aunque no todas las comunidades autónomas se han visto afectadas de la misma manera, todas han notado sus efectos. Y digo esto porque, por suerte, la Comunidad Autónoma del País Vasco ha sido de las que menos se ha visto dañada en todos los aspectos y aun así, como hemos podido comprobar en el caso del comercio minorista, las consecuencias han sido graves.

La crisis ha generado una especie de círculo vicioso en el que no se pueden definir ni el principio ni el final; aunque cabe la posibilidad de que existan varios razonamientos, el que más lógico me resulta es el siguiente: como hemos visto, la crisis, ha traído una caída muy fuerte en el sector laboral; cada vez más trabajadores se quedan en la calle y les resulta muy complicado encontrar un nuevo empleo. Si alguien no trabaja, naturalmente, el dinero que entra en su cuenta corriente es mucho menor y si no hay dinero, no se compra. Si las personas no consumen, el comercio se ve afectado y, poco a poco, se va apagando hasta llegar a cerrar sus puertas. De esta manera, más empleo desaparecerá y volveríamos a estar al principio de este circuito cíclico.



## **5.2 El impacto tecnológico y el nuevo comportamiento de los consumidores**

El impacto tecnológico es otro de los factores que más ha influido en el sector. Como consecuencia de la masificación de internet que se ha dado en los últimos años, se ha creado un nuevo modelo de compra-venta que ha tenido mucha influencia en el comercio al por menor: la venta online. La velocidad con la cual se puede recabar información y llegar a una decisión de compra es una gran amenaza para la compra tradicional, la cual supone trasladarse al establecimiento en un horario determinado y con las ideas lo suficientemente claras como para efectuar la compra, o de no ser así verse en la obligación de acercarse en varias ocasiones, con la pérdida de tiempo que esto supone.

El comercio minorista debe replantearse su estrategia para hacer frente a esta nueva generación en la que cualquiera, desde su *smartphone*, puede comprar sea la hora y el día que sea. Dar respuesta y anticiparse a las necesidades de los consumidores actuales son claves para sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo y donde la clientela tiene acceso a una oferta infinita en un entorno multicanal. Resulta fácil decirlo, pero hay que ser consciente de que se trata de un proceso largo, difícil y costoso; muchos han dado los primeros pasos en este proceso y la gran mayoría valora la posibilidad de entrar en el mundo electrónico, ya que, probablemente, aunque no sea la única salida, es la más eficiente.

Como veremos, se han definido una serie de conceptos para ayudar a describir y poner nombre a lo que hoy en día se está viviendo. La tecnología ha revolucionado el mundo comercial y aunque resulte difícil de creer, esto no ha hecho más que empezar. A partir de ahora no van a dejar de aparecer nuevos inventos, ideas, conceptos, etc., porque aunque parezca que no hay nada más por inventar, no debemos olvidar que la imaginación y la creatividad no tienen límites.

### **5.2.1 Hacia un consumidor *Omnichannel***

Consecuencia de los cambios que se están dando en el mercado, se han empezado a definir nuevos términos para tratar de poner nombre a lo que está sucediendo. El concepto *Omnichannel* apareció hace ya un tiempo, ya que se estaba observando que el mercado estaba avanzando a gran velocidad y estaban surgiendo una serie de “*gaps*” que había que cubrir.

Este nuevo término se basa en la idea de tener los productos disponibles para ser vendidos en cualquier momento y a través de cualquier canal, y ser capaces de entregárselos al cliente en el menor plazo de tiempo posible. Para que esto sea posible, son necesarios una serie de procesos y equipamientos entre los que cabe destacar la necesidad de mantener el inventario actualizado en tiempo real y disponible para cualquier canal.

Dicho con otras palabras y tal y como lo definen los Staff High Tech editores en Marzo de 2012 en su artículo *Omnichannel, tendencia para el Retail en 2012* publicado en la revista Infochannel: “*Omnichannel* es una nueva estandarización de procesos y precios que pone especial énfasis en brindar una experiencia unificada al cliente a partir del desarrollo de nuevas tecnologías móviles y en la nube. Su principal objetivo es refinar la experiencia de compra de un cliente al estandarizar los canales de venta físicos y virtuales”.

En el centro de todo esto está situado el consumidor, él es el que va a comprar y lo que hay que tratar de conseguir es cubrir todas sus necesidades a la vez de ofrecerle un valor añadido. El consumidor de hoy quiere poder elegir los canales de compra en cada momento y situación, a veces priorizará el precio, otras el tiempo, todo dependerá de las necesidades de cada uno. Por eso, el consumidor no es multicanal, sino omnicanal y quiere una auténtica integración de experiencia en todos ellos. Como decía Nacho Somalo en su artículo *El consumidor omnichannel: cambios inminentes en la distribución tradicional*, el reto es poner a su disposición todas estas herramientas de una manera sencilla, con una experiencia de usuario óptima: que comprar sea fácil, como si el mejor dependiente del mundo te atendiera a tí sólo.

Esta idea se presenta como una gran oportunidad para aquellos minoristas y proveedores que hoy en día cuentan con tiendas físicas; hará posible ofrecer un mayor valor añadido a sus clientes y así, poder llegar a convertirlos en fieles compradores. De esta manera, los primeros comerciantes capaces de llevar a cabo esta estrategia, irán un paso por delante de los demás y tendrán la oportunidad de proporcionar una diferenciación a sus compradores, con la posibilidad de crear un vínculo más potente.

### 5.2.2 Webrooming vs. Showrooming

En este contexto y como consecuencia de las mejoras tecnológicas de las que hablábamos anteriormente, hace ya unos cuantos años aparecieron dos nuevos conceptos que han revolucionado el comercio al por menor. El *showrooming* y el *webrooming* son dos nuevas tendencias, que como veremos, han influido directamente en el comercio urbano; algunos expertos opinan que se trata de una influencia positiva y que ha ayudado a impulsar al sector, otros, por el contrario, creen que la aparición de estos fenómenos ha dañado directamente al comercio minorista.



El *showrooming* ocurre cuando un consumidor se traslada hasta a la tienda física para probar, tocar y verificar el producto que le interesa, pero acaba comprándolo online como consecuencia de una oferta más económica. El motivo de esa reducción en los precios se basa en la estructura de costes de las tiendas presenciales. Estas

tienen que soportar una serie de costes que el comercio electrónico no tiene, y en caso de tenerlos, siempre serán de menor incidencia. Entre esos costes podemos encontrar el alquiler del local, el mayor número de empleados, distribución, habilitaciones municipales, etc. Pero este fenómeno, junto con la ventaja en el precio, presenta una desventaja clara, y es que en la red resulta imposible probar, examinar o analizar el producto directamente. Esto conlleva tener que conformarse con descripciones, imágenes u opiniones de otros consumidores que ya hayan probado el producto. Por último, podemos hablar de un factor que dependiendo de las preferencias de cada consumidor puede considerarse tanto ventaja como desventaja: mientras la tienda física implica interactuar con el vendedor, la compra online permite un estudio mucho más pausado y relajado.

Se habla de *webrooming* o *Research On-line Purchase Off-line* (ROPO) cuando se produce justo el fenómeno contrario: el consumidor busca, investiga, se informa, compara y toma la decisión de compra por medio de la red, pero acude a la tienda física para comprarlo.

<sup>1</sup>Fuente: Marketoonist, (2013).

Durante un tiempo el *showrooming* tuvo mayor protagonismo y esto hizo que muchos retailers vieran en peligro su puesto de trabajo ya que habitualmente ocurría que tras atender a un cliente, este no llegaba a concretar la venta, perdiendo así tanto la venta como el tiempo invertido. En los últimos meses el *webrooming* ha ido cobrando mayor protagonismo y muchos expertos opinan que es este fenómeno el que prevalecerá en el tiempo. A los consumidores cada vez les gusta menos entrar a una tienda con el simple objetivo de echar un vistazo y tener al dependiente detrás intentando echarle una mano. Por no entrar con el tema del horario, que teniendo la oportunidad de ojear y bucear a cualquier hora del día cada vez menos gente acudirá a la tienda física. Pero, sin embargo, el consumidor sigue prefiriendo el establecimiento físico a la hora de hacer la compra.

Aunque a día de hoy ambos fenómenos se dan en una proporción muy similar, se empieza a notar que el *webrooming* tiene tendencia a seguir creciendo. Esto es una buena noticia tanto para los comercios presentes en ambos canales como para el comercio urbano, que aunque note cierta caída en la afluencia de clientes, sabe que el cliente seguirá acudiendo a su tienda a efectuar la compra. Sin embargo, no resulta tan positivo para aquellas marcas que exclusivamente venden online que están perdiendo ventas frente a la opción de la compra en una tienda física.

De todas formas, y aunque sea el *webrooming* el que presente mayores índices de crecimiento, está claro que el consumidor elegirá un canal u otro, e incluso el modelo de compra tradicional, dependiendo de si es más sensible al precio, si le gusta informarse bien antes de comprar, del grado de confianza que deposite en el asesoramiento del vendedor, etc.

### **5.3 Nuevos perfiles de consumidores: cambios sociales y demográficos**

Además de analizar la evolución que ha tenido hasta ahora el comercio minorista, considero interesante ver cuáles son las tendencias de cambio a un corto-medio plazo, para de esta manera dibujar una idea general de lo que puede llegar a cambiar este sector. Hay tendencias que son coyunturales, impulsadas por la actual situación económica. Y otras que son estructurales, consecuencia de las características intrínsecas del sector.

Teniendo muy en cuenta el contexto económico a día de hoy, resulta necesario reflexionar sobre los cambios sociales y demográficos que se están dando en la sociedad, ya que como consecuencia de estos se están produciendo importantes cambios en el comportamiento de los consumidores. Este punto de inflexión nos servirá para poder determinar cómo afrontará la sociedad sus hábitos de compra y consumo en un futuro cercano.

Aunque no son los únicos, se pueden recalcar tres factores clave que están influyendo en los cambios en el consumo: el envejecimiento poblacional, la población inmigrante y el incremento de los hogares unipersonales.

### **5.3.1 Envejecimiento poblacional**

En lo que al primero de ellos se refiere, analizarlo nos servirá para conocer cómo influirá la variable poblacional en el mercado. Las proyecciones demográficas de la población del País Vasco hasta el 2020, indican que en dicho año la población será de 2.232 miles de habitantes, es decir, habrá casi 117.000 personas más que en 2005, con una tasa media anual de crecimiento del 0,37% (Diagnóstico del Comercio Minorista Vasco, 2010, p. 107).

Pero como bien he indicado anteriormente, lo que destaca de este factor es el importante incremento de las personas mayores. Por una lado, la población mayor de 65 años pasará de un 18,5% de su peso en la población total en 2005, a un 22,5% en 2020 (Diagnóstico del Comercio Minorista Vasco, 2010, p. 108).

Y además, donde se producirá el mayor aumento es en la proporción de personas mayores de 85 años: pasará de representar un 2% de la población total en 2005 a un 4,1% en 2020. Este ritmo supondrá un incremento absoluto de más de 50.000 personas, es decir, que la población mayor de 85 años pasará de 42.800 personas a casi 93.000 en 15 años (Diagnóstico del Comercio Minorista Vasco, 2010, p. 108).

Como, evidentemente, este envejecimiento puede tener importantes efectos sobre el consumo, estudiar las consecuencias que está manifestando es una manera de anticipar los efectos de esta tendencia.

En este contexto, las tendencias en el consumo futuro vienen determinadas por los motivos de compra de las personas mayores (Diagnóstico del Comercio Minorista Vasco, 2010, p. 108):

- Compra por precio
- Compra por proximidad y comodidad del establecimiento
- Consumo de productos frescos
- Consumo de productos de alimentación como parte de la salud y calidad de vida
- Menor consumo de alimentación
- Mayor consumo en el hogar
- Innovación en “packaging”

Motivos que pueden verse modificados por el desarrollo de la tecnología, la penetración y el uso de Internet y su adaptación a este segmento de edad. Como consecuencia de todo esto, cada vez cobran mayor importancia los formatos de venta dirigidos a las personas mayores; entre estos resulta interesante nombrar: (Diagnóstico del Comercio Minorista Vasco, 2010, p. 125)

- Las tiendas especializadas en “seniors”: tiendas dedicadas a personas mayores de 50 años, especializadas en salud, bienestar, el hábitat, el arte de vivir, el entretenimiento y el confort.
- Supermercados especializados en “bienestar”.

### **5.3.2 La población inmigrante**

La población inmigrante es un nuevo segmento que poco a poco va cobrando mayor importancia en el mercado. Es un colectivo con hábitos de consumo y de compra muy diferentes, pero dado su gran protagonismo hoy en día, resulta muy interesante tenerlos en cuenta. Aunque se espera que en los próximos años el flujo de entrada de extranjeros disminuya, a día de hoy representan una cantidad suficientemente importante para tenerlos en consideración.

La población inmigrante influye sobre el consumo en los siguientes aspectos (Diagnóstico del Comercio Minorista Vasco, 2010, p. 110):

- Incidencia en la estructura comercial. Este segmento compra por precio y esto incide en el desarrollo de los formatos de venta de las tiendas de descuento y en el desarrollo de las marcas del distribuidor.
- Desarrollo de comercios regentados por inmigrantes.
- Incremento de la importación de productos exóticos como consecuencia de su demanda.
- Desarrollo de lineales de comida étnica en el comercio minorista. No sólo son adquiridos por la población inmigrante, sino que incrementa el consumo por el resto de la población.

### **5.3.3 Incremento de los hogares unipersonales**

El significativo incremento del nuevo segmento social conocido como “*singles*” (hogares unipersonales) y el importante aumento del número de hogares, representan también significativos cambios en el consumo, entre los que podemos encontrar (Diagnóstico del Comercio Minorista Vasco, 2010, p. 110):

- Un mayor consumo de envases
- La redistribución y/o incremento de las referencias existentes
- Incremento en el consumo de los productos de cuarta y quinta gama (comida preparada)

## **5.4 Otros factores**

### **5.4.1 Cambios en el modo de compra de los alimentos**

El sector de la distribución comercial está formado por distintos tipos de formatos comerciales, de los cuales el consumidor utiliza unos preferentemente sobre otros. Así, como hemos hecho anteriormente con otros factores, podremos prever cuales son las tendencias futuras a la hora de elegir el tipo de establecimiento más adecuado.

A día de hoy estos son los formatos de venta que debemos tener en consideración a la hora de analizar las tendencias al futuro: hipermercados, supermercados, tiendas de descuento, comercio tradicional y mercados de abastos. Lógicamente, este listado irá cambiando en función de la evolución del sector.

En la compra de productos de alimentación la mayoría de consumidores se decanta por el supermercado (el 52,8%), en menor proporción por las tiendas tradicionales de alimentación (el 14,5%), los hipermercados (13,9%), los mercados de abastos (9,8%), y las tiendas de descuento (3,8%) (Diagnóstico del Comercio Minorista Vasco, 2010, p. 119).

Si tenemos en consideración tanto la alimentación fresca como la envasada, es el formato de proximidad el que lidera la distribución alimentaria. Cuando nos referimos al formato de proximidad nos estamos refiriendo tanto a las tiendas tradicionales y especializadas como a los supermercados. El supermercado, como consecuencia de la tendencia de pérdida de cuota de mercado de los hipermercados en este periodo, ha incrementado su cuota de mercado pasando del 35,5% en 1995 al 45,5% en 2007. Las tiendas tradicionales, en 1995 poseían una cuota muy similar a la del supermercado, pero en 2007 han visto reducida su cuota a un 28% (Diagnóstico del Comercio Minorista Vasco, 2010, p. 119).

Si se considera por separado la alimentación fresca, el comercio tradicional mantiene una importante cuota de mercado el 45% en 2007, y sólo disminuye un 3,8% desde 1995 (Diagnóstico del Comercio Minorista Vasco, 2010, p. 119).

Antes de que la crisis saliera a relucir, las tiendas de descuento o formato de “*hard-discount*” iban perdiendo cuota de mercado y en España en el año 2007 retenían una cuota del 12,4%. Como consecuencia de la disminución del poder adquisitivo, este formato poco a poco está incrementando su cuota de mercado.

Carrefour ha puesto en marcha un nuevo concepto de distribución alimentaria denominado “Carrefour City” con el fin de detener la caída de los hipermercados. Se trata de un formato que mezcla las características del supermercado de proximidad y la tienda de conveniencia, con un amplio horario de 7h a 23h.

Por último, en lo que se refiere a los mercados de abastos o plazas de abastos, y tal y como el Diccionario LID de empresa y economía los define, son “mercados centrales o lugares donde los mayoristas, sobre todo de productos perecederos, surten a los detallistas. Los mayoristas se agrupan por tipos de productos y se pueden comparar precios fácilmente”. A veces se utiliza este término para designar el lugar donde los minoristas especializados tienen sus puestos para vender a las amas de casa. Se caracterizan también por estar ubicados en un lugar emblemático de la ciudad, y por

tanto representan uno de los negocios más importantes en la distribución minorista de las grandes ciudades. No debemos olvidar que su gestión es eminentemente pública o a través de una concesión privada de un organismo público, generalmente los ayuntamientos.

#### **5.4.2 Cambios en el modo de compra del resto de productos**

En el análisis de los formatos de venta de productos no alimentarios voy a estudiar dos variables que considero fundamentales:

1. Por un lado, las principales tipologías de establecimientos (los hipermercados, los centros comerciales, las superficies especializadas y el comercio tradicional)
2. Por otro, las formas de venta de los principales subsectores (productos textiles, ferretería y bricolaje y electrodomésticos)

##### 1. Tipologías de establecimientos:

En lo que al **hipermercado** se refiere, la venta de productos no alimentarios está siendo impulsada por la pérdida de cuota de mercado en los productos de alimentación. Así, en la actualidad, los hipermercados con superficies en torno a 10.000 m<sup>2</sup> dedican el 50% de su sala de venta a la comercialización de productos de no alimentación (Diagnóstico del Comercio Minorista Vasco, 2010, p. 122).

Los **centros comerciales** se caracterizan por su adaptación a las necesidades de la población; este factor ha sido el responsable del éxito competitivo que han tenido y siguen teniendo a día de hoy. Aun así, siguen buscando nuevas fórmulas y planteando nuevos retos que les permitan mantenerse así a largo plazo, y creen que en la especialización está el secreto. Esa competitividad de la que hablamos ha generado un fuerte crecimiento de este formato y hoy en día sitúa al País Vasco entre las cinco comunidades con la mayor Superficie Bruta Alquilable por habitante.

##### 2. Formas de venta de los principales subsectores

Como ocurre en la producción de **productos textiles**, la distribución, dada la fuerte competencia internacional, está inmersa en un proceso de transformación que tiene como principal objetivo buscar costes menores. Aunque parece que las formas de venta seguirán siendo los formatos convencionales, dados los planes de crecimiento

que la gran distribución tiene programados, las pequeñas y medianas cadenas y el comercio tradicional tendrán que hacerles frente.

El mercado de la **ferretería y bricolaje**, aunque es pequeño en comparación con otros países, había mostrado importantes tasas de crecimiento en los últimos años impulsadas por el desarrollo de este. Las superficies especializadas y el comercio tradicional son los formatos que lideran la venta de este tipo de productos. Con la caída del mercado de la vivienda, el comercio de menor tamaño ha sido el que más afectado se ha visto.

El subsector de **los electrodomésticos** fue también impulsado por el mercado de la vivienda. Y antes de que se produjera la gran caída del sector había percibido significativas tasas de crecimiento. Sin embargo, consecuencia de la crisis, se está produciendo una reestructuración tendente al aumento del tamaño de empresa para no perder cuota de mercado.

Por otro lado, cabe destacar que la distribución de productos de no alimentación genera nuevas tendencias y crea nuevos tipos de establecimientos, más versátiles y flexibles: tiendas de ropa que se convierten en pub nocturno, librerías con cafetería y lugar de reunión para la tertulia, comercios con estancias para la relación social o para la conexión wifi, boutiques con espacio expositivo de pintura, fotografía, etc.

#### **5.4.3 La distribución entra en el mundo de las marcas**

Además de los cambios producidos en los modos de compra, es importante hablar sobre el cambio que se está produciendo en el comportamiento de las personas. Esto hace que cada vez sea más necesario conocer con gran detalle al consumidor, qué espera y cómo se comporta.

Parece que la crisis está actuando como desencadenante de un cambio de comportamiento que no será puntual, sino a largo plazo. La persona se vuelve más racional; esto quiere decir que espera comprar productos con valor añadido y pagar por el valor de lo que recibe, en otras palabras, se vuelve más exigente. Esto conlleva, por un lado, un esfuerzo en contención de costes para mantener o reducir los precios, y por otro, una búsqueda permanente por parte de las empresas por innovar y desarrollar estrategias de fidelización. Por tanto, el sector minorista debe encontrar

vías de diferenciación y generar experiencias a su clientela. (Diagnóstico del Comercio Minorista Vasco, 2010, p. 127,130).

Algunos fabricantes han puesto en marcha la estrategia de asumir la distribución de sus productos para de esta manera acercarse a la clientela final, como es el caso de Apple. Aunque sean las grandes marcas las emprendedoras de esta estrategia, previsiblemente será también la salida que se plantearan algunos pequeños fabricantes. Esto supone una amenaza para el comercio minorista tradicional, ya que este basa su función en actuar como distribuidor entre las marcas y el cliente final.

En este contexto, y aunque ya viene cobrando protagonismo en los últimos años, aparece un nuevo agente que requiere especial atención. Grandes empresas de distribución han decidido poner en marcha la estrategia de crear su propio espacio y así, competir con las grandes marcas de productos. La marca del distribuidor, traslada a la clientela productos de calidad a precios más bajos, y en momento fuera de promoción. Además, aunque en un primer momento las marcas del distribuidor cobraban mayor importancia entre los productos alimenticios, poco a poco categorías nuevas de producto se están viendo afectadas, como pueden ser productos de parafarmacia, cosmética, etc.

El claro ejemplo de esto es el caso de Mercadona, distribuidora que no sólo compite directamente con las grandes marcas de productos, sino que en varios sectores prevalece su marca sobre las marcas tradicionales, llegando a no permitir la entrada en sus lineales de según qué productos.

El siguiente paso que habría que dar y que algunos ya han dado comenzado, es crear dentro de una misma marca de distribuidor distintos niveles. Eroski dispone a día de hoy de tres niveles dentro de la misma marca; ha desarrollado la marca Eroski Basic (nivel inferior) para hacer más competitiva en precios su marca principal Eroski. Además, su marca Seleqtia (nivel superior), disponible solo en una serie de productos, permite a Eroski competir con sus marcas de distribución a todos los niveles.

La marca del distribuidor será también objeto de un importante crecimiento en los próximos años. En 2008, alcanzaba en Euskadi una cuota de mercado del 30%, que aun estando por debajo de la media española (34%), es un porcentaje muy significativo. Esta situación refleja un cambio en la actitud de los consumidores (Diagnóstico del Comercio Minorista Vasco, 2010, p. 129,130).

La distribución lo ha hecho tan bien con sus propias marcas que ha conseguido que el consumidor cambie su punto de vista y, hoy en día, se pueden considerar como marcas valoradas y percibidas tanto como las de los fabricantes. Aunque pueda existir la posibilidad de explicar este fenómeno como consecuencia de la crisis, lo que está claro es que han conseguido hacerse un hueco y que desde luego han llegado para quedarse.

## 6 EL COMERCIO URBANO EN EL CONTEXTO ACTUAL

### 6.1 ¿Puede ser el comercio urbano competitivo?

Como su nombre indica el comercio urbano es el ubicado en el entramado urbano; se caracteriza por su iniciativa empresarial que apuesta por la diferenciación y la originalidad, por la flexibilidad y la adaptación, por la segmentación, por la eficiencia, por el servicio personalizado y la cercanía al consumidor. Aunque en un periodo de tiempo perdió mucho protagonismo poco a poco está volviendo a ser lo que era y a día de hoy es el modelo de negocio que mejor se integra en el centro urbano y es capaz de crear y mantener empleo, riqueza y calidad de vida, por lo que todo esfuerzo por sacar este adelante es poco.

El comercio urbano no sólo puede llegar a ser muy competitivo, sino que, tal y como dice Agustín Rovira Lara en su artículo *La necesidad de un cambio de modelo en la gestión de los centros comerciales urbanos en España*, hoy en día es una actividad económica capaz de seguir generando y dando valor al centro urbano, ya que favorece la integración y la cohesión social mediante el desarrollo de pymes muy comprometidas con el empleo y el entorno social. Para generar ese valor resulta imprescindible redefinir los modelos de negocio que hasta ahora se han considerado tradicionales.

Cuando hablamos del comercio urbano no podemos olvidar la influencia que el turismo y la hostelería tienen sobre este. Aunque esta influencia ha tenido su importancia a lo largo de la historia, hoy más que nunca cobra un papel estratégico. La fuerza del comercio urbano está cada vez más ligada a la capacidad para unirse con el turismo y la hostelería, por lo que todo esfuerzo con ese fin es necesario. Dicho de otra forma, el que los ciudadanos, los de aquí y los de fuera, puedan acercarse, quedarse, pasear, comprar, ver, comer,...en la misma ciudad es lo que da fuerza a esta, y es que el atractivo de una ciudad incide directamente sobre su comercio.

Además, dadas las características del comercio urbano, es fundamental situar al cliente en el centro para la toma de decisiones. Se trata de determinar qué desea el cliente para hacer una oferta atractiva, relevante y de valor. Hoy en día gracias a las nuevas tecnologías tenemos herramientas muy útiles para eso: blogs, MMS, foros verticales, etc.

Aunque, la situación actual se caracteriza por una profunda transformación hay que tratar de trabajar para evitar el declive del centro urbano, ya que las ciudades necesitan sentir centros urbanos vivos y dinámicos que movilicen la actividad de todo tipo en su seno. Revitalizar el centro urbano es una estrategia de continuidad que exige la implicación de diversos públicos. Por tanto, es necesaria la cooperación público-privada.

En los últimos años el comercio urbano ha evolucionado en gran medida gracias al esfuerzo realizado con el fin de dinamizar las áreas comerciales, especialmente en el centro de la ciudad, ya que siempre será más fácil ser competitivo aunando esfuerzos para alcanzar sinergias como colectivo que de forma individual. Como veremos posteriormente, se han diseñado una serie de organizaciones basadas en el asociacionismo del comercio urbano que tienen como objetivo la revitalización del sector comercial. Si relacionamos esto con el contexto económico del que hablábamos anteriormente, si todo el comercio urbano se da la mano, es posible hacer campañas bajo el mismo paraguas a mucho menos coste.

Ciudades que podemos tomar como referencia en lo que a este sector se refiere, pasaron por esta fase hace ya mucho tiempo, y hoy en día poseen figuras como los *business improvement districts* (BID) muy consolidados. Por esto podemos decir que vamos por buen camino y que esta iniciativa asociativa ha sido un paso muy importante.

En el caso español, las figuras a las que hacíamos referencia (BID y TCM) han tomado forma en lo que se denominan los centros comerciales abiertos. Cada vez tienen mayor protagonismo y poco a poco, más y más ciudades apuestan por ponerlos en marcha. Se trata de un tema muy actual y sobre el que se ha hablado y reflexionado mucho. Expertos en el tema consideran este modelo un factor clave en el proceso de impulsar el comercio urbano, capaz de dar valor al consumidor a la vez que se dinamiza el entorno en el que se ubica. Este modelo organizativo se basa en trasladar algunos aspectos del modelo de los centros comerciales privados al contexto urbano, teniendo en cuenta las particularidades que supone la gestión de espacios públicos.

Aun con todo esto, todavía queda mucho trabajo por realizar y como el comercio es uno de los sectores estratégicos para la economía actual y tal y como dice Agustín Rovira Lara en su artículo *La necesidad de un cambio de modelo en la gestión de los centros comerciales urbanos en España*, es fuente de vitalidad, dinamismo y

rentabilidad para la ciudad, las necesidades para mejorar su competitividad, su eficiencia y sus atractivos deben situarse como decisiones políticas prioritarias.

## **6.2 Plataformas de comercio urbano. El caso vasco**

### **6.2.1 Creación de las plataformas**

Las tres capitales de la CAPV llevan trabajando muchos años para impulsar el comercio urbano; en concreto, fue a principios de esta década cuando se empezaron a dar los primeros pasos para conformar una estructura formalizada. En febrero del 2001 se constituyó BilbaoDendak, Asociación para la Revitalización del Sector Comercial de Bilbao. Esta plataforma de carácter público-privada, se formó con el principal objetivo de fomentar, promocionar y desarrollar el comercio bilbaíno.

La constitución de una asociación de estas características no fue cosa de un día; el origen de ésta se remonta al año 1995, cuando un grupo de comerciantes y hosteleros comenzaron a plantearse la necesidad de dinamizar Bilbao a nivel comercial y turístico.

BilbaoDendak lo constituyen por un lado, todas las asociaciones zonales de comerciantes de Bilbao entre las que podemos encontrar la agrupación empresarial BilbaoCentro y las asociaciones o agrupaciones de comerciantes de los diferentes barrios de Bilbao (Deusto, Casco Viejo, Santutxu, Txurdinaga, Otxarkoaga, Rekalde, Basurto, Zorroza y San Ignacio). Por otro lado, lo forman también una serie de instituciones públicas: Ayuntamiento de Bilbao, Cámara de Comercio de Bilbao; y por último, los centros comerciales urbanos de Bilbao: El Corte Inglés, Zubiarte, Bidarte y el Mercado de la Ribera.

Un proceso similar se dio tanto en Vitoria-Gasteiz como en Donosti, y para mayo del 2002 y septiembre de 2006, respectivamente, ambas ciudades tenían su propia asociación. Gasteiz On y Sshops Donostia son dos plataformas con características muy parecidas a BilbaoDendak que aunque nacieron de un proceso similar, como veremos un poco más adelante, las instituciones que participaron en la constitución de cada una de ellas no fueron las mismas.

Gasteiz On está formada por cuatro grandes asociaciones de la zona: la asociación de comerciantes Ensanche-Gasteiz, la asociación de comerciantes Casco Medieval, la asociación de comerciantes Zona Este y la asociación de comerciantes Zona Gorbea-Avenida.

Sshops Donostia integra a las asociaciones de comerciantes existentes en Donostia-San Sebastián. En primer lugar, la Federación mercantil de Gipuzkoa, agrupación de ámbito provincial que agrupa a los comercios adheridos en asociaciones gremiales. Por otro lado, la agrupación zonal que agrupa a las asociaciones de comerciantes de los barrios de Amara, Antiguo, Centro, Egia y Gross llamada DendaSS. Las asociaciones Centro-Erdi y Zaharrean, asociación de comerciantes del centro y de la Parte Vieja, respectivamente. La asociación Auzoa, agrupación de comercio, servicio y hostelería de Alza. Y por último, la Asociación de Asentadores del mercado de la Bretxa.

Estas tres asociaciones nacieron de un convenio de colaboración suscrito en cada uno de los casos por diferentes instituciones para dar cobertura a la creación de la figura de “Gerente de Centro Urbano”, fruto de la cual nacerían las plataformas. En el caso de Gasteiz On, el Gobierno Vasco, el ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, la Cámara de Comercio y la Federación Alavesa de Empresarios del Comercio y Servicios. En Gipuzkoa, el Gobierno Vasco, el Ayuntamiento de Donostia, la Cámara de Comercio y las Asociaciones de Comerciantes de Donostia. Y por último en el caso de BilbaoDendak, el Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco, la Cámara de Comercio de Bilbao y el Excmo. Ayuntamiento de Bilbao, junto con las asociaciones zonales.

### **6.2.2 Misión**

Son plataformas sin ánimo de lucro con una misión clara: “Contribuir al desarrollo de un sector comercial competitivo y profesionalizado, generador de empleo y riqueza en la ciudad, que contribuya al posicionamiento comercial de las ciudades, potenciando la calidad y profesionalización de su oferta comercial, y la eficacia y la eficiencia en su gestión y planificación” BilbaoDendak, (n.d.).

### **6.2.3 Objetivos estratégicos**

A pesar de que cada una de ellas haya establecido sus propios objetivos estratégicos, voy a tratar de sintetizarlos todos de manera que podamos tener una idea general de cómo y para qué trabajan estas asociaciones.

Uno de los objetivos en el que coinciden las tres está relacionado con la profesionalidad del sector. Todas ellas hablan sobre mejorar la competitividad y contribuir a su profesionalidad, mediante trabajos de investigación y el desarrollo de programas innovadores. Además, coinciden en organizar y fomentar actividades de animación comercial con el fin de desarrollar una oferta competitiva, diferenciada, especializada e integrada.

Probablemente uno de los objetivos más importantes teniendo en cuenta la misión que estas asociaciones tienen, y por lo cual todas ellas coinciden, es fortalecer la posición de la respectiva capital como una ciudad comercial. Dicho de otra manera, promocionar y dinamizar la ciudad como espacio comercial y de ocio. Todo esto a través de actividades de dinamización comercial y promoción empresarial.

Para esto es fundamental desarrollar las infraestructuras del entorno urbano, adecuándolo a las necesidades que propicien el desarrollo de la actividad. Por ello, trabajar en la mejora del entorno y adaptarlo a la realidad es otro de los puntos en los que coinciden.

Al tratarse de plataformas de carácter público-privado, es fundamental colaborar con la administración pública en el desarrollo normativo de materias que afectan al sector comercial, como son: medidas de carácter normativo, urbanístico, medio ambiental, social, económico o turístico. Para de esta manera favorecer un desarrollo equilibrado y sostenible del sector.

### **6.2.4 Problemática de su financiación**

Llegado a este punto, es de gran importancia hacer hincapié en la importancia que tiene la colaboración con la administración pública. Estas plataformas, debido a su carácter, deberían estar financiadas la mitad por el ayuntamiento y la otra mitad por los comerciantes. Pero eso, a día de hoy, no es así; es más, se podría decir que la administración pública financia el 90% de estas instituciones.

Pero como todos sabemos, y debido a la situación económica en la que llevamos inmersos desde el año 2008, hoy en día las administraciones públicas no viven, ni mucho menos, su mejor momento. Aquí surge lo que se denomina la problemática de las plataformas de comercio urbano; como ya he dicho, hasta el momento se han sostenido básicamente mediante aportaciones públicas, pero dadas las circunstancias y que su periodo de maduración ya ha transcurrido, se exige un cambio de modelo.

Llegados a esta situación, deberíamos hacernos una serie de preguntas: ¿Han llegado estas asociaciones a su límite de actuación? ¿Son realmente necesarias o ya han cubierto su papel? ¿Es el momento de cambiar el modelo de financiación? ¿Cómo podríamos impulsar su actividad? ¿Debería el comerciante particular participar con mayor intensidad? O simplemente ¿habría que redefinir el objetivo de estas plataformas?

Como su nombre indica, el objetivo de este trabajo, una vez analizado el sector, es tratar de buscar estrategias para impulsar el comercio urbano e intentar definir posibles soluciones para superar la situación actual. En mi opinión, una de las primeras reflexiones que habría que hacer es si estas plataformas tienen sentido tal y como están definidas a día de hoy, si ha llegado el momento de disolverlas y meditar sobre posibles nuevos medios para impulsar el comercio minorista, o simplemente, bastaría con volver a delimitar el objetivo y la manera de actuar de estas plataformas. Todo esto será tema de reflexión en el último punto del trabajo, dentro de las propuestas a futuro que hago.

En relación con la financiación, uno de los modelos en que cabe fijarse son los *Business Improvement District* (BID). Los BID, de origen americano pero cuyo modelo de trabajo han adaptado algunas ciudades europeas, son asociaciones entre entidades públicas y privadas en las cuales los negocios de un área definida pagan un incremento en sus impuestos a cambio de mejoras pactadas en la zona. La legislación fiscal actual no permite la implantación de esta figura en España pero se están explorando posibles alternativas, ya que se opina que una institución de estas características sería de gran ayuda llegado este punto.

### **6.2.5 Principales retos conseguidos**

Desde que estas plataformas se formaron, con mucho esfuerzo y sacrificio por parte de todos, han ido alcanzando algunos de los retos que se han ido planteando según la situación ha ido evolucionando. Por un lado, se ha logrado consolidar la cultura de colaboración entre los agentes de comercio de la ciudad. Esto se planteó como uno de los retos principales, ya que se pensaba que introduciendo esta metodología de trabajo se podrían llegar a solucionar muchos problemas. Por otro lado y, en cierta medida, se ha conseguido desarrollar una gerencia unificada del comercio urbano.

En los objetivos estratégicos de estas plataformas hablábamos de fortalecer la posición de las ciudades como ciudades comerciales, hoy en día, diez años después del planteamiento de esos objetivos, se puede decir que se ha mejorado el posicionamiento comercial de estas. Esto se ha conseguido mediante el desarrollo de actividades de activación comercial y fomento empresarial.

## 7 PROPUESTAS A FUTURO

Llegado a este punto, es la hora de reflexionar sobre qué medidas se pueden tomar para impulsar y fortalecer la actividad del comercio minorista vasco. Desde mi punto de vista, las plataformas de las que acabamos de hablar han tenido, tienen y tendrán un gran protagonismo y además creo que son fundamentales al ser el intermediario entre el comercio y los organismos públicos. Pero sí creo que necesitan un cambio en su planteamiento. Considero que es necesario actualizar sus funciones, ya que sus objetivos iniciales de fomentar, promocionar y desarrollar el comercio, siendo importantes, pueden haber pasado a un segundo plano y ser más relevantes otros aspectos.

He analizado las posibles oportunidades de las que dispone el comercio minorista en tres focos diferentes:

- Desde el punto de vista de la tipología de negocio del comercio minorista
- Desde el punto de vista de la estrategia de marketing
- Desde la incorporación de la digitalización a todas las áreas del negocio

Si tenemos en consideración la tipología de negocio, en mi opinión el comercio minorista tiene dos claras oportunidades. Por un lado, creo que el pequeño comercio debería **especializarse** cada vez más. Debería crear tiendas con una gama de productos más estrecha pero capaz de ofrecer un alto valor añadido en la compra del cliente y haciendo que sea una experiencia única. Un ejemplo: una tienda de proximidad que comercializa productos agrícolas locales, de los baserritarras próximos (los tomates de Manuel, las lechugas de Kepa...) haciendo que el precio pase a un segundo lugar, y que el consumidor esté dispuesto a pagar un poco más por la calidad de los productos, la proximidad del productor y el servicio personalizado. Esta misma idea de especialización podríamos ligarla también con una de las tendencias actuales relacionada con lo saludable: la cultura vegana y vegetariana. Al igual que en el caso de los productos locales, los veganos y vegetarianos, siempre que se lo puedan permitir, estarían dispuestos a pagar un poco más a cambio de un servicio con un alto valor añadido.

Por otra parte, me parece que el comercio minorista debe enfocarse más hacia el **servicio** y menos hacia el producto, que cada vez será menos importante. Como hemos visto el envejecimiento poblacional es uno de los factores clave que va a

condicionar los hábitos en el consumo ya que en un corto plazo de tiempo las personas mayores de 85 años representarían un porcentaje muy importante de la población. Esto nos lleva a pensar que cualquier tipo de servicio enfocado hacia ese segmento será cada vez más primordial. Los comercios deberían plantearse cómo enfocar su negocio para ayudar a nuestros futuros mayores. ¿Cómo? Por ejemplo, se me ocurre la idea de incluir la entrega del producto adquirido en el domicilio en el precio del producto, así la persona mayor que acude a la tienda de productos agrícolas sabe que no tendrá que cargar con la compra. O, por qué no, poner en nuestra panadería un medidor de la tensión arterial para que nuestros clientes se la midan mientras compran la barra de pan.

Si nos centramos en la estrategia de marketing que el comercio minorista puede desarrollar surgen una cantidad de ideas que pueden ayudarlo a ser más competitivo. Hoy en día casi todos los comercios están asociados bien horizontalmente bien verticalmente. Cuando hacemos referencia a asociaciones horizontales estamos hablando de las plataformas que anteriormente hemos analizado: asociaciones para la revitalización del sector comercial a nivel de ciudad. Sin embargo, cuando decimos que un comercio está asociado verticalmente quiere decir que está asociado con otros comerciantes de su mismo gremio.

Sea el tipo de plataforma o asociación que sea, en mi opinión, tienen que ayudar al comercio a ser más competitivo, ayudarlo a que venda más. Para ello, debería utilizar las mismas herramientas de marketing que utilizan las grandes marcas pero de forma local:

- Programas de fidelización: ahorros, descuentos, sorteos...
- Desarrollos tecnológicos aplicados al marketing; como por ejemplo: 4square. Esta aplicación móvil permite, mediante geolocalización, descubrir lugares que antes no conocías, obtener descuentos y también ofertas especiales. Para ello tanto los usuarios como los propios comercios que quieran participar tendrán que darse de alta. Así, cada vez que visites un lugar se lo podrás contar a tus amigos y estos podrán conocer lugares que antes no conocían.

Por último, si analizamos las oportunidades de las que dispone el comercio minorista si consigue hacerse un hueco en el internet 2.0 son múltiples las ideas que pueden llegar a surgir. El ser humano cada vez depende más de Internet por lo que, que el comercio minorista participe en él es una vía para contactar con la clientela muy

eficaz. Aunque se puede entrar también de manera indirecta; por poner un ejemplo: La casa del electricista puso en marcha una promoción en la que te vendía el producto al precio más bajo que pudieses demostrar y esto te obligaba a navegar y a informarte por internet. Todo es cuestión de imaginación.

El siguiente ejemplo es otro caso en el que se puede observar cómo se puede participar en el internet 2.0 sin estar físicamente dentro de él. Como cada vez es más complicado encontrar a alguien en casa para recibir el pedido realizado por internet, los operadores logísticos internacionales han puesto en marcha un movimiento basado en abrir tiendas locales para facilitar la recogida de las mercancías que se compran. Para hacerle la competencia a este, en el internet 2.0 se está diseñando un movimiento paralelo que consiste en la creación de empresas de distribución que ponen a disposición del consumidor on-line la recogida de su mercancía en comercios locales del código postal al que pertenecen. De esta manera, el comercio local aparte de actuar como intermediario, tiene la oportunidad de generar tráfico en el punto de venta.

Por la estructura económica que el comercio minorista tiene, es lógico que no disponga de los medios suficientes para hacerse un hueco en internet. En mi opinión, deberían ser las plataformas las que ayudaran al comercio minorista de su zona a tener presencia en internet. Se me ocurre la idea de crear una página web en la que cualquier tienda de la zona que quiera participar tenga la posibilidad de vender sus productos: productos fuera de temporada, productos que hayan quedado descolgados o productos que por el motivo que sea no quieran vender por en la tienda. El objetivo es facilitar a una tienda convencional, con escasos recursos tanto financieros como de conocimientos, la participación en el negocio de internet.

Otro proyecto que podría ponerse en marcha es un mercado de segunda mano con tienda física. Decathlon hace algo parecido con sus productos, pero lógicamente a un nivel mucho más global. La idea sería desarrollar una base de datos en la que tanto el pueblo como los comercios se den de alta y ligar esta información a una página web en la que cualquier persona interesada pueda conocer todos los productos disponibles y las tiendas en las que se pueden adquirir.

El proceso no sería muy complicado: la persona interesada en vender uno de sus productos tendría que darlo de alta en la base de datos y automáticamente se le adjudicaría un listado de tiendas físicas de los alrededores para depositarlo. Una vez

que el producto esté disponible para la venta cualquier persona podrá comprarlo, sin tener la necesidad de registrarse. El que era el dueño del producto, una vez su producto se haya vendido, recibirá vales de descuento para consumir en el pueblo.

Este proyecto ayudaría a generar comercio interno en el pueblo, pero para poder ponerlo en marcha es necesaria la ayuda del ayuntamiento, tanto para dar a conocer el proyecto como para ayudar en su financiación. Por lo que, una vez más, necesitamos a las plataformas como intermediario entre el pueblo y las instituciones públicas.

Muchas de las propuestas que he hecho están basadas en herramientas que los propios comerciantes desconocen cómo usar dadas las características de su negocio. Por este motivo las plataformas, además de ayudar al comercio minorista a ser más competitivo, tienen muchas otras labores: sensibilizar a los comerciantes, apoyar en la formación y la profesionalización, asesorar. Dicho con otras palabras, las plataformas resultan necesarias para empujar y apoyar a los pequeños comercios en esta nueva etapa de innovación de la que estamos hablando.

Como conclusión, podríamos decir que aunque la estructura económica del comercio minorista nunca le permitirá competir en precios con internet, hay otras vías que posibilitan su participación en este canal de venta y relación con la clientela.

## **8 CONCLUSIONES**

Todos los indicadores analizados nos trasladan una situación del comercio minorista de la CAPV crítica. La disminución de las ventas, la reducción de número de establecimientos comerciales y el incremento de la tasa de paro del sector nos dan una idea de la gravedad de la situación.

Esa decadencia se empezó a percibir a partir de 2008 cuando la crisis económica comenzó a tener sus consecuencias, pero este no ha sido el único factor: el impacto del cambio tecnológico y el cambio en los hábitos de compra de los consumidores también han tenido mucho que ver.

Para plantear soluciones a esta situación se han analizado tendencias de cambio que se esperan en el sector en un corto plazo, tales como el envejecimiento poblacional, la población inmigrante y el incremento de los hogares unipersonales. Esas tendencias proponen un escenario en el que el consumidor envejece, por lo que probablemente el servicio impere sobre el producto, con un porcentaje de población no autóctona a la que atender importante, con lo que ello implica desde el punto de vista de consumo, y con el creciente protagonismo del nuevo segmento social conocido como “singles”.

En lo que se refiere al comercio urbano es el modelo de negocio que mejor se integra en el centro urbano y no sólo puede llegar a ser muy competitivo, sino que hoy en día es una actividad económica capaz de seguir generando valor con los ajustes adecuados. Para ello, las plataformas que hasta ahora han ayudado a fomentar, promocionar y desarrollar el comercio, necesitan un cambio en su planteamiento ya que hoy en día, aunque sus principales objetivos siguen siendo importantes, es necesario el apoyo a este sector desde otra perspectiva.

Esa nueva perspectiva debería abordarse desde la idea de que las plataformas deben ayudar al comercio urbano a ser más competitivo en el nuevo entorno tecnológico, sensibilizar a los comerciantes, apoyarles en la formación y en la profesionalización, asesorarles, etc.

En conclusión, el informe propone tres tipos de soluciones para dar un nuevo impulso a la actividad del comercio:

- Desde el punto de vista de la tipología de negocio del comercio minorista: especialización y el desarrollo del servicio y el enfoque experiencial frente al producto.
- Desde el punto de vista de la estrategia de marketing: programas de fidelización en común y desarrollos tecnológicos aplicados al marketing (como por ejemplo: 4square), todo con el apoyo de las plataformas.
- Desde la Incorporación de la digitalización a todas las áreas del negocio: las plataformas pueden asumir en ello un importante papel ayudando a los comercios a hacerse un hueco en internet ya que el comercio minorista por su estructura económica no puede competir en precios ni dispone de los medios o conocimientos suficientes para entrar por su propia iniciativa.

Con todo esto, remarcar que sea cual sea la solución que se utilice para sacar al comercio minorista de esta situación, es necesaria la ayuda y la cooperación de las plataformas; siempre y cuando estas redefinan sus objetivos y trabajen con el objetivo de hacer del comercio urbano una actividad económica competitiva.

## 9 BIBLIOGRAFÍA

### Artículos de periódico:

- Expansión.com. (2013, 2 de septiembre). Las ventas del comercio minorista en el País Vasco caen un 5,7% en julio. *Expansión*.
- Expansión. (2013, 5 de febrero). El comercio minorista vende un 4,4% menos en 2013. *Expansión*.
- Noticias EFE. (2013, 9 de octubre). La confianza empresarial sube un 5,6% en Euskadi, más que la media nacional. *Inversión&Finanzas*.
- Staff High Tech Editores. (2012). Omnichannel, tendencia para el Retail en 2012. *Infochannel*.

### Artículos en blogs y revistas (fuentes electrónicas):

- Briones, J. (2013). ROPO, webrooming y showrooming. Consultado el 10 de Abril de 2014, de <http://www.comunidad.iebschool.com/>
- Bureau Veritas Centro Universitario. (2012). Comercio Minorista: Como convertir las debilidades en oportunidades. Consultado el 18 de Abril de 2014, de <http://www.blogbvelearning.wordpress.com/>
- Dans, E. (2013). El showrooming y el webrooming planteados como la guerra de los mundos. Consultado el 12 de Abril de 2014 en el blog personal del autor: <http://www.enriquedans.com/>
- Salam, T. (n.d.). La batalla digital: Showrooming vs Webrooming. Consultado el 10 de Abril de 2014, de <http://www.inmediatika.es/>
- Somalo, N. (2014). El consumidor omnichannel: cambios inminentes en la distribución tradicional. Consultado el 3 de Abril de 2014, página web del blog del autor: <http://www.nachosomalo.com/>
- Vázquez Brotto, E. (2014). Showrooming vs Webrooming. Consultado el 10 de Abril de 2014, de <http://marketingventasyliderazgo.wordpress.com/>
- Webrooming vs Showrooming ... ¿o al revés? (2014). Consultado el 10 de Abril de 2014, del blog Xenon Factory: <http://www.xenonfactory.es/>
- ¿Por qué los minoristas deben abrazar “omnichannel”? (2014). Consultado el 30 de Marzo de 2014, de <http://tabletomovil.com/>
- “Omni-Channel”. (2013). Consultado el 5 Abril de 2014, página web de la revista *Logistec*: <http://revistalogistec.com/>

### Artículos en revistas especializadas:

- Zorrilla, P. y De Elizagarate, V. (2004). "El comercio urbano como factor estratégico para la competitividad entre ciudades, *Distribución y Consumo*, nº78, noviembre-diciembre 2004, pp. 101-11.

### Documentos:

- Repositorio Institucional de la Universidad de Alicante: Los formatos comerciales (n.d.).

### Fuentes estadísticas:

#### *España*

- INE, Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE-1993).
- INE, Contabilidad Nacional. *Indicadores del Comercio Minorista en 2013* (2013).
- INE, Metodología. *Encuesta de Comercio al por Menor* (1997).

#### *CAPV*

- Eustat, Banco de datos de series históricas.
- Eustat, Índice de comercio minorista (ICIm).
- Eustat, Notas de prensa (2014).
- Eustat, Notas de prensa (2013).
- Eustat, Tablas Input-Output (2014).
- Eustat. (2013), *Comercio en la C.A. de Euskadi. Newsletter. Julio 2013*.

### Fuentes electrónicas:

- BilbaoDendak. (n.d.). Misión y Objetivos Estratégicos. Consultado el 18 de Febrero de 2014, de [http:// www.bilbaodendak.net/](http://www.bilbaodendak.net/)
- BilbaoDendak. (n.d.). Estructura Organizativa. Consultado el 18 de Febrero de 2014, de [http:// www.bilbaodendak.net/](http://www.bilbaodendak.net/)
- BilbaoDendak. (n.d.). Trayectoria de bilbaoDendak. Consultado el 18 de Febrero de 2014, de [http:// www.bilbaodendak.net/](http://www.bilbaodendak.net/)
- Diccionario LID de empresa y economía. (n.d.). Mercado de Abastos. Consultado el 18 de Mayo de 2014, de <http://www.diclib.com/>
- Gasteiz ON. (n.d.). Historia. Consultado el 18 de Febrero de 2014, de <http://www.gasteizon.com/>

- Gasteiz ON. (n.d.). Misión y Objetivos. Consultado el 18 de Febrero de 2014, de <http://www.gasteizon.com/>
- Gasteiz ON. (n.d.). Organización Interna. Consultado el 18 de Febrero de 2014, de <http://www.gasteizon.com/>
- Marketoonist, (2013). Showrooming. Consultado el 20 de Marzo de 2014, de <http://www.marketoonist.com/>
- Sshops Donostia (n.d.). Historia y Objetivos. Consultado el 18 de Febrero de 2014, de <http://www.sshopsdonostia.com/>
- Sshops Donostia (n.d.). Organización: Asociaciones miembro. Consultado el 18 de Febrero de 2014, de <http://www.sshopsdonostia.com/>

#### Informes:

- Eusko Jaurlaritz-Gobierno Vasco: departamento de industria e innovación. (2010). *Diagnóstico del Comercio Minorista Vasco. Plan de adaptación del comercio 2015*. Comunidad autónoma de Euskadi. Gobierno Vasco: Dirección de Comercio.
- Eusko Jaurlaritz-Gobierno Vasco. (2013). *Programa de Gobierno 2012-2016 para afrontar tres compromisos del País*. Comunidad autónoma del País Vasco. Eusko Jaurlaritz-Gobierno Vasco: X legislatura.
- Federación de Cajas de Ahorros Vasco-Navarras. (2004). *Comercio Minorista* (Informe No. 63). Comunidad autónoma del País Vasco. Informe Sectoriales de la Comunidad Autónoma del País Vasco.
- Ikusmer. (2008). *Informe sobre el comercio Minorista Vasco*. Comunidad autónoma de Euskadi. Ikusmer. Gobierno Vasco: departamento de industria e innovación.
- Ikusmer. (2012). *Barómetro del comercio minorista vasco (año 2012)*. Comunidad autónoma de Euskadi. Ikusmer: Merkataritza Beatokia, Observatorio de Comercio.

#### Libros:

- Rovira Lara, A.; Forés Marzá, D. y Hernández Samper, C. (2012): *Gestión innovadora de centros comerciales urbanos. Modelos y experiencias*.