

Estudio sobre potencialidades del comercio minorista en Aragón

oasi

observatorio aragonés
de la sociedad
de la información

**GOBIERNO
DE ARAGON**

Departamento de Innovación,
Investigación y Universidad

Estudio sobre potencialidades del comercio minorista en Aragón / Observatorio Aragonés de Sociedad de la Información. – Zaragoza: Departamento de Innovación, Investigación y Universidad, Gobierno de Aragón, 2019

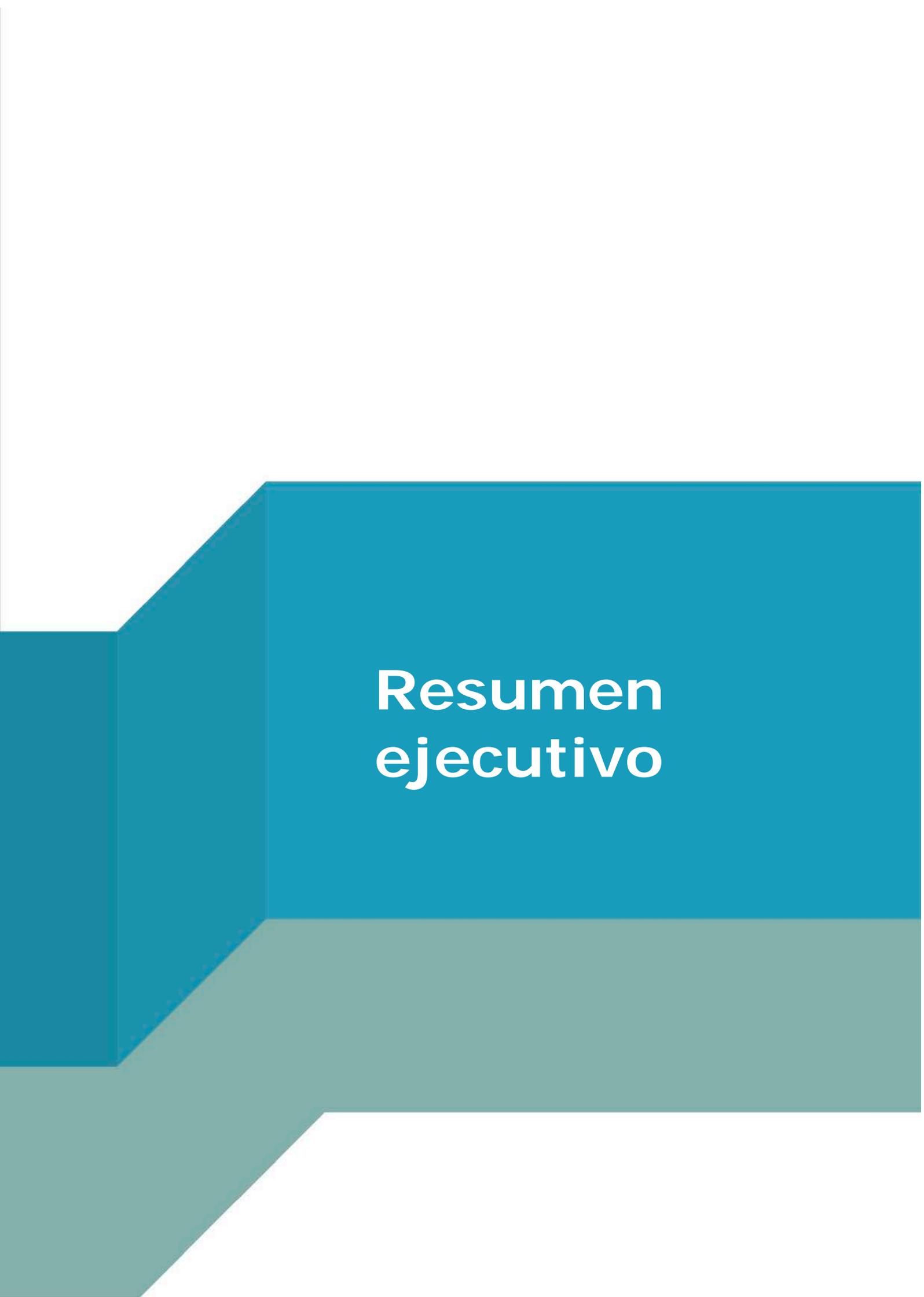
p. 70

1. Comercio minorista. 2. Sociedad de la información – Aragón.

Licencia: Creative Commons-Atribución-NoComercial (CC BY-NC)

Indice

Resumen ejecutivo	5
Sobre el diagnóstico	7
Sobre las tendencias y casos de éxito	9
Sobre las propuestas	11
Diagnóstico del comercio minorista en Aragón	15
1. Evolución del comercio analizando datos del INE	17
1. Importancia del sector comercio	17
2. Importancia del sector comercio minorista	18
3. Evolución del empleo en el comercio minorista en Aragón	20
4. Declive de algunas actividades comerciales	20
5. Tamaño, productividad y su relación	24
6. Pocas ventas al exterior	25
7. Predominio del sistema de venta tradicional	25
2. Otras fuentes de información	27
3. Resultados del estudio de grupo focal	30
Casos de éxito y tendencias	35
1. Tendencias	37
1. Gran dinamismo, con muchos cierres, pero también aperturas	37
2. Crecimiento sostenido del comercio electrónico	38
3. Clientes que investigan en Internet, pero compran en tienda	38
4. De distribución multicanal a omnicanal	38
5. Digitalización de la tienda física	39
6. El comercio social	39
7. Venta sin existencias o dropshipping	40
8. Consumo de productos locales	40
9. Green retail o comercio medioambientalmente responsable	41
10. El turismo de compras	41
11. Nuevos formatos comerciales: pop-up shops, flagships y tiendas 24h	41
12. La búsqueda de los mejores precios	42
2. Casos de éxito	42
1. Empresas gacela de comercio minorista	43
2. “Las 9 calles” de Amsterdam	44
3. Ventanilla única para el comercio minorista de Bélgica	45
4. T-ZIR, centro de innovación del comercio	46
5. Casos de éxito en dropshipping en tiendas de informática	47
Propuestas y medidas a adoptar	49
1. Propuestas de la Comisión Europea	51
2. Propuestas del Ministerio de Industria, Energía y Turismo	53
3. Propuestas de la Confederación Española de Comercio	54
4. Propuestas del Ayuntamiento de Zaragoza	57
5. Otras ideas a considerar	58
1. Mejorar los aspectos normativos y la regulación del pequeño comercio	58
2. Tecnologías para la transformación digital del pequeño comercio	59
3. Smart commerce en smart cities	61
4. Combinar presencia física con venta en Internet	62
5. Favorecer la compra online, pero con recogida en tienda	62
6. Oportunidades para el pequeño comercio	63
7. Aumentar la tasa de supervivencia del pequeño comercio	64
Referencias	67



Resumen ejecutivo

El presente estudio del Observatorio Aragonés de la Sociedad de la Información (OASI) analiza la evolución, tendencias, oportunidades y desafíos del comercio minorista en Aragón. El **diagnóstico** se realiza analizando varias fuentes de datos, especialmente las estadísticas del INE, pero también de la Comisión Europea, el Ministerio de Industria, Energía y Turismo, la Confederación Española de Comercio, la Federación de Comercio y Servicios de Zaragoza y Provincia, el Ayuntamiento de Zaragoza y el Servicio Público de Empleo Estatal. Asimismo, se ha realizado un **grupo focal** o *focus group* en el que han participado expertos en comercio minorista. A continuación, se han identificado varios **casos de éxito** en comercio minorista, tanto de nivel internacional como experiencias locales. Todo ello ha permitido identificar las **principales tendencias** en el sector. Finalmente, el estudio concluye con una serie de **ideas y propuestas de medidas** para adoptar, no solo relacionadas con aquellas que ayuden a la transformación digital del pequeño comercio sino también propuestas que permitan al pequeño comercio adaptarse a la nueva realidad.

Sobre el diagnóstico

- El comercio es un sector importante de la economía que emplea en España a más de tres millones de trabajadores. El empleo creció en España un 1,3%, pero la cifra de empresas se redujo un 3,1%, pasando de 796.049 en el año 2016 a 771.248 en 2017. De todos los sectores que analiza DIRCE, el farolillo rojo en destrucción de empresas es el comercio minorista, pero también ocupa el primer puesto en el ranking de creación de empresas. En resumen, se ponen en marcha muchos negocios, pero dada la elevada tasa de mortalidad el saldo es negativo, porque la recuperación no ha llegado al comercio minorista que sigue perdiendo empresas. Los datos de Aragón son similares. De acuerdo con la Federación de Comercio y Servicios de Zaragoza y Provincia, en Zaragoza, el 25,7% de los locales que hay en San José, Delicias y Las Fuentes, siguen cerrados, 451 de los 2.194 disponibles, 8 más que los 443 del último informe realizado.
- En el conjunto del año 2018 las ventas de comercio minorista han aumentado un 0,7%, crecimiento positivo pero menor al de años anteriores. Al analizar los modos de distribución se observa un crecimiento del 2,4% en las grandes cadenas y una disminución del -0,8% en las tiendas que tienen un único local. Crece, por tanto, el comercio minorista, pero disminuye el comercio de proximidad. En cuanto a los autónomos que se dedican al comercio son 789.355, con un descenso del -0,98% a lo largo del 2018, mientras que en el total de sectores se ha producido un aumento del 1,56%.
- También ha habido record de ventas y afluencia en los centros y parques comerciales. Este formato ha crecido mucho y Aragón, con 474 m² de superficie bruta alquilable por cada 1.000 habitantes, ocupa la primera posición de las diecisiete comunidades autónomas, frente a 330,7m² de promedio nacional.
- Dentro del comercio minorista no todos subsectores crecen por igual. El que más ha crecido es el “comercio al por menor por correspondencia o Internet”, es decir, el comercio electrónico, que ha crecido un 27,2% si consideramos los datos de la CNMC. Disminuye la facturación de las pequeñas tiendas de informática, librerías, periódicos y artículos de papelería, artículos deportivos, juguetes y grabaciones de música y vídeo. Si consideramos el número de empresas, de acuerdo con DIRCE el mayor y casi único crecimiento se ha dado también en el subsector comercio electrónico. Los datos de Aragón son similares.

- En el sector comercio predominan las empresas muy pequeñas: el 95,2% de las empresas del sector tenía menos de 10 ocupados en 2017. Es un sector con productividad baja, una de las causas que explica su declive. Las empresas de comercio que tienen menos de 2 empleados son las menos productivas, siendo 16.351 euros su valor añadido (ventas menos compras) por empleado, en promedio. A partir de ese margen deben remunerar al empleado y hacer frente a otros gastos, por lo que, aunque sus salarios son de los más bajos, se antoja complicado obtener los beneficios que garanticen la supervivencia del negocio. El sector tampoco aprovecha la que se ha revelado como una de las bazas de las empresas españolas para salir de la crisis: la exportación o ventas a extranjeros, con la excepción de los comercios *online* y las orientadas al turismo de compras.
- Con frecuencia se acusa de los cierres al crecimiento exponencial del comercio electrónico, con tasas de crecimiento en los últimos años del 20% anual, pero hoy en día el comercio electrónico en España tiene una cuota de mercado globalmente pequeña. El sistema tradicional representó el 61,5% de la facturación del comercio minorista, el autoservicio el 31,6% y el comercio electrónico el 2,9% (datos del año 2016 correspondientes a la Estadística Estructural de Empresas del INE; en junio de 2019 estarán disponibles los nuevos). Concretamente en Zaragoza las compras de bienes diarios se suelen hacer generalmente en la zona de residencia en establecimientos próximos al hogar. Aunque la tarta del comercio tiene en el comercio electrónico un comensal que cada vez se lleva un bocado más grande, la mayor parte de las transacciones se realizan en tiendas físicas, por lo que parece que la causa del estancamiento del comercio de proximidad es también el crecimiento de las cadenas, grandes y pequeñas, de las grandes superficies y especialmente de los centros comerciales, en diversos formatos, como centros de ocio, hipermercados o parques comerciales.
- De acuerdo con los datos de la CNMC el transporte terrestre de viajeros, los juegos de azar, la venta de discos, libros, periódicos y papelería, prendas de vestir, reserva de viajes, los ordenadores y programas informáticos son las actividades que más sufren la amenaza y oportunidad que supone el comercio electrónico. Por tanto, los productos más expuestos a la penetración del comercio digital son los productos no perecederos, con precios medios unitarios reducidos y logística inmediata.
- A nivel europeo el 80 % de los minoristas aún no venden en línea y muchos de ellos tienen dificultades para adaptarse. La Comisión Europea advierte de que la productividad del sector minorista de la UE se ha quedado rezagada con respecto a otros sectores. Pero también el sector de comercio electrónico europeo tiene mucho margen de mejora en el comercio electrónico transfronterizo.
- Hay un formato que crece más que el comercio electrónico, y es el comercio realizado *online*, pero para recoger en la tienda o *webrooming*. Las compras online de los clientes que recogen lo comprado en una tienda aumentan a un ritmo del 47%. En realidad, disponer de una tienda física supone una gran ventaja para el comercio de proximidad, por la cercanía al cliente. De hecho, los cierres de grandes complejos en las afueras de las ciudades son tan notorios o más que los de las tiendas de barrio, cuyos locales tienen futuro, como prueba el hecho de que muchas cadenas y grandes empresas situadas normalmente en el extrarradio de las ciudades están abriendo establecimientos en el centro de la ciudad o barrios, en las que además permiten la opción "*click and collect*".
- De acuerdo con el diagnóstico sobre la digitalización del *retail* en España del Ministerio de Industria, Energía y Turismo el consumidor espera una experiencia de compra más digital en los establecimientos comerciales. La digitalización no

ha reducido la intensidad en el uso de locales comerciales. El *retail* opera con márgenes reducidos y un nivel de endeudamiento elevado, circunstancia que limita las inversiones en transformación digital. Normalmente, la digitalización se externaliza.

- Otro problema del sector que detecta el Servicio Público de Empleo Estatal es el envejecimiento de las plantillas y la falta de formación. Tras la liberalización de muchos negocios, la globalización y el aumento de multinacionales, la llegada de las franquicias y las grandes cadenas de distribución, que han transformado los hábitos de compra de la sociedad española, el siguiente reto es la digitalización, por lo que apuesta por la formación en tecnologías como una de las asignaturas pendientes del comercio minorista.

Sobre las tendencias y casos de éxito

- De acuerdo con el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo la tecnología es el denominador común de las tendencias más intensas y extendidas en materia de comportamiento de compra y consumo; no solo la compra online, cada vez más a través del *smartphone*, sino también el uso combinado de los canales comerciales físico y virtual.
- En Estados Unidos se habla del "apocalipsis del *retail*" con records de cierres de empresas de comercio minorista, pero la superficie bruta alquilable por persona de Estados Unidos es siete veces la de España, por lo que no cabe prever que se produzca un fenómeno similar al susodicho apocalipsis. También en Estados Unidos han abierto muchas empresas, algunas cadenas e incluso los comercios electrónicos están apostando por abrir tiendas de proximidad así que es más adecuado hablar de evolución o disrupción.
- Muchos comercios presumen de vender en diversos canales, como una tienda física, su propio comercio electrónico, a través de Facebook o en Amazon, es decir siguen una estrategia multicanal. Esta estrategia a veces provoca descoordinación y mal servicio al cliente, por lo que el paso siguiente es la omnicanalidad, de forma que un cliente que establece una comunicación vía redes sociales pueda seguir con ella a través de un correo electrónico y finalizarla en una tienda física.
- Vender por Internet es caro, cada vez más complicado y exige conocimientos técnicos sobre materias como posicionamiento en buscadores, además de fuertes desembolsos en campañas de publicidad en Internet. Es poco realista pensar que la solución para cualquier pequeño comercio es vender por Internet. Sin embargo, sí hay una tendencia a digitalizar la tienda física porque las TIC pueden ayudar a ser más productivos, conocer mejor a los clientes, vender más y fidelizar a la clientela.
- Otra tendencia es el comercio social, que implica el uso de redes sociales para ayudar en la compra y venta en línea de productos y servicios. El comercio social sigue su trayectoria ascendente y el 53% de los usuarios de Internet busca información en alguna red social antes de realizar sus compras. Muchos tenderos sin comercio online tienen presencia activa en las redes sociales para darse a conocer, captar clientes y fidelizarlos.
- También sigue en alza el *dropshipping*, modelo de negocio a través del cual el tendero negocia con un proveedor el suministro y envío del producto final al cliente, por tanto, no requiere disponer de existencias en un almacén. El tendero dispone de la gestión y control de la tienda, pero delega en terceros la logística. En algunos sectores como el informático son los mayoristas los que han adaptado sus plataformas para facilitar a los pequeños minoristas la venta mediante *dropshipping*.

- Otra tendencia del comercio es el consumo de productos locales. Cada vez se tiene una mayor confianza en los alimentos locales y en los productos de proximidad. El pequeño comercio puede aprovechar esta tendencia global del gusto por las marcas locales, alimentos de kilómetro 0 y productos de cercanía.
- Cada vez más comercios minoristas desarrollan su estrategia de responsabilidad social a través de innovaciones en *green retail*, es decir, comercio medioambientalmente responsable, por ejemplo, en el empaquetado mediante materiales reciclados o sustituyendo la iluminación mediante tecnología LED, aspectos que cada vez más consumidores valoran.
- Las compras han dejado de ser un componente más del turismo, para convertirse en una motivación fundamental a la hora de viajar. Las compras y el turismo son dos actividades relacionadas que suelen realizarse en los centros históricos de las ciudades. España es uno de los líderes mundiales en turismo y los comercios de proximidad pueden aprovechar esta tendencia global, pero deben adaptarse y realizar cambios.
- El comercio de proximidad debe estar atento a nuevos formatos comerciales como los *pop-up shops*, tiendas efímeras que durante un periodo muy breve de tiempo permiten a las marcas tener una presencia en las ciudades. La Feria de Tiendas Virtuales fue pionera en este sentido, ya que durante un día el Parque Tecnológico Walqa se convierte en un centro comercial en el que los tenderos *online* dan a conocer su producto. Las *flagships* o tiendas buque insignia, cada vez son más grandes, espectaculares y están mejor situadas. Más allá de vender busca crear experiencias de entretenimiento e incluso educativas. Las *corner store 24h* son tiendas de conveniencia, establecimientos que abren todos los días del año. Es un formato de gran crecimiento en Asia y se están introduciendo en España.
- Internet permite comparar los precios de los productos, y en general, los productos adquiridos en comercios de proximidad son más caros que los que podemos comprar en la mayoría de las tiendas online, por su estructura de costes y tamaño. La consecuencia lógica es la desaparición de muchas tiendas pequeñas que, sin embargo, tienen su oportunidad en los productos no estandarizados, como los de kilómetro cero, los productos frescos, los artesanos, como cosméticos y manualidades, la ropa y complementos exclusivos de pequeños diseñadores, los productos de segunda mano, los orientados al turismo de compras y los ecológicos o de comercio justo, entre otros.
- Una manera de localizar casos de éxito es analizar la cuenta de resultados de las empresas. El Ministerio de Industria, Energía y Turismo identificó las empresas gacela (jóvenes y de alto crecimiento) del comercio minorista, concluyendo que casi la mitad de las gacelas no tenía presencia online y únicamente el 21% tenía herramientas de venta online. Es decir, las mayores oportunidades en el comercio minorista no parecen darse en la venta online. Nuestro estudio ceñido al caso de Aragón corrobora lo anterior, pocas empresas nuevas de éxito en el comercio electrónico y mayor número en negocios convencionales bien llevados: un comercio de ordenadores para videojuegos a medida, una parafarmacia, o un negocio de venta de bombillas Led, entre otros.
- Un caso de éxito de reactivación de pequeño comercio urbano, seleccionado como tal por la Comisión Europea, es el de "Las 9 calles" de Ámsterdam que combina tecnología, venta online y presencia activa en redes sociales con actividades promocionales coordinadas, peatonalización de calles y atracción de turismo de compras. Puede replicarse en los cascos viejos de las principales ciudades aragonesas.

- En Bélgica, las Regiones introdujeron procedimientos integrados y ventanillas únicas para el establecimiento y la ayuda exclusivamente de los comercios minoristas, lo que se ha referenciado por la Comisión Europea como un caso de éxito de apoyo al comercio minorista.
- En Aragón, el centro de innovación del sector del *retail* T-ZIR ha desarrollado siete soluciones tecnológicas, calificadas como casos de éxito. Por ejemplo, MiZesta permite hacer la compra de producto fresco en nueve detallistas del Mercado de Valdespartera, complementarla con productos no perecederos de supermercados Dia y Mercadona, y la envía a casa en un único pedido en unas 2 horas. Deusens es un producto de realidad aumentada que han aplicado en clientes como la tienda de lámparas zaragozana Liderlamp. Meraki Codes ha desarrollado una mesa interactiva que permite visualizar contenidos e interactuar con el cliente. Ha sido aplicada en la tienda Basket World de Zaragoza.
- El *dropshipping* de la venta de productos informáticos logra más eficiencia, menores costes y que las pequeñas tiendas de informática puedan convivir con los grandes, haciendo cada uno lo que mejor sabe hacer: el comercio minorista se encarga de gestionar la venta, la atención al cliente y la facturación mientras que el mayorista empaqueta y envía los pedidos en nombre del minorista. La aragonesa Esprinet es una de las principales mayoristas de informática y permite a sus clientes realizar *dropshipping*.

Sobre las propuestas

- La Comisión Europea pone de manifiesto en el caso español las elevadas restricciones en el horario comercial, en los canales de distribución, en las promociones de ventas, las tasas e impuestos del comercio minorista y las restricciones sobre el abastecimiento de los comercios españoles, lo que provoca que España ocupe el penúltimo lugar en el ranking que mide el efecto restrictivo sobre las actividades minoristas. Además, aquí se piden muchos requisitos y los procedimientos se demoran más que el promedio europeo. En general la Comisión propone eliminar las restricciones más frecuentes en la venta minorista tradicional que afectan a aspectos como horarios y promociones, facilitar el establecimiento de empresas minoristas apostando por procedimientos administrativos más sencillos, reforzar la competitividad del sector minorista europeo con un plan de inversiones y aplicar la Estrategia para el Mercado Único Digital para mejorar el comercio electrónico transfronterizo.
- El Ministerio de Industria, Energía y Turismo propone líneas de ayuda para la innovación y digitalización del comercio, apoyar el desarrollo de software aplicable a la actividad comercial minorista, fomentar los centros comerciales abiertos y los mercados municipales, subvencionar la revalorización cultural y la modernización de las librerías, ofrecer apoyo financiero a las empresas facilitando el acceso al crédito especialmente a los emprendedores, apostar por la promoción comercial y la reactivación de la demanda para aumentar las ventas, agilizar los trámites de creación de empresas, fomentar las sinergias entre comercio y turismo promocionando el turismo de compras desarrollando rutas para promocionar comercios en portales de turismo, apoyar la seguridad en el comercio y proteger las marcas, e impulsar la internacionalización de las empresas de comercio mediante el programa eMarket Services, que facilita que los pequeños comercios puedan utilizar los mercados electrónicos B2B y B2C para vender en el exterior.
- La Confederación Española de Comercio realizó un documento que contiene 100 propuestas para el sector comercio, agrupadas en 15 bloques. Entre ellas propone la creación del Día del Comercio de Proximidad, una política ordenada

de rebajas y promociones, evitar la desertización de los núcleos urbanos desarrollando actividades de ocio que aúnen restauración, cultura y comercio de proximidad, potenciar la incorporación de soluciones tecnológicas colectivas, es decir, plataformas que puedan favorecer la adopción generalizada en las pymes, desarrollar formación específica en economía digital, el desarrollo de sistemas de pagos innovadores con menores comisiones, impulsar el relevo generacional mediante un Plan de Continuidad Empresarial, enfatizar la sostenibilidad del comercio urbano y de proximidad, potenciar la figura del arbitraje como instrumento clave de resolución de disputas, propone el uso de la tecnología *blockchain* para que los pequeños tenderos sean capaces de dar a sus potenciales clientes la misma confianza que Amazon, incidir en las posibilidades de las compras en España ofertando paquetes con rutas turístico-comerciales, flexibilizar las exigencias administrativas adaptándose a la realidad de autónomos y pymes, promover la colaboración y cooperación empresarial entre pymes comerciales, tomar medidas para reactivar el consumo implantando incentivos como los “planes renove” y potenciar la figura del comercio de proximidad como una vía idónea para el autoempleo, acompañado de medidas para conciliar la vida familiar de los comerciantes.

- El Ayuntamiento de Zaragoza elaboró el Plan de Apoyo al Comercio Local de proximidad 2018-2021, que consta de 4 líneas estratégicas, 17 medidas y 86 acciones concretas. La primera abarca medidas de sensibilización y promoción como la “Noche de lxs tenderxs creativxs”, desarrollar el blog “Made in Zaragoza” o crear un banco de conocimiento donde difundir técnicas innovadoras de éxito y buenas prácticas comerciales, el Miz-lab. La segunda trata de fomentar el consumo sostenible, social y medioambientalmente, apostando por el producto local. La tercera línea estratégica aborda el asociacionismo comercial y la cuarta eliminar las brechas en los barrios, reduciendo el número de locales vacíos, organizando un plan de usos de locales vacíos para nuevos comercios efímeros y exposiciones temporales.
- En cuanto al papel de la administración, de acuerdo con la Comisión Europea para abrir un comercio en España se necesitan muchos más procedimientos, intervienen más entidades y hay trabas al libre comercio, que convendría eliminar. Por eso, podría crearse una ventanilla única para el comercio minorista, como hay en otros lugares. O reducir los impuestos al que abra un comercio en un local que lleve tiempo cerrado, como en otros países.
- Solo un número limitado de comercios de proximidad podrán incorporar las tecnologías más rompedoras diseñadas para el *retail*, como probadores virtuales, señalización digital dinámica como parte de la estrategia de marketing, sensores que miden el desplazamiento de consumidores en la tienda, *check up apps*, tecnología de realidad aumentada o *blockchain*. Pero nada impide que tengan un correo electrónico para enviar una factura electrónica, atiendan las consultas en las redes sociales mediante un *chat* en Facebook o reciban un pedido por WhatsApp, que el comercio aparezca geolocalizado en los principales buscadores, además de disponer de sistemas informatizados de gestión en la nube para control de inventarios o adoptar nuevas formas de pago mediante el móvil. Todo contribuye a la digitalización del comercio, más allá de poner en marcha una tienda online.
- Las *smart cities* o ciudades inteligentes utilizan la tecnología para mejorar la vida de los ciudadanos y también pueden ayudar al pequeño comercio proporcionando un escaparate virtual del comercio municipal a los visitantes y turistas, informando de ofertas puntuales o colaborando en la atención al cliente. Más allá de las plataformas online de venta de productos de proximidad por parte de comercios locales, un enfoque integral debería combinar acciones de venta online con un enfoque de comercio de barrio y con presencia activa en redes sociales, además del plus que supondría disponer de las infraestructuras

tecnológicas propias de *smart city*. Es decir, se trata de integrar en las propuestas de *smart city* medidas que favorezcan los *smart commerces*.

- Una estrategia menos arriesgada que el comercio electrónico puro pasa por combinar la tienda física con la tienda *online*. De hecho, el riesgo de quebrar es 1,438 veces superior en las empresas de comercio electrónico puro que en las *brick and click*. La puesta en marcha de acciones que favorezcan el desarrollo de estos negocios mixtos sería muy positiva, posiblemente más que las acciones de apoyo a la creación de negocios exclusivamente online.
- Las empresas más avanzadas están implementando estrategias para favorecer la compra online, pero con recogida del producto en la tienda o "*click and collect*", que pueden ser propios o puntos de recogida en comercios tradicionales colaboradores. El horario y la cercanía del comercio de proximidad hacen más compatible la recogida de los productos, que puede beneficiarse, ya que el consumidor en el establecimiento tiene predisposición a adquirir productos complementarios relacionados con el pedido vendidos por el tendero, mediante la estrategia llamada *cross selling* o venta cruzada.
- Al no poder competir en precio, la propuesta de valor del pequeño comercio debe enfatizar aspectos como la cercanía o la confianza, atributos especialmente valorados en los productos no estandarizados, como los de kilómetro cero, los productos frescos, los ecológicos o de comercio justo.
- Las tasas de supervivencia de los negocios nuevos son bajas y menores en el caso del comercio minorista. Las empresas *spin off*, que nacen de otra, tienen mayores probabilidades de supervivencia porque heredan un bagaje, un *know-how* y cuentan con un soporte financiero mayor que las empresas y negocios creados de la nada. También sobreviven más aquellas que cuando surgen tienen buenos apoyos, por ejemplo, de la Universidad vía *spin-up*, o de un centro que las ha incubado, ayudando a pulir los planes de negocio, a realizar el estudio de mercado, y a diseñar las estrategias de marketing sobre precio, producto, localización o publicidad. Las ayudas de este tipo que reciben los pequeños comercios mejoran sus expectativas de supervivencia.



Diagnóstico del comercio minorista en Aragón

1. Evolución del comercio analizando datos del INE

1. Importancia del sector comercio

El **comercio es un sector importante** de la economía que emplea en España a más de tres millones de trabajadores (3.148.232), lo que supone el 27,3% del empleo, facturando 766.153 millones de euros, lo que supone el 40,7% de las ventas de las empresas, de acuerdo con la "Estadística Estructural de Empresas: Sector Comercio" que realiza el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2017). Si se considera el valor añadido bruto, que es la diferencia entre la cifra de negocios y el total de compras de bienes y servicios, el sector aporta el 22,5%. El **empleo creció un 1,3%, pero la cifra de empresas se redujo un 3,1%**, pasando de 796.049 en el año 2016 a 771.248 en 2017.

Sección de actividad	Cifra de negocios		Valor añadido bruto		Personal ocupado (media anual)	
	Millones de euros	% sobre el total	Millones de euros	% sobre el total	Miles de personas	% sobre el total
Sector Industrial	616.918	32,8	141.342	29,7	2.137,1	18,5
B Industrias extractivas	4.250	0,2	2.023	0,4	19,4	0,2
C Industria manufacturera	504.561	26,8	110.634	23,3	1.909,0	16,6
D Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	88.026	4,7	18.641	3,9	42,2	0,4
E Suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación	20.082	1,1	10.044	2,1	166,5	1,4
Sector Comercio						
G Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas	766.153	40,7	106.949	22,5	3.148,2	27,3
Sector Servicios	499.195	26,5	227.541	47,8	6.239,5	54,1
H Transporte y almacenamiento	109.075	5,8	46.287	9,7	879,9	7,6
I Hostelería	72.358	3,8	32.316	6,8	1.464,9	12,7
J Información y comunicaciones	84.176	4,5	35.231	7,4	468,3	4,1
L Actividades inmobiliarias	28.831	1,5	15.213	3,2	261,5	2,3
M Actividades profesionales, científicas y técnicas	88.410	4,7	43.102	9,1	1.050,3	9,1
N Actividades administrativas y servicios auxiliares	75.180	4,0	36.791	7,7	1.445,4	12,5
R Actividades artísticas, recreativas y de entrenamiento	31.542	1,7	13.644	2,9	346,0	3,0
S Otros servicios (excepto actividades asociativas)	9.623	0,5	4.956	1,0	323,3	2,8
TOTAL	1.882.266	100,0	475.832	100,0	11.524,8	100,0

Tabla 1.- Cifra de negocios, valor añadido bruto y personal ocupado en los sectores industrial, comercio y servicios. (Fuente: INE, 2017)

La tabla siguiente muestra la cifra de negocios, el valor añadido bruto y el personal ocupado en el sector comercio, por comunidades autónomas y revela que **en Aragón el sector comercio mueve 18.593 millones de euros, lo que supone un 2,4% del total nacional**. En el mismo trabajan 87.307 personas, el 2,8% del total nacional. Los datos del INE (2017) no permiten desagregar información a nivel de comunidad autónoma, así que no podemos analizar la productividad, el tamaño o el grupo de actividad.

Comunidad Autónoma	Cifra de negocios			Personal ocupado		
	Millones de euros	% sobre el total	Variación anual (%)	Media anual	% sobre el total	Variación anual (%)
Andalucía	93.066	12,1	5,2	498.908	15,8	1,8
Aragón	18.593	2,4	-1,0	87.307	2,8	1,4
Asturias, Principado de	10.429	1,4	3,0	63.763	2,0	4,6
Baleares, Illes	14.714	1,9	8,9	77.018	2,4	4,3
Canarias	27.581	3,6	8,6	154.221	4,9	2,9
Cantabria	6.567	0,9	7,6	35.479	1,1	5,4
Castilla y León	31.023	4,0	-1,1	136.885	4,3	1,3
Castilla-La Mancha	22.005	2,9	5,1	108.960	3,5	1,1
Cataluña	147.778	19,3	2,7	570.841	18,1	-0,7
Comunitat Valenciana	72.205	9,4	4,9	375.567	11,9	2,8
Extremadura	10.616	1,4	5,5	60.360	1,9	-0,5
Galicia	44.936	5,9	5,2	174.485	5,5	1,0
Madrid, Comunidad de	188.494	24,6	10,2	484.055	15,4	1,3
Murcia, Región de	23.612	3,1	6,6	116.650	3,7	2,4
Navarra, Comunidad Foral de	9.792	1,3	1,0	38.366	1,2	-1,2
País Vasco	39.005	5,1	9,2	138.012	4,4	0,1
Rioja, La	3.723	0,5	0,0	18.386	0,6	-3,9
Ceuta	1.013	0,1	-0,6	4.186	0,1	0,9
Melilla	1.002	0,1	-2,9	4.783	0,2	1,8
TOTAL	766.153	100,0	5,7	3.148.231	100,0	1,3

Tabla 2.- Cifra de negocios, valor añadido bruto y personal ocupado en el sector comercio, por comunidades autónomas. (Fuente: INE, 2017)

2. Importancia del sector comercio minorista

En este apartado analizamos otro conjunto de datos, el “Estudio de Índices de Comercio al por Menor” que realiza el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2019). Su objetivo es conocer las características fundamentales de las empresas dedicadas al ejercicio del comercio al por menor en España, excepto de vehículos de motor y motocicletas, así como la evolución de la actividad del sector a corto plazo. La figura siguiente muestra la evolución del Índice General del Comercio Minorista a precios constantes de los años 2017 y 2018. En el conjunto del año 2018 las ventas minoristas han aumentado un 0,7% en la serie corregida, y un 0,8% en la serie original.

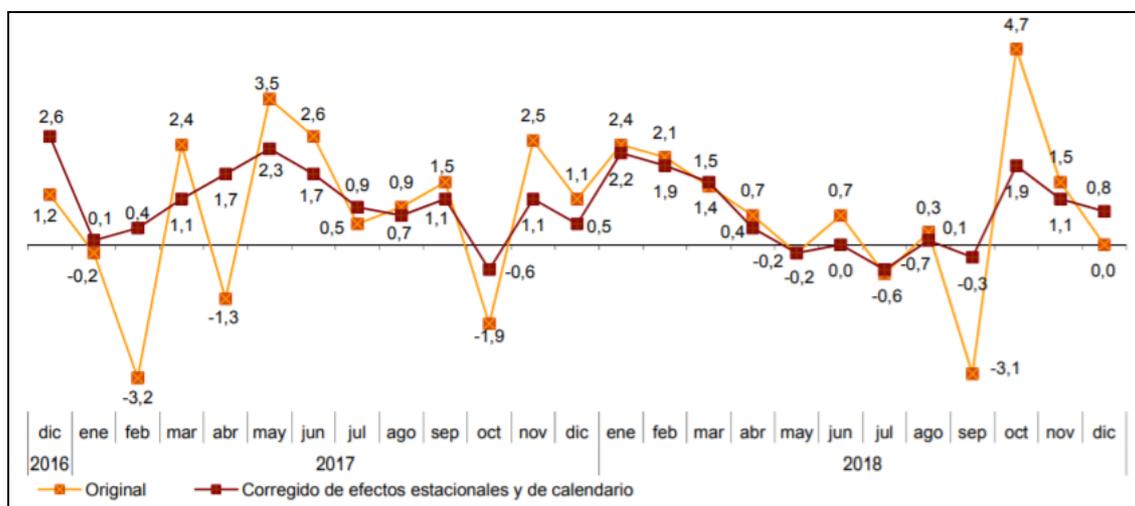


Figura 1.- Índice General del Comercio Minorista a precios constantes. (Fuente: INE, 2019)

La tabla siguiente muestra las tasas anuales de las ventas de comercio minorista a precios constantes, con datos de diciembre 2018 y del año 2018.

	Índice original	Índice corregido de efectos estacionales y de calendario	
	Tasa anual (%)	Tasa anual (%)	Media año 2018 (%)
ÍNDICE GENERAL	0,0	0,8	0,7
Estaciones de servicio	2,9	2,7	-0,1
General sin estaciones de servicio	-0,2	0,0	0,7
- Alimentación	-0,3	0,5	0,7
- Resto	-0,1	0,1	0,8
- Equipo personal	0,3	-0,5	-0,7
- Equipo del hogar	2,5	3,5	4,3
- Otros bienes	-1,6	-1,4	0,1
Modos de distribución			
- Empresas unilocalizadas	-0,5	-0,3	-0,8
- Pequeñas cadenas	-1,0	-1,1	0,9
- Grandes cadenas	0,6	0,7	2,4
- Grandes superficies	-0,8	1,0	0,6

Tabla 3.- Tasas anuales de las ventas de comercio minorista a precios constantes. Diciembre 2018 y año 2018. (Fuente: INE, 2019)

Es interesante analizar la última columna, que muestra el dato del crecimiento en el año 2018. El índice general muestra un crecimiento del 0,7%. Sin embargo, en cuanto a los modos de distribución **se observa un crecimiento del 2,4% en las grandes cadenas** (cuentan con 25 locales o más y tiene 50 y más asalariados), del 0,9% en las pequeñas cadenas (más de un local, pero menos de 25), del 0,6% en las grandes superficies (superficie de venta y exposición superior o igual a 2.500 metros cuadrados) **y una disminución del -0,8% en las empresas unilocalizadas** (realizan su actividad comercial a través de un único local). Además, los aumentos no son homogéneos, sino que varían por productos. Así, equipo del hogar (muebles y electrodomésticos principalmente) ha experimentado un crecimiento del 4,3%, muy superior a equipo personal (textil, calzado, perfumería, complementos, etc.), que disminuye, presentando un decrecimiento de -0,7%. Alimentación crece un 0,7%.

En resumen, **se ha producido un ligero aumento de la tarta, que tiene que ver con la recuperación económica y la marcha de la economía, pero este aumento se ha dado sobre todo en las grandes cadenas, mientras que el pequeño comercio ha retrocedido.** Y los ligeros aumentos son muy inferiores a los experimentados por el comercio electrónico.

Estos datos son coherentes con la información que suministra la Asociación Española de **Centros y Parques Comerciales** (AECC, 2018). En este tipo de superficies las ventas subieron un 2,6% en el primer semestre de 2018 con respecto al mismo periodo del año pasado, con lo se estima que superarán los 44.589 millones de ventas del año 2017, lo que supone un nuevo récord en el sector. Las afluencias de público también crecieron en este semestre con un ascenso acumulado de enero a junio de 3,2%. De acuerdo con datos de la asociación, en España existen 556 centros y parques comerciales que alcanzan los casi 16 millones de m² de SBA (Superficie Bruta Alquilable) y se esperaba concluir el año con 250.000 m² más de SBA. En el año 1981 en España no había ni un solo centro que pudiera considerarse muy grande y ahora son 20, los 11 hipermercados

de entonces son ahora 98; no había centros de ocio y ahora son 22, ni parques comerciales y ahora son 61; tampoco había centros de fabricantes, es decir, aquellos integrados por una agrupación de tiendas de fabricantes y marcas, que venden con descuentos sus propios productos, y ahora son 13. En resumen, de contar con 20 centros comerciales y una superficie de 509.515m² (13m² por cada 1.000 habitantes), se ha pasado a 546 centros, con una superficie de 15.469.219 m² (330,7m² por cada 1.000 habitantes). Pero además, **Aragón está muy por encima de la media, con 474 m² por cada 1.000 habitantes, en realidad ocupa la primera posición de las diecisiete comunidades autónomas.**

3. Evolución del empleo en el comercio minorista en Aragón

La siguiente figura muestra la evolución del empleo del comercio minorista. En el año 2018 ha aumentado en todas las comunidades en tasa anual, con un promedio nacional del 1%. En Aragón el aumento ha sido del 0,5%. Los mayores aumentos se han dado en Baleares con un 2,7% y el menor aumento en Castilla-La Mancha con un 0,1%.

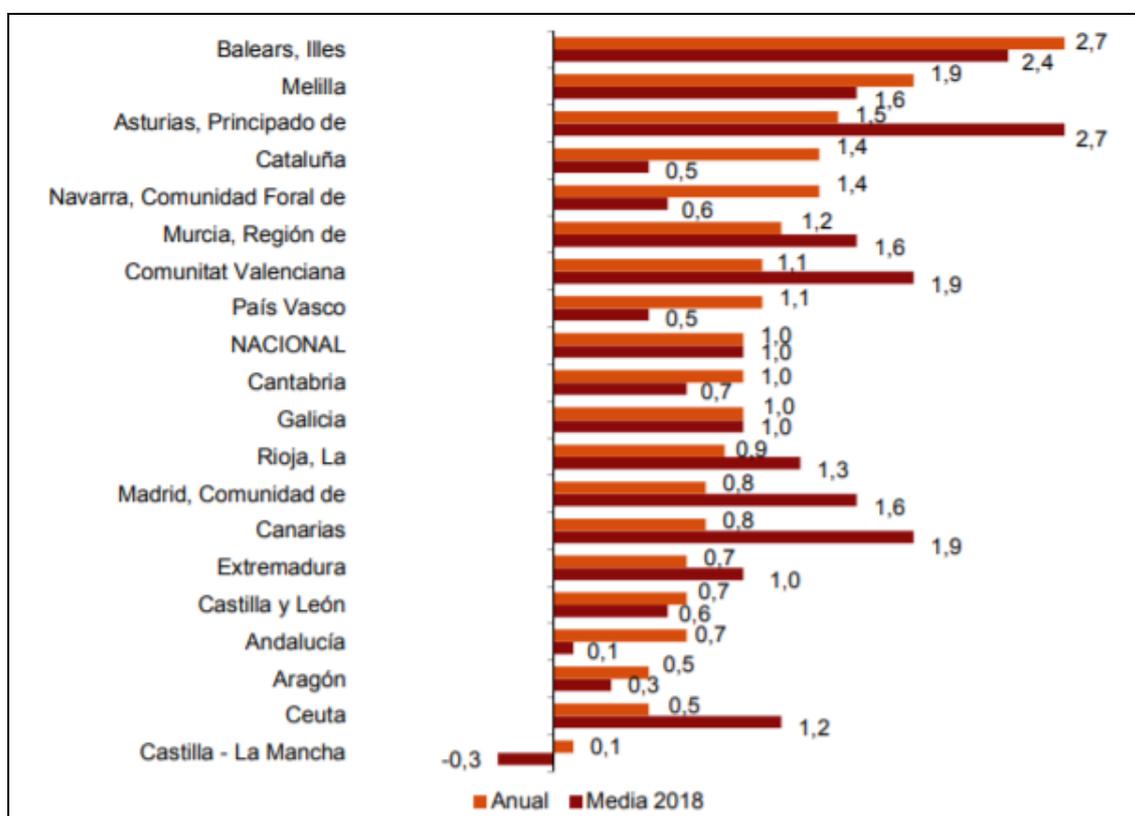


Figura 2.- Índice General del Comercio Minorista por comunidades autónomas. (Fuente: INE, 2019)

4. Declive de algunas actividades comerciales

Dentro del sector comercio se suelen distinguir tres bloques: “venta y reparación de vehículos de motor y motocicletas”, que supone el 10,9% del total; “comercio al por mayor”, que supone el 59,1%; y “comercio minorista”, que supone el 30%. La tabla siguiente permite apreciar la importancia cuantitativa de cada subsector. Ciñéndonos al caso que nos atañe, el comercio minorista, podemos apreciar que la mayor parte del mismo, se corresponde con comercio al por menor en establecimientos especializados (486.314 empleados) y no especializados (539.377 empleados). Al observar la columna que muestra los crecimientos cabe destacar el crecimiento del “comercio al por menor no realizado ni en establecimientos, ni en

puestos de venta ni en mercadillos”, que básicamente integra al **“comercio al por menor por correspondencia o Internet”, que ha crecido un 13,8%**, contando con 41.054 empleos. Por el contrario, la mayor disminución se ha dado en el **“comercio al por menor de equipos para las TIC”, que ha decrecido un -8,1%**. Este dato contrasta con el crecimiento del “comercio al por mayor de equipos para las TIC”, que crece un 6,2%. Si la venta mayorista de equipos informáticos aumenta y disminuye la venta minorista de equipos informáticos podemos interpretar que buena parte de esas ventas se canalizan en tiendas online. Tenemos por tanto **una primera víctima del comercio electrónico a nivel nacional: las pequeñas tiendas de informática**. Otro subsector que también ha disminuido su facturación es el “comercio minorista de artículos culturales y recreativos en establecimientos especializados”, que integra las librerías, periódicos y artículos de papelería, artículos deportivos, juguetes y grabaciones de música y vídeo. En este caso **la disminución ha sido del 6,7% y también se corresponde con la impresión generalizada de cierre de librerías físicas y las dificultades por la que pasa la prensa escrita**, en este caso tampoco debido al menor consumo sino al auge de los libros y periódicos digitales.

Grupo de actividad	Cifra de negocios			Personal ocupado		
	Millones de euros	% sobre el total	Variación anual (%)	Media anual	% sobre el total	Variación anual (%)
Venta y reparación de vehículos de motor y motocicletas						
- Venta de vehículos de motor	59.661	7,8	8,7	95.045	3,0	0,1
- Mantenimiento y reparación de vehículos de motor	10.219	1,3	8,1	154.979	4,9	8,4
- Comercio de repuestos y accesorios de vehículos de motor	11.798	1,5	3,5	50.671	1,6	-0,3
- Venta, mantenimiento y reparación de motocicletas y de sus repuestos y accesorios	1.956	0,3	10,8	9.933	0,3	7,0
Comercio al por mayor e intermediarios del comercio, excepto de vehículos de motor y motocicletas						
- Intermediarios del comercio	6.709	0,9	-0,3	88.649	2,8	-4,5
- Comercio al por mayor de materias primas agrarias y de animales vivos	21.528	2,8	-7,6	34.846	1,1	1,2
- Comercio al por mayor de productos alimenticios, bebidas y tabaco	133.697	17,5	5,5	371.142	11,8	4,8
- Comercio al por mayor de artículos de uso doméstico	100.598	13,1	7,3	233.899	7,4	1,7
- Comercio al por mayor de equipos para las tecnologías de la información y las comunicaciones	24.290	3,2	6,2	60.348	1,9	5,9
- Comercio al por mayor de otra maquinaria, equipos y suministros	31.073	4,1	-1,6	115.977	3,7	2,3
- Otro comercio al por mayor especializado	133.562	17,4	14,2	189.939	6,0	5,7
- Comercio al por mayor no especializado	1.552	0,2	16,1	8.988	0,3	10,7
Comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas						
- Comercio al por menor en establecimientos no especializados	92.515	12,1	2,6	539.377	17,1	3,3
- Comercio al por menor de productos alimenticios, bebidas y tabaco en establecimientos especializados	21.693	2,8	0,5	238.470	7,6	-4,6
- Comercio al por menor de combustible para la automoción en establecimientos especializados	17.587	2,3	7,2	52.632	1,7	-0,8
- Comercio al por menor de equipos para las tecnologías de la información y las comunic. en establec. especializados	6.558	0,9	-8,1	47.846	1,5	-6,0
- Comercio al por menor de otros artículos de uso doméstico en establecimientos especializados	19.161	2,5	0,6	196.159	6,2	-0,6
- Comercio al por menor de artículos culturales y recreativos en establecimientos especializados	7.922	1,0	-6,7	79.420	2,5	-6,2
- Comercio al por menor de otros artículos en establecimientos especializados	53.967	7,0	4,0	486.314	15,4	-1,7
- Comercio al por menor en puestos de venta y en mercadillos	2.100	0,3	-0,1	52.544	1,7	2,2
- Comercio al por menor no realizado ni en establecimientos, ni en puestos de venta ni en mercadillos	8.008	1,0	13,8	41.054	1,3	14,7
TOTAL	766.153	100,0	5,7	3.148.231	100,0	1,3

Tabla 4.- Cifra de negocios y personal ocupado en el sector comercio. (Fuente: INE, 2017)

Otra fuente de información del INE es el Directorio Central de Empresas (DIRCE, 2018), estadística que reúne en un sistema de información único al conjunto de empresas españolas y sus unidades locales ubicadas en el territorio nacional. En España en el año 2008 había 3.422.239 empresas y en el 2019 hay 3.337.646, por tanto, se ha producido un descenso del -2.5%. Pero **si nos ceñimos al sector comercio minorista, el descenso en el número de empresas ha sido del -14,2%, ya que se ha pasado de 526.294 empresas a 451.471**. Los datos de comercio minorista son especialmente preocupantes en el último año, **de hecho, de todos los sectores que analiza DIRCE, el farolillo rojo es el comercio minorista**, con una pérdida de -7.427 empresas, cifra que se obtiene al restar de las 47.981 altas las 55.408 bajas. Pero el sector también ocupa el primer puesto en el ranking de creación de empresas. Porque **otra característica del ecosistema del comercio minorista es el dinamismo: se ponen en marcha muchos negocios, pero con elevada tasa de mortalidad**.

Divisiones CNAE 2009	Altas	Bajas	Saldo neto
Comercio al por menor excepto vehículos de motor y motocicletas	47.981	55.408	-7.427
Suministro de energía eléctrica	65	644	-579
Ingeniería Civil	1.149	1.452	-303

Tabla 5.- Sectores con mayor número de empresas que han cesado su actividad desde 2017 a 2018 en España. (Fuente: DIRCE, 2018).

En Aragón también han disminuido el número total de empresas, pasando de 94.931 a 91.493, lo que supone un descenso de -3,6%. **En el caso del comercio minorista la disminución en Aragón ha sido del -17,6%, pasando de 13.714 empresas a 11.301**. La figura siguiente muestra la evolución y la tendencia que más destaca es la recuperación del número total de empresas en España y Aragón a partir del año 2014. Sin embargo, **la recuperación no ha llegado al comercio minorista que sigue perdiendo empresas**.

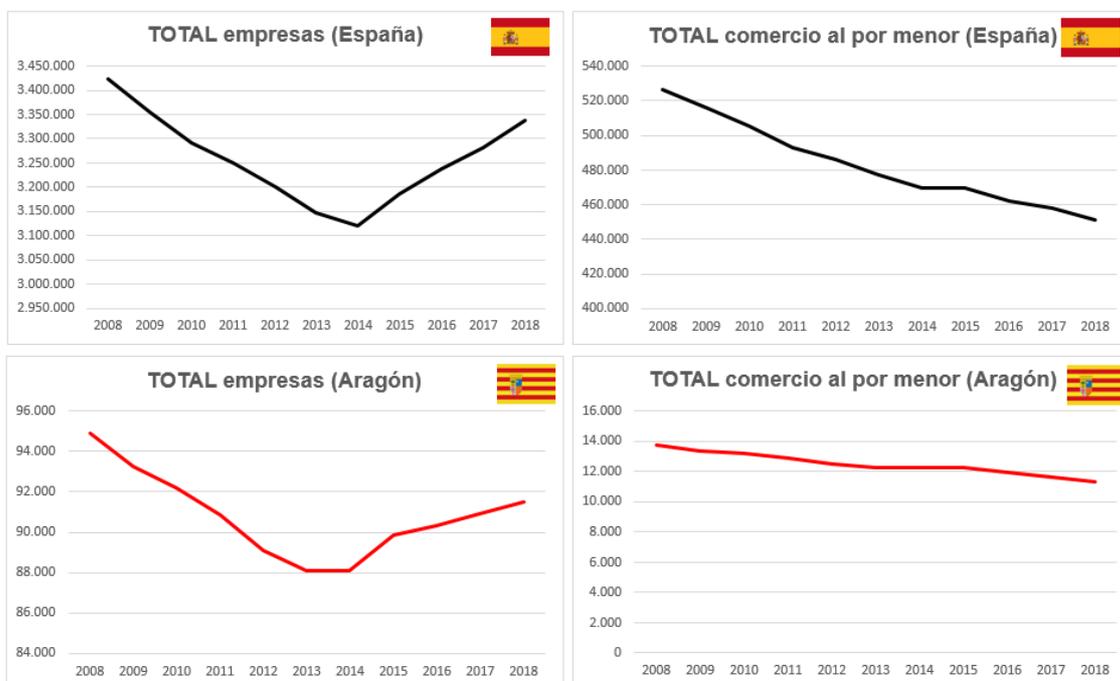


Figura 3.- Evolución del número de empresas desde 2008 a 2018, en España y Aragón, en conjunto y del sector comercio (Fuente: DIRCE, 2018).

Las tablas siguientes desglosan las actividades de comercio minorista, tanto en España como en Aragón. Los datos se han ordenado de forma que muestran en primer lugar los mayores decrementos, que se corresponde con el comercio al por menor de otros artículos de uso doméstico en establecimientos especializados. El decremento en este caso es del -27,5% (España) y -29.4% (Aragón). En el caso español **el mayor y casi único crecimiento en el número de empresas se ha dado en el comercio electrónico**, es decir, comercio que ni se realiza en establecimiento, ni en puestos de venta ni en mercadillos, con un aumento del 16%. Cabe señalar que esta categoría de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) solo incluye empresas puntocom, no aquellas que combinan venta en Internet con tienda física o *brick and click*. El resto de sectores ha experimentado decrecimientos, como el comercio minorista en establecimientos especializados (-27,5%), no especializados (-13,2%), otros artículos (-12,3%), productos alimenticios (11,9%), artículos culturales (-11%), mercadillos (-9,4%), y comercio minorista de equipos TIC (-4,4%).

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Incremento
Comercio al por menor de otros artículos de uso doméstico en establecimientos especializados	104.742	101.526	89.079	96.535	93.468	88.881	86.358	84.394	82.079	79.358	75.979	-27,5%
Comercio al por menor en establecimientos no especializados	48.118	47.895	76.565	45.790	45.491	45.226	44.690	44.437	43.268	42.547	41.760	-13,2%
Comercio al por menor de otros artículos en establecimientos especializados	160.910	157.459	149.728	148.265	146.290	143.140	141.772	142.680	141.697	141.722	141.154	-12,3%
Comercio al por menor de productos alimenticios, bebidas y tabaco en establecimientos especializados	109.273	107.968	91.641	104.781	104.532	104.262	102.539	101.514	99.037	97.916	96.258	-11,9%
Comercio al por menor de artículos culturales y recreativos en establecimientos especializados	33.092	32.495	31.136	33.834	33.330	32.776	32.030	31.661	30.595	29.836	29.458	-11,0%
Comercio al por menor en puestos de venta y en mercadillos	44.880	44.523	42.060	40.002	39.165	38.847	37.702	39.845	40.227	40.986	40.641	-9,4%
Comercio al por menor de equipos para las tecnologías de la información y las comunicaciones	10.843	10.497	12.360	10.291	10.106	10.452	10.404	10.435	10.286	10.233	10.363	-4,4%
Comercio al por menor de combustible para la automoción en establecimientos especializados	6.168	6.105	5.655	5.937	5.962	5.981	6.059	6.174	6.224	6.268	6.267	1,6%
Comercio al por menor no realizado en establecimientos, ni puestos de venta ni mercadillos	8.268	8.048	7.381	7.564	7.643	7.898	8.263	8.798	9.037	9.303	9.591	16,0%
TOTAL comercio al por menor (España)	526.294	516.518	505.605	492.999	485.987	477.463	469.817	469.938	462.450	458.169	451.471	-14,2%
TOTAL empresas (España)	3.422.239	3.355.830	3.291.263	3.250.576	3.199.617	3.146.570	3.119.310	3.186.878	3.236.582	3.282.346	3.337.646	-2,5%

Tabla 6.- Evolución del número de empresas del sector comercio desde 2008 a 2018 en España. Se ha remarcado la evolución del comercio electrónico (Fuente: DIRCE, 2018).

La tabla siguiente muestra la evolución del número de empresas del sector comercio desde 2008 a 2018 en Aragón. Los resultados son similares al caso español, con algunos matices. El comercio al por menor de equipos TIC experimentó un aumento del año 2009 (266 tiendas) a 2010 (543 tiendas), que es difícil de explicar, y que a pesar de que desde entonces no hace sino decrecer provoca que globalmente se mantenga un crecimiento del 31,2%. También han crecido los puestos de venta en mercadillos, especialmente desde el año 2014. En cuanto al número de comercios electrónicos, es decir, comercio al por menor no realizado en establecimientos, se observa decrecimiento desde el año 2010, dato que contrasta con el caso español, que sí aumenta con fuerza desde el año 2014.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Incremento
Comercio al por menor de otros artículos de uso doméstico en establecimientos especializados	2.548	2.475	1.978	2.276	2.215	2.113	2.082	2.066	1.988	1.901	1.799	-29,4%
Comercio al por menor en establecimientos no especializados	1.309	1.255	1.951	1.028	1.031	1.078	1.119	1.105	1.059	1.009	998	-23,8%
Comercio al por menor no realizado en establecimientos, ni puestos de venta ni mercadillos	391	359	382	331	317	309	303	343	332	329	315	-19,4%
Comercio al por menor de productos alimenticios, bebidas y tabaco en establecimientos especializados	3.342	3.282	2.826	3.046	2.997	3.006	2.997	2.942	2.852	2.836	2.699	-19,2%
Comercio al por menor de otros artículos en establecimientos especializados	4.166	4.082	3.928	3.909	3.740	3.677	3.682	3.624	3.569	3.514	3.491	-16,2%
Comercio al por menor de artículos culturales y recreativos en establecimientos especializados	838	837	790	907	892	835	821	812	784	764	752	-10,3%
Comercio al por menor de combustible para la automoción en establecimientos especializados	216	209	211	220	211	215	219	225	228	218	220	1,9%
Comercio al por menor en puestos de venta y en mercadillos	635	608	582	636	595	558	588	692	695	697	674	6,1%
Comercio al por menor de equipos para las tecnologías de la información y las comunicaciones	269	266	543	500	484	475	453	437	402	379	353	31,2%
TOTAL comercio al por menor (Aragón)	13.714	13.373	13.191	12.853	12.482	12.266	12.264	12.246	11.909	11.647	11.301	-17,6%
TOTAL empresas (Aragón)	94.931	93.283	92.205	90.858	89.116	88.067	88.114	89.873	90.325	90.903	91.493	-3,6%

Tabla 7.- Evolución del número de empresas del sector comercio desde 2008 a 2018 en Aragón. Se ha remarcado la evolución del comercio electrónico (Fuente: DIRCE, 2018).

5. Tamaño, productividad y su relación

En el **sector comercio predominan las empresas muy pequeñas**. El 95,2% de las empresas del sector tenía menos de 10 ocupados en 2017. Estas empresas dieron empleo al 44,7% del personal y su facturación supuso el 26,2% del total. Por su parte, las empresas grandes (con 250 o más ocupados) representaron el 0,1% de las empresas del sector comercio y facturaron el 29,7% del total del sector. Estas empresas ocuparon al 25,3% del personal (INE, 2017).

La figura siguiente muestra la productividad, es decir, el valor añadido por persona ocupada, es decir, ventas menos compras dividido por el número de empleados. El promedio para el sector comercio son 33.971 euros por trabajador siendo las actividades de comercio minorista las menos productivas. Concretamente, la actividad menos productiva es el comercio al por menor en puestos de venta y en mercadillos (8.783 euros). El comercio al por menor de artículos culturales y recreativos en establecimientos especializados obtiene 21.423 euros en promedio y el comercio al por menor de equipos para las TIC 24.690 euros. Por tanto, estamos hablando de un sector con **productividad baja**, una de las causas que explica su declive.

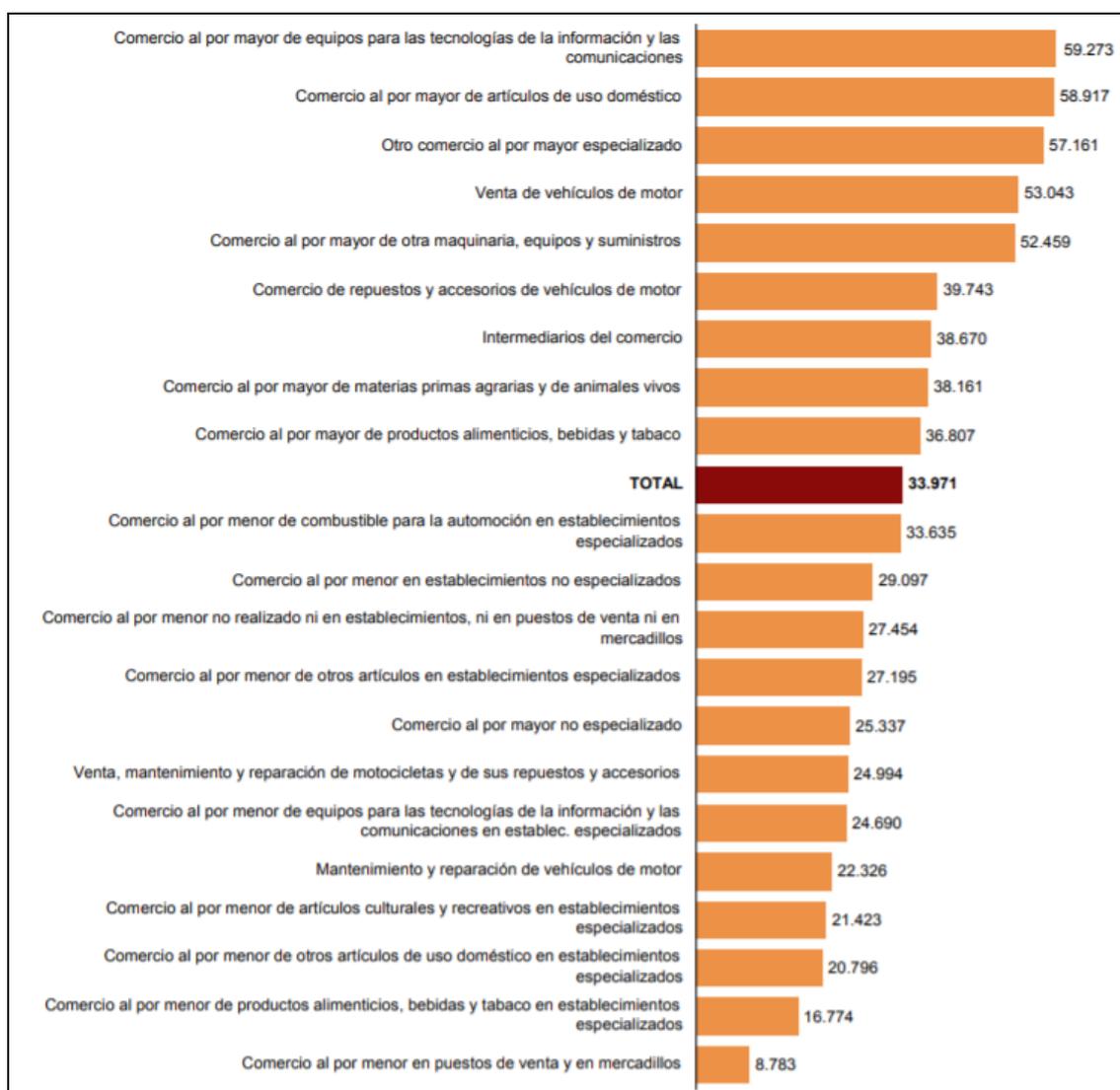


Figura 4.- Productividad (en euros) de los grupos del sector comercio. (Fuente: INE, 2017)

La relación entre el tamaño de las empresas y la productividad no es lineal sino en forma de U invertida. Es decir, las empresas más productivas son las de 50 a 249 empleados, con 55.174 euros por empleado, por encima de las que tienen más de 250 empleados. Pero **las empresas de comercio menos productivas son las que tienen menos de 2 empleados, totalizando 16.351 euros por empleado, en promedio**. Sobre la base de que a partir de ese margen deben remunerar al empleado y hacer frente a otros gastos, es complicado obtener los beneficios que garanticen la supervivencia del negocio. El comercio minorista es uno de los sectores que menos remunera a sus empleados (está solo por encima de agricultura, hostelería y servicios sociales) siendo la cifra de gastos de personal promedio de 25.975 euros, de acuerdo con datos de la Central de Balances del Banco de España¹, menor al promedio nacional de 33.284 euros.

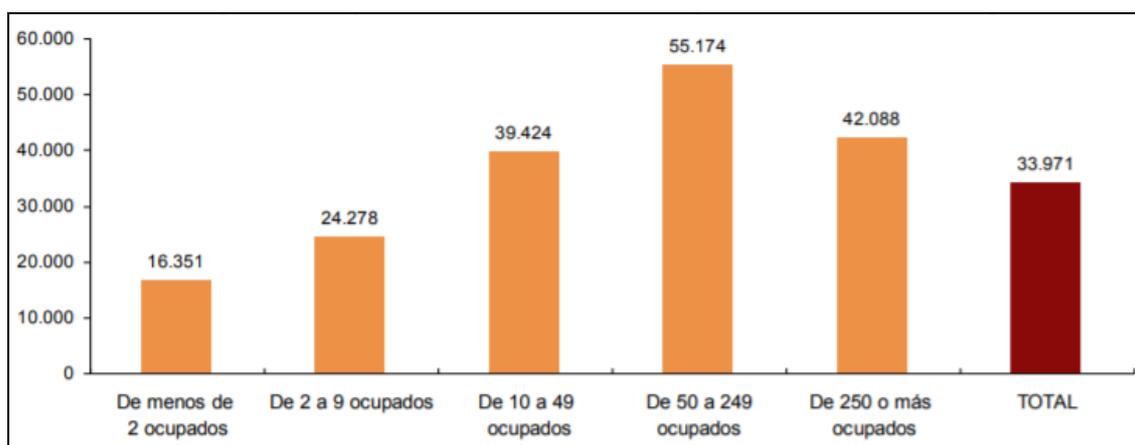


Figura 5.- Relación entre productividad y tamaño en el sector comercio. (Fuente: INE, 2017)

6. Pocas ventas al exterior

El sector **tampoco aprovecha la que se ha revelado como una de las bazas de las empresas españolas para salir de la crisis: la exportación o ventas a extranjeros**. De hecho, el 88,1% de las ventas del sector comercio en 2017 se realizó dentro de España. Un grupo de actividad destaca por encima del resto en cuanto a las exportaciones: el comercio al por menor no realizado ni en establecimientos, ni en puestos de venta ni en mercadillos, es decir, **la venta minorista a través de Internet, cuya facturación al exterior supone el 22,7% del total de sus ventas**. En contraste, para el comercio al por menor de otros artículos en establecimientos especializados, las ventas fuera de España suponen apenas el 8,5% de sus ingresos.

7. Predominio del sistema de venta tradicional

Los datos del INE (2017) de la "Estadística Estructural de Empresas: Sector Comercio" son provisionales, los resultados definitivos, con mayor nivel de detalle, se publicarán en junio de 2019. Pero analizando los datos del año 2016 relativos al sistema de venta, cabe señalar que **el sistema tradicional representó el 61,5% de la facturación del comercio minorista, el autoservicio el 31,6% y el comercio electrónico el 2,9%**, como muestra la figura siguiente. Comparando con el año 2009, las ventas mediante comercio electrónico eran residuales, apenas

¹ https://app.bde.es/asc_web/consulta.html

un 0,7%. Se ha producido un aumento importante, pero todavía **la mayor parte de las transacciones se realizan en tiendas físicas**. En algunos casos, como el de la venta al por menor de combustible para la automoción el comercio electrónico no supone una amenaza, y en los grupos cuantitativamente más importantes, como la alimentación o la venta de vehículos de motor el impacto del comercio electrónico es todavía escaso. Estos datos son coherentes con los datos más recientes de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, que muestra que **la facturación del comercio electrónico en España ha aumentado en el segundo trimestre de 2018 un 27,2% interanual hasta alcanzar los 9.333 millones de euros (CNMC, 2019), poca cosa comparado con los 766.153 millones de euros que factura el comercio, o los 451.474 millones de euros que factura el comercio minorista (INE, 2017)**. Es decir, el comercio electrónico sigue su trayectoria ascendente, pero dada su facturación en términos absolutos y relativos, no parece que sea el culpable, o al menos el único culpable de los cierres de los negocios convencionales. Sin embargo, hay unas actividades de comercio minorista que sí están siendo muy afectados, como los productos tecnológicos o culturales.

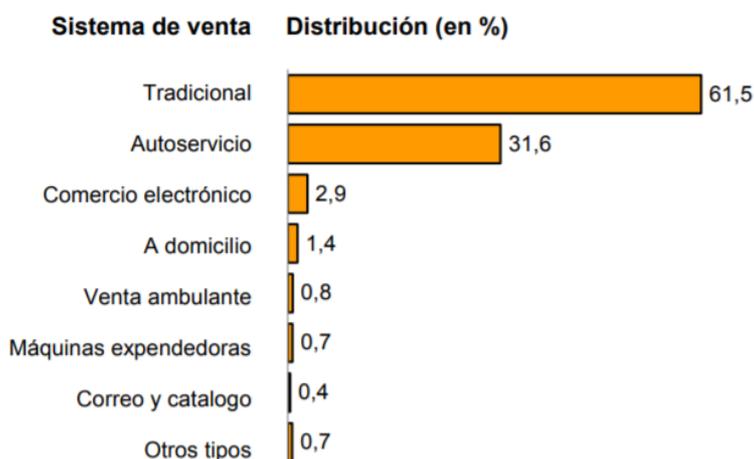


Figura 6.- Distribución (en porcentaje) de la cifra de negocios del comercio minorista según sistema de venta. (Fuente: INE, 2016)

En este sentido cabe recordar las diez ramas de actividad con mayor porcentaje de transacciones de comercio electrónico, que son visualizadas en la figura siguiente. Destaca el **transporte terrestre de viajeros, los juegos de azar, la venta de discos, libros, periódicos y papelería**. Pero también las prendas de vestir, la reserva de viajes y los ordenadores y programas informáticos. Esas **son las actividades que más sufren la amenaza y oportunidad que supone el comercio electrónico**.

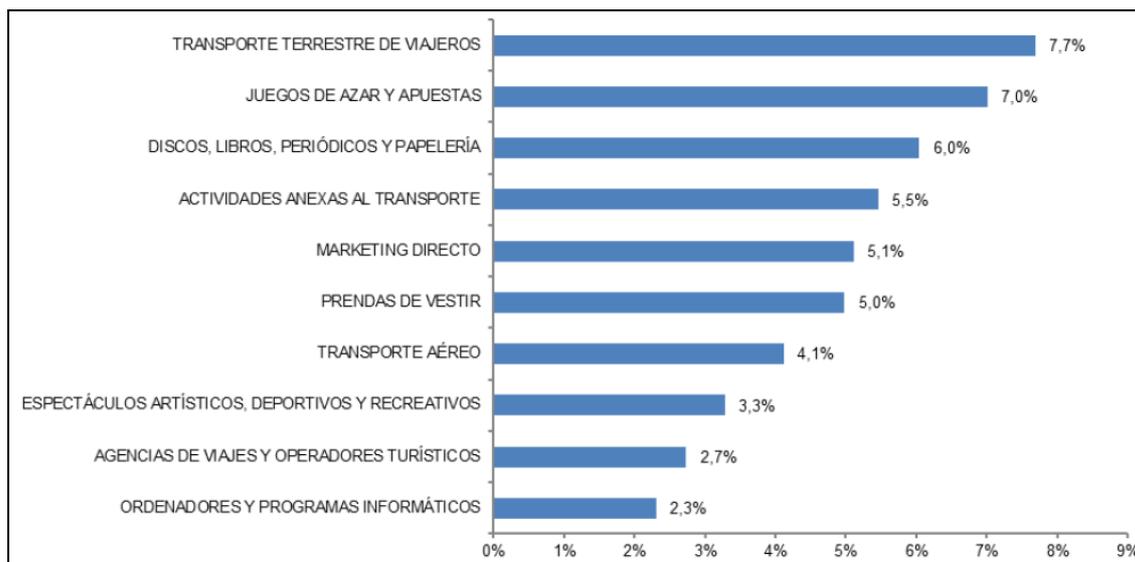


Figura 7.- Las diez ramas de actividad con mayor porcentaje de transacciones de comercio electrónico. (Fuente: CNMC, 2019)

La figura siguiente muestra las diez ramas de actividad con mayor porcentaje de volumen de negocio de comercio electrónico. Agencias de viaje, prendas de vestir, hoteles y alojamientos son actividades con un gran volumen de negocio a través de Internet.

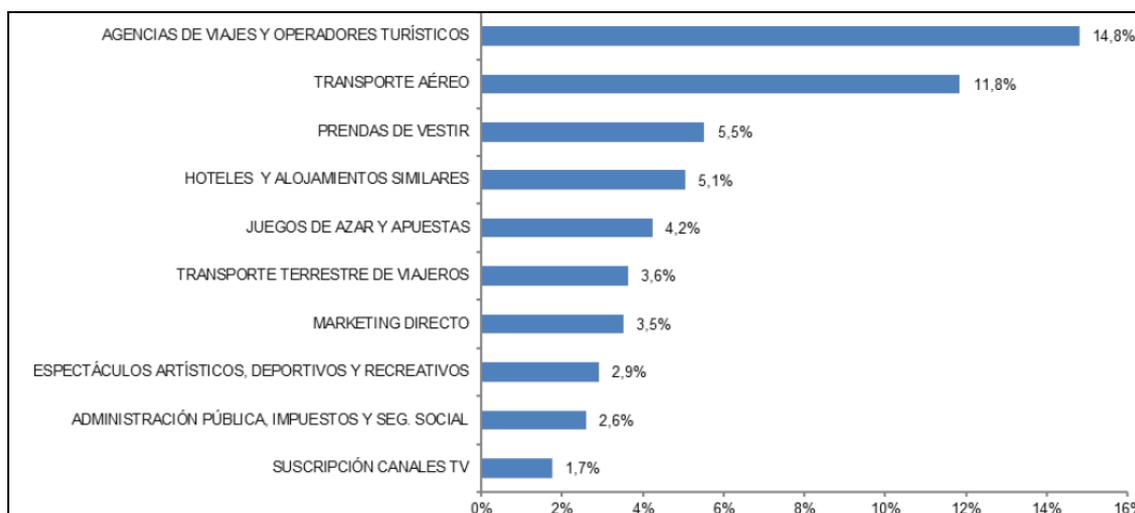


Figura 8.- Las diez ramas de actividad con mayor porcentaje de volumen de negocio de comercio electrónico. (Fuente: CNMC, 2019)

2. Otras fuentes de información

La **Comisión Europea** presentó en abril del 2018 un documento titulado “Un sector minorista europeo adecuado para el siglo XXI” (COM, 2018). En el diagnóstico de la situación se pone de manifiesto que los **hogares de la UE gastan hasta un tercio de su presupuesto en artículos distribuidos por minoristas**. Los 3,6 millones de empresas activas en el sector minorista (principalmente pymes) interactúan con otros sectores de la economía tales como mayoristas, fabricantes de productos, transporte y logística, y otros servicios empresariales por lo que un sector minorista con mejores resultados generará, en

consecuencia, efectos indirectos positivos sobre el conjunto de la economía. El mercado único permite a los minoristas el acceso a unos 500 millones de consumidores potenciales. **El rápido crecimiento del comercio electrónico está transformando el sector**, si bien en el comercio electrónico transfronterizo aún se observa mucho margen de mejora. Además, **no a todas las empresas les resulta sencillo seguir el ritmo, con la aparición de nuevos modelos de negocio: el 80 % de los minoristas aún no venden en línea**. Muchos de los pequeños minoristas, en particular, tienen dificultades para adaptarse. **La productividad del sector minorista de la UE se ha quedado rezagada con respecto a otros sectores**.

El **Ministerio de Industria, Energía y Turismo** realizó un diagnóstico sobre la digitalización del *retail* en España (MEC, 2018). También el Consejo de Ministros de 11 de octubre de 2018 propuso la creación de un Observatorio de Comercio 4.0 para ayudar al pequeño comercio en su tránsito hacia la digitalización, y cuya primera reunión se celebró el 19 de diciembre pasado. Su labor se ha de desarrollar en torno a cuatro áreas de trabajo: análisis de fuentes estadísticas, estudio del marco regulatorio, identificación de las principales ayudas al comercio, y formación y capacitación de las empresas en competencias digitales. El Observatorio pretende proponer actuaciones concretas para la digitalización de las empresas comerciales y dispone de web Comercioconectado.com, pero todavía está sin contenido. El estudio concluye que el comercio digital es un factor disruptivo en un sector inherentemente dinámico, de forma que la suma de ambos elementos dibuja un sector que, en los próximos años, vivirá una transformación hacia modelos de negocio que combinen la venta digital y la presencial, donde cada comercio encontrará su propio equilibrio (MEC, 2018). Con todo, el impacto de la transformación digital del consumidor va más allá de la compra digital, ya que se trata de un consumidor que identifica la innovación con la tecnología. Es decir, **el consumidor espera una experiencia de compra más digital en los establecimientos comerciales**. Para realizar el estudio realizó una encuesta a 900 empresas del sector comercio minorista y analizó las cuentas anuales de 58.000 empresas del sector, comparando con otras 672.000 empresas de otros sectores. El estudio concluye que:

- **La transformación digital** como elemento disruptivo en los últimos diez años ha convivido con una **destrucción de empresas, pero no de empleo**.
- La **productividad** del comercio al por menor **ha crecido por debajo** de la productividad agregada de la economía.
- La **digitalización tampoco ha reducido la intensidad en el uso de locales comerciales**.
- Hay **productos muy expuestos a la penetración del comercio digital**: productos no perecederos, con precios medios unitarios reducidos y logística inmediata.
- El *retail* opera con **márgenes reducidos y un nivel de endeudamiento elevado**, circunstancia que podría **limitar las inversiones en transformación digital**.
- El retail es el sector con mayores dificultades para consolidar nuevos proyectos empresariales. Analizando las empresas gacela, es decir jóvenes y de alto crecimiento, se concluye que los **casos de éxito empresarial son comparativamente menores** que en otros sectores de la economía.

- Todavía **los casos de éxito empresarial explotan mayoritariamente la venta tradicional no digital**. La venta digital está presente en la mayoría de los casos de éxito de la moda y menos en la alimentación.
- La mayoría de las empresas no tienen director técnico y, casi la mitad, no tiene personal con formación en marketing y venta digital, por lo que **se externaliza la digitalización**.
- La **venta online todavía es minoritaria**, originada en su propia página web y no en plataformas digitales, motivada sobre todo por el efecto reputación, y tiene todavía una escasa relevancia como proporción de los ingresos totales del negocio.

La **Confederación Española de Comercio** es la organización empresarial representativa del comercio urbano y de proximidad, agrupando a cerca de 450.000 comerciantes minoristas, así como a organizaciones sectoriales de ámbito nacional. En su estudio del año 2016 recuerda que el comercio aporta en España el 11% del PIB, con datos de la Contabilidad Nacional, y que, de acuerdo con las afiliaciones de la Seguridad Social, el sector ha creado 79.500 empleos en 2015, siendo 814.000 los autónomos en el sector, que suponen el 26% de los autónomos del país (CEC, 2016). Los datos de la Seguridad Social más actuales, de diciembre de 2018, revelan que en el sector comercio (que incluye reparación de vehículos de motor y motocicletas) trabajan 2.458.045 personas, aumentando su número en 44.596 personas, lo que supone un incremento del 1,85%, positivo pero inferior al 3,85% de promedio de todos los sectores (SS, 2018). En cuanto a **los autónomos que se dedican al comercio son 789.355, con un descenso del -0,98%** a lo largo del 2018, mientras que en el total de sectores se ha producido un aumento del 1,56%.

La **Federación de Comercio y Servicios de Zaragoza y Provincia** ha presentado un informe sobre el estado en que se encuentra el tejido comercial en tres de los barrios tradicionales de la capital, como son San José, Delicias y Las Fuentes (ECOS, 2018)². Al comparar los resultados del año 2018 con el informe del 2016 se evidencia una leve recuperación. Sin embargo, **el 25,7% de sus locales, 451 de los 2.194 que hay, siguen cerrados, 8 más que los 443 del último informe realizado**. Otros 975 comercios y 768 negocios de servicios siguen abiertos. El distrito de Delicias muestra una evolución más negativa, constatando que hay 189 locales vacíos, 43 más que los 146 que había hace solo un año, lo que supone un incremento del 29,4%. El área comercial de San José dispone de 633 locales de los que 163, el 25,7% del total, están vacíos; en conjunto el número de locales vacíos ha disminuido en 6. Las Fuentes presenta también evolución positiva: tiene 420 locales y ha pasado de tener 122 vacíos a 99, un 19% menos.

El **Ayuntamiento de Zaragoza** a través del Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Zaragoza web.zaragozadinamica.es elaboró el Plan de Apoyo al Comercio Local de proximidad 2018-2021 (IMEFEZ, 2018). Su objetivo es responder a las necesidades de este tipo de comercio, mientras se fomentan unos barrios vivos y una ciudad más sostenible. Este plan parte de un análisis descriptivo de la realidad, que concluye que **en Zaragoza:**

- **Las compras de bienes diarios se suelen hacer generalmente en la zona de residencia en establecimientos próximos al hogar**, salvo en

² https://www.elperiodicodearagon.com/noticias/aragon/451-persianas-abajo_1346257.html

Valdespartera. En este tipo de productos se realiza una única **compra en supermercados (79,7%)** y tiendas especializadas de barrio (42,7%) y se suelen realizar andando.

- **Para el equipamiento personal se prefieren las tiendas especializadas situadas en la calle (54%)**, seguidas de las compras en tiendas de Centros Comerciales (39,2%). Para este tipo de compra el distrito **Centro** atrae mucho público, y los desplazamientos se realizan andando en la mitad de las ocasiones, pero también en coche y autobús.
- Las **compras de equipamiento del hogar se suelen realizar en tiendas especializadas situadas en la calle (33,6%)**, en centros comerciales (26,1%) y en medianas superficies especializadas (20,1%). Las zonas que más público captan son Torrero-Puerto Venecia, Centro y Actur.
- Las **compras en bienes ocasionales suelen realizarse en tiendas especializadas situadas en la calle (47,9%)**, en centros comerciales (28,5%) y en medianas superficies especializadas (24,4%). El área que presenta una mayor cuota de visitas para realizar compras en bienes ocasionales es el centro.

El **Servicio Público de Empleo Estatal** dispone de un Observatorio de las Ocupaciones y en el año 2017 realizó un estudio prospectivo del sector comercio minorista en España (SEPE, 2017). El estudio trata de determinar las necesidades de empleo y las prioridades de formación en el mercado de trabajo del comercio minorista. Tras repasar los grandes retos a los que ha tenido que hacer frente el sector (la entrada de España en la Unión Europea, liberalización, globalización, aumento de multinacionales, franquicias, grandes cadenas de distribución y el descenso de los negocios tradicionales que han ido transformando la sociedad española y sus hábitos de compra) aborda el último de ellos, la digitalización, por el cambio radical que produce en la relación y en los hábitos de los clientes, en las técnicas de venta y en los requerimientos de cualificación que exige el mercado a los trabajadores para estar a la altura de lo que se demanda. El estudio destaca como problemas el envejecimiento de las plantillas y el pequeño tamaño de las empresas, apunta las ventajas de las tiendas de proximidad y concluye con la necesidad de incorporar tecnologías relacionadas con el comercio electrónico, el marketing digital, la computación en la nube —para acceder a herramientas de gestión, de gerencia—, la firma y la factura electrónicas, los sistemas de cobro (TPV, pago por el móvil...) o la contabilidad informatizada, entre otros, y propone modernizar los comercios con las nuevas técnicas de marketing, *merchandising* y escaparatismo así como la utilización de las redes sociales y otros mecanismos novedosos de publicidad. Por todo ello apuesta por la **formación en tecnologías como una de las asignaturas pendientes de comercio minorista**, además de gestión, marketing y formación profesional en pequeño comercio.

3. Resultados del estudio de grupo focal

Se ha realizado un estudio de grupo focal o *focus group*. Se celebró el 3 de abril de 2019 en la Facultad de Economía y Empresa. Los asistentes al mismo fueron:

- Jesús Alquezar, Director de Zaragoza Activa (Made in Zaragoza)
- Ramón Añños, responsable del canal Redacción de la Cámara de Comercio de Zaragoza
- Vicente Gracia, Secretario General de la Federación de Comercio y Servicios de Zaragoza y Provincial (ECOS)
- Carmen Herrarte, Directora de T-ZIR, Centro de Innovación Aplicada en Retail
- Ana Muñoz, Boutique Infantil Maria Jesús

Cuestiones

1. **Regulación.** La Comisión Europea considera que, en nuestro país, son excesivas las restricciones en el horario comercial o en las promociones de ventas. También hay quienes defienden la necesidad de estas regulaciones como forma de proteger al pequeño comercio frente a los grandes operadores. ¿Favorecería al comercio minorista una liberalización mayor o total de las prácticas comerciales?

Vicente Gracia recuerda que para los establecimientos de menos de 300 metros hay libertad total de horarios. Debería regularse como en el resto de Europa, ya que España —e Italia— son dos países en los que más necesaria es la regulación. De hecho, desde ECOS se han presentado al Gobierno de Aragón 25 medidas para mejorar el comercio de proximidad y entre ellas se destaca la necesidad de regular; aspectos como la excesiva desregulación de las rebajas son ahora mismo muy perjudiciales.

Jesús Alquezar comenta que es importante distinguir entre comercio minorista y de proximidad. Destaca el hecho de que la apertura de un MiAlcampo en el barrio de Santa Isabel, con apertura en festivos, ha alterado la forma de comprar en el barrio.

Ramón Añaños recuerda que el comercio electrónico ya abre las 24h del día los 7 días de la semana.

2. **Digitalización.** *Los comercios minoristas no disponen del conocimiento sobre su mercado que las grandes empresas obtienen a través del big data. La utilización de herramientas de gestión en la nube —como Cuentica o Tiendatek— permitiría superar esta limitación, pero sería necesario que los comerciantes estuvieran de acuerdo en que pueden lograr un beneficio colectivo sobre la base de la información aportada por todos. ¿Hasta qué punto aceptarían los comercios minoristas participar en soluciones de este tipo?*

Carmen Herrarte urge digitalizar el comercio y la administración tiene un papel importante, ya que hay que apostar por proyectos ciudad, que aborden la digitalización de los comercios de las calles de la ciudad y permitan comprar por Internet en los pequeños comercios de proximidad un domingo por la tarde cualquiera, desde el salón de casa, al igual que hacemos en cualquier comercio electrónico. Gastar 3.000 euros en tratar de crear una tienda *online* es como poner una tiritita. El comercio de proximidad se encuentra muy atomizado y tiene que cooperar y coojetir ya que las grandes plataformas de comercio electrónico son una amenaza muy importante. Colaborar es clave y propone un “pack de digitalización” básico para el pequeño comercio. Además es necesario apostar por tecnologías compatibles que permitan vender en varias plataformas electrónicas. Ahí la administración podría tener un papel importante, al fomentar la interoperabilidad mediante lenguajes abiertos.

Ana Muñoz apunta que montar y mantener una tienda online es muy caro para los pequeños empresarios.

Vicente Gracia recuerda que, para un comercio, digitalizar no es un planteamiento táctico sino estratégico. Digitalizar sirve para crecer, pero requiere mucha inversión y formación y los retornos no están claros, especialmente en este momento en el que los márgenes del comercio están muy ajustados. Modelos como el de FrogTek que se basan en que los empresarios compartan información son imposibles de poner en práctica para la mayor parte de los comerciantes ya que son competidores

entre sí, son individualistas e incluso experiencias pasadas como las centrales de compras conjuntas han resultado un fracaso. Cualquier proyecto de digitalización debe poner el foco en el empresario y éstos miran sobre todo la cuenta de resultados.

Ramón Añaños apunta que son necesarias las dinámicas colaborativas entre los empresarios si quieren digitalizarse, ya que cada pequeño comercio no puede tener su propia tienda online, salvo aquellos comercios muy especializados.

Jesús Alquezar afirma que digitalizar tiene un sustrato de economía colaborativa.

- 3. Comercio electrónico.** *Los consumidores cada día utilizan más las modalidades de compra que se basan en la interacción entre el comercio electrónico y el físico, como el ROPO (Research Online and Purchase Offline) o el "click and collect". Por otra parte, existe la opinión generalizada de que el crecimiento del comercio electrónico se hace a costa del comercio tradicional. ¿Cómo debemos ver al comercio electrónico, cómo una amenaza o cómo una oportunidad para el comercio minorista?*

Ramón Añaños ve oportunidades, pero probablemente se necesite un cambio generacional en muchos comercios. El cliente es cada vez más digital y va a serlo. No todo pasa por la tienda virtual sino, por ejemplo, por una buena presencia en redes sociales, como ya hacen comercios como Montal. Sin embargo, los que los comerciantes son conservadores y cuenta la anécdota de los del Mercado Central que al principio no querían irse al nuevo mercado provisional, pero cuando lo inauguraron bien orgullosos estaban, tanto que ahora no quieren irse de allí.

Vicente Gracia está de acuerdo en que los comerciantes son muy conservadores y miran sobre todo la cuenta de resultados.

Carmen Herrarte expone el caso del proyecto piloto MiZesta que han llevado a cabo en Valdespartera, que permite a los clientes hacer la compra de producto fresco en 9 detallistas de Mercado de Valdespartera, complementarla con productos no perecederos de supermercados Dia y Mercadona y es enviada a casa en un único pedido en 2 h. El proyecto integra el comercio local en el *ecommerce* y permite a las tiendas vender por Internet sin tener invertir en una tienda online propia. Sus indicadores muestran que los mayores beneficiados son los detallistas que, excepto un par de semanas, han logrado las mayores ventas.

- 4. Privacidad.** *El aprovechamiento que las grandes empresas hacen de la información personal y el uso de formas de márketing cada vez más individualizadas e invasivas, pueden llegar a provocar rechazo o cansancio en una parte importante de los consumidores. El comercio minorista, que no recoge datos, se percibe como más respetuoso con la privacidad. ¿Podría suponer su menor intromisión en la privacidad una oportunidad para el comercio de minorista?*

Ana Muñoz comenta que los clientes son remisos a dar sus datos. A veces simplemente les pide firmar un papel para poder enviarles un correo y muestran nerviosismo, pero sin embargo, ponen sus datos a disposición en otros comercios como los electrónicos o Zara.

Vicente Gracia está de acuerdo en las prevenciones de los clientes, que están sensibilizados ante el tratamiento de los datos, normal ante la actual saturación de la información. Además el cliente típico en comercio de proximidad tiene entre 46 y

65 años, solo un 1% es menor de 30 años. De hecho, ellos como organización están optando por enviar cartas, lo que les permite distinguirse.

Jesús Alquezar no ve tanta resistencia pero su perfil de cliente es distinto.

5. **Función social.** *El paisaje rural es el fruto de la interacción entre las actividades económicas de las personas y la naturaleza, y otro tanto ocurre con el paisaje urbano que en buena medida está conformado por el comercio minorista. Además, este contribuye a hacer más habitables las ciudades, especialmente para colectivos como las personas mayores. ¿Tienen en cuenta los consumidores esta función social del comercio minorista en sus decisiones de compra?*

Carmen Herrarte al plantear la función social del comercio distingue entre el mero abastecimiento, en el caso de productos commodities, del comercio aspiracional, en el que comercio de proximidad debe tener un papel importante. El 25% de los consumidores valoran la sostenibilidad de las marcas en sus procesos de compra.

Ramón Añaños agrega que es un tema cultural, y pone el ejemplo de los consumidores franceses, que pagan 26€ el quilo de queso, porque lo valoran, mientras que aquí seguimos comprando en el top manta. En Aragón en particular el cliente es menos sofisticado que en otros lugares, así que va a costar cambiar esa cultura. En su opinión hay que apoyar el comercio tradicional, pero al que aporta algo.

Vicente Gracia apunta que, de acuerdo con el estudio que han realizado, el consumidor valora la cercanía, el trato personalizado y el precio. El comercio es, sobre todo, saber comprar para luego vender. En algunas categorías, como en el textil, se ha constreñido la oferta de comercio de proximidad, de forma que puede haber desabastecimiento. El comercio electrónico tiene riesgos derivados de la logística y puede haber falta de oferta.

6. **Smart cities.** *El comercio minorista tiende a ser un agente cada vez más activo en la vida urbana. Una estrategia —seguida, por ejemplo, en las “Las 9 calles” de Amsterdam— es la colaboración de los comercios de una determinada zona para crear una imagen de marca común, aprovechando, entre otros recursos, las redes sociales. ¿Cuáles serían en Aragón las principales barreras para que surjan y se desarrollen iniciativas de este tipo?*

Ana Muñoz desearía ver una experiencia como esa en la ciudad, sería muy positivo.

Ramón Añaños comenta que existen experiencias como la de la calle Méndez Núñez, en la que los comerciantes se han agrupado para fomentar el comercio de proximidad, con interesantes dinámicas de colaboración (el proyecto se llama Vive Mendez Núñez, tiene presencia en redes sociales, <https://www.facebook.com/ViveMendez/> o <https://www.instagram.com/vivemendeznunez/> y está promovido por más de 40 establecimientos de esta calle zaragozana y algunas vías colindantes, con el objetivo de convertirse en un lugar de referencia en la ciudad, donde pueden encontrarse comercios sobre moda, gastronomía, productos artesanos y tradicionales, que ha creado una asociación de comerciantes de la zona, registrada el en octubre de 2018). En este sentido recalca que no vale cualquier cosa sino que hay que ser selectivos, para crear una identidad corporativa que funcione.

Carmen Herrarte comenta el caso de Toulouse, donde en la propia oficina de turismo municipal ofertan rutas de turismo donde visitar tiendas tradicionales, y en otros lugares en los que el comercio está muy unido, van todos a uno en las acciones comerciales y promocionales.

Jesús Alquezar afirma que ya existen centros comerciales abiertos y que colaboran entre ellos. Este es uno de los aspectos que va a mejorar. Una experiencia interesante es la de la calle las Armas de Zaragoza, que se ha revitalizado y ha permitido permeabilizar el barrio, considerando que era un entorno conflictivo.

Vicente Gracia piensa que entre el empresariado hay demasiado individualismo y que estas ideas están bien para ciudades como Jaca, pero no para Zaragoza, ya que no es una ciudad turística. El turismo no pasa de la plaza de España. No obstante, Zaragoza siempre ha tenido atractivo para las compras, porque ofrece productos como mejor relación calidad precio, como el calzado, frente a localidades como Logroño o incluso Bilbao. Aquí el comercio cierra en agosto. El éxito de estas iniciativas debe medirse en la cuenta de resultados. A la hora de colaborar, al empresario que ya le va bien no quiere saber nada.

7. Otras experiencias de éxito. *¿Qué otras experiencias de éxito son interesantes?*

Ramón Añaños comenta el proyecto de la tienda extendida de la Cámara de Comercio de Zaragoza, <http://tiendaextendida.camarazaragoza.com>, que pretende identificar casos de éxito de retail en Zaragoza, los analizan y los documentan junto a expertos, para dar a conocer las buenas prácticas que realizan y sirvan de inspiración para otros negocios.

Jesús Alquezar comenta el caso de Made in Zaragoza, que ha generado un clúster urbano, con 275 tiendas, a las que da visibilidad en la páginas web y las redes sociales y que agrupa a tiendas físicas, tiendas online y emprendedores creativos. Iniciativas como la Noche de las Tiendas Creativas están teniendo mucho éxito así como el córner educa, un proyecto educativo dirigido a escolares, las intervenciones artísticas o el laboratorio de innovación comercial.

Carmen Herrarte cita como último ejemplo su experiencia en T-ZIR, centro de innovación aplicada a toda la cadena de valor del sector del retail que pone el foco en la digitalización del comercio tradicional. Destaca el papel de su aceleradora que con un método pionero consigue que startups y retailers trabajen de forma colaborativa en todo el proceso de aceleración. Primero identifican unos retos, en cuya selección participan comercios tradicionales, que aportan las necesidades que tienen. La clave del éxito es hermanar una start-up innovadora con un comercio tradicional para implementar las ecnología. Además la start-up realiza el proyecto piloto en ocho meses, pero no recibe dinero sino que se subvencionan a sus primeros clientes. Un ejemplo es lo logrado por la start-up Meraki Codes con Basket World, una tienda de artículos deportivos.

A large teal 3D block graphic is positioned in the lower-left quadrant of the page. The block is composed of several rectangular faces, creating a stepped, architectural effect. The top surface of the block is a solid teal color and contains the text. The side and bottom surfaces of the block are a slightly darker shade of teal. The background is white.

Casos de éxito y tendencias

1. Tendencias

En este apartado se identifican las tendencias de futuro detectadas en el comercio minorista, algunas de las cuales pueden servir para identificar oportunidades para el comercio de proximidad. Aunque la evolución del comercio minorista a nivel mundial es similar a la observada en España, conviene también analizar la de los países más avanzados, que marcan la pauta.

El Ministerio de Industria, Comercio y Turismo financió un Estudio sobre Tendencias del Consumidor, cuyo trabajo de campo se realizó en diciembre de 2018 (Inmark, 2019) con el objetivo de conocer los retos que debe afrontar el pequeño comercio, y cuya conclusión es que **la tecnología es el denominador común de las tendencias más intensas y extendidas en materia de comportamiento de compra y consumo**. Sobre todo, la compra online, cada vez más a través del *smartphone*, pero también el **uso combinado de los canales comerciales físico y virtual**, la aparición de nuevos medios de pago y la incipiente aplicación de las numerosas posibilidades que ofrece la tecnología (internet de las cosas, realidad aumentada, etc.). Hay otras corrientes relevantes desde lo actitudinal, como la posición personal ante el acto de consumo en sí, como el **consumo responsable** y ante los distintos formatos comerciales; pero suelen circunscribirse a determinados rangos de edad o grupos socio-culturales. Por tanto, el estudio afirma que “la adaptación a los nuevos modos de comercialización y a las expectativas de los consumidores **sitúa al conjunto del sector minorista ante el reto de la transformación digital, en todas sus vertientes**, desde lo más identitario a lo más operativo, pasando por cómo el ajuste y traslado de su propuesta puede dar valor al consumidor”.

1. Gran dinamismo, con muchos cierres, pero también aperturas

En los últimos años se aprecia en el comercio minorista un **gran dinamismo**; en España se ponen en marcha muchos negocios, y las tiendas ocupan el primer puesto en el ranking de creación de empresas, pero su tasa de mortalidad es muy elevada, lo que se ha traducido en reducción neta del número de empresas. En EEUU se han batido los records de cierres de empresas, más ahora que en plena crisis en el año 2008, pero también se han creado más empresas que nunca. Es especialmente llamativo el **cierre de cadenas** como Sears o Toys“R”Us, situación que se asemeja a las dificultades que en Aragón ha experimentado Imaginarium, algunos centros comerciales o que a nivel nacional está padeciendo DIA. Los cambios en los hábitos de compra y ocio han producido **cierres en los populares centros comerciales** o *malls* estadounidenses, en los que cada vez hay menos tiendas y más restaurantes. **En Estados Unidos se habla del “apocalipsis del retail”**. Sin llegar al caso de Estados Unidos, en España este formato también experimenta dificultades. No obstante, cabe señalar que la superficie bruta alquilable de Estados Unidos por persona es siete veces la de España, por lo que **no cabe prever que se produzca un fenómeno similar al susodicho apocalipsis**. En todo caso, más que de apocalipsis cabría hablar de disrupción o evolución, ya que lo que más llama la atención no son los cierres sino el cambio de formato. Así, cadenas como Carrefour están apostando por tiendas de proximidad de pequeño tamaño, ubicadas en el centro de las poblaciones o en barrios, siguiendo el formato de Amazon Go, que también pasa al mundo físico. La propia Amazon adquirió Whole Foods Market, una cadena estadounidense de supermercados con 460 tiendas físicas y 90 mil empleados.

2. Crecimiento sostenido del comercio electrónico

Otra tendencia del sector comercio es el **crecimiento sostenido e imparable del comercio electrónico** encabezado por gigantes como Amazon: si el 30% de británicos están en Amazon Prime, en Madrid ya está sirviendo productos en 21 minutos. Pero hay otros actores relevantes y sectores muy afectados: así Alibaba, JD.com o Vip.com —ropa de lujo— arrasan en China y continúan ganando cuota de mercado en España; Just Eat triunfó sirviendo comida rápida en Reino Unido y compite con Uber Eats y Deliveroo en España; la alemana Zalando o la italiana YOOX Net A Porter avanzan comercializando ropa de marca; la francesa ManoMano comercializa con mucho éxito productos de ferretería, también en España. Otras empresas todavía no operan en España, como Start Today que triunfa con su ropa *low cost* en Japón. Incluso en países como Corea del Sur la cuota de mercado del comercio electrónico multiplica por dos o tres la de EEUU y España. Por tanto, la tarta que supone el comercio tiene en el comercio electrónico un comensal que cada vez se lleva un bocado más grande. Algunos consultores predicen a medio plazo un escenario con solo cinco tiendas: Amazon, Alibaba (y sus diferentes subtiendas), JD.com, Ebay y el resto³. Pero ese resto lo formará un nutridísimo conjunto de pequeñas tiendas, donde realmente se efectuarán la mayor parte de las compras.

3. Clientes que investigan en Internet, pero compran en tienda

Aunque los datos de crecimiento de comercio electrónico son muy importantes, un 27,2% el último año según la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC, 2019), todavía hay un formato que crece más: **las compras online de los clientes que recogen lo comprado en una tienda, que aumentan a un ritmo del 47%**⁴. Cada día crece el número de usuarios ROPO, siglas que corresponden a *Research Online and Purchase Offline*, o consumidores que acostumbran a investigar sus productos online, pero que finalmente realizan la compra offline, un grupo en el que se circunscribe uno de cada cuatro usuarios. Un caso concreto de este fenómeno también llamado *webrooming* es el de la moda: el porcentaje de ropa que se compra por Internet es todavía pequeño, pero un 35% de las compras que se efectúan en una tienda física, han tenido previamente algún contacto digital. Lógicamente el fenómeno contrario también se da: *showrooming*, un comprador que visita una tienda para revisar un producto, pero después lo compra en línea desde casa, o encarga el pedido en la tienda para que le llegue a casa porque lo quiere en un color que en ese momento no está en la tienda. En Estados Unidos se ha estimado que el 69% de los compradores hace *webrooming*, y un 49% hace *showrooming*⁵. Las empresas de distribución, como El Corte Inglés o Carrefour, incorporan en muchos productos la opción "*click and collect*" y en algunos países esta opción es la elegida mayoritariamente por los consumidores en días señalados como Navidad. Cabe señalar otra tendencia minoritaria, y es que algunos comercios han empezado a cobrar por probar determinados productos o incluso por acceder a la tienda, pero solo en circunstancias muy concretas.

4. De distribución multicanal a omnicanal

Muchos comercios presumen de vender en diversos canales, como una tienda física, su propio comercio electrónico, a través de Facebook o en Amazon, es decir siguen una estrategia multicanal. Atienden a los clientes por redes sociales, por correo

³ <https://www.retailnewstrends.me/un-mundo-con-solo-5-tiendas/>

⁴ <https://www.retailnewstrends.me/nuevo-diccionario-retail-2019/>

⁵ <https://www.businessinsider.com/reverse-showrooming-bricks-and-mortar-retailers-fight-back-2-2014-2?IR=T>

electrónico, por teléfono o en persona en la tienda. Eso es un ejemplo de distribución multicanal, la elegida cada vez más por el sector de comercio minorista, tendencia que continuará desarrollándose los próximos años (COM, 2018). Sin embargo, esta estrategia tiene a veces un problema y es la falta de comunicación entre los diferentes canales, que incluso compiten entre sí; así hay un responsable de la tienda online y otro de la tienda física, de forma que la relación con el cliente empieza y termina en un mismo canal. Por ejemplo, si haces una compra en la agencia online de Viajes El Corte Inglés y surge un problema no trates de solucionarlo en una agencia física, te remiten al teléfono, que a menudo está saturado. Pero las empresas más punteras están apostando por la omnicanalidad, de forma que **un cliente que establece una comunicación vía redes sociales puede seguir con ella a través de un correo electrónico y finalizarla en una tienda física**. Toda la información de esta relación debe estar actualizada para poder dar un correcto servicio, sin duplicidades ni errores. La tendencia pasa por reconvertir todos los departamentos y posiciones centradas en los canales, en departamentos y posiciones centradas en el cliente, es decir, debe ser omniciente.

5. Digitalización de la tienda física

Muchos comercios de proximidad no tienen ni necesitan una tienda online. Vender por Internet es caro, cada vez es complicado y exige conocimientos técnicos sobre materias como posicionamiento en buscadores, además de fuertes desembolsos en campañas de publicidad en Internet. Es poco realista pensar que la solución para cualquier pequeño comercio es vender por Internet. Sin embargo, sí hay una tendencia a **digitalizar la tienda física** porque las TIC pueden ayudar a ser más productivos, conocer mejor a los clientes, vender más y fidelizar a la clientela. En este sentido cada vez más comercios apuestan por renovar su infraestructura tecnológica, la mayor parte de las veces externalizándola, pues son pequeños negocios que carecen de personal especializado, y apuestan por modernizar sus TPV Terminal Punto de Venta, adquirir software de gestión en la nube, utilizar las redes sociales, adoptar nuevas formas de pago mediante móvil y mejorar su presencia en Internet, dándose de alta en directorios como Google My Business u OpenStreetMap para que el perfil de la empresa aparezca en Google Maps, Foursquare o Pinterest. De forma muy minoritaria incorporan tecnologías como probadores virtuales, señalización digital dinámica, formato publicitario que se basa en la emisión de contenidos digitales a través de dispositivos como pantallas o el uso de sensores que miden el desplazamiento de consumidores en las distintas zonas de la tienda y el tendero controla mediante aplicaciones móviles.

6. El comercio social

El comercio social implica **el uso de redes sociales para ayudar en la compra y venta en línea de productos y servicios**. Como ejemplos de comercio social podemos incluir las valoraciones y análisis de productos en páginas como Tripadvisor, las recomendaciones que realizan nuestros conocidos en las redes sociales, herramientas de compra social que permiten realizar compras colectivas, los foros y comunidades en las que los participantes comparten ofertas y gangas. Pero el comercio social no trata solo de atraer clientes a una tienda online. Algunas redes sociales disponen de un "botón de compra" que permite a los usuarios de la red social realizar la compra sin que el comercio tenga una tienda online. Además, muchos tenderos sin comercio online utilizan las redes sociales para darse a conocer, captar clientes y fidelizarlos, lo que exige presencia activa en redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram y Pinterest, pero también responder a los comentarios en Tripadvisor o las reseñas en Google. El comercio social sigue su trayectoria ascendente y el 53% de los usuarios de Internet busca información en

alguna red social antes de realizar sus compras, de acuerdo con el estudio anual sobre redes sociales que en 2017 llevó a cabo la Asociación de la Publicidad, el Marketing y la Comunicación Digital en España, IAB-Spain⁶.

7. *Venta sin existencias o dropshipping*

El *dropshipping* o triangulación de envíos es un modelo de negocio a través del cual el tendero negocia con un proveedor el suministro y envío del producto final al cliente, por tanto, no requiere disponer de existencias en un almacén. Entre sus ventajas está el requerir una baja inversión inicial, los ahorros derivados de no adquirir producto, la escalabilidad ya que podemos ampliar el catálogo fácilmente, la reducción de costes fijos y el ahorro de gestiones logísticas. Para muchos tenderos de barrio, con gran conocimiento del producto y de los aspectos administrativos y fiscales de un negocio, con vocación de servir al cliente, pero con poca formación tecnológica y que ven en la logística otro muro difícil de superar, es una forma de introducirse en el comercio electrónico. El tendero se convierte en un intermediario entre el cliente final y el proveedor o *dropshipper*. El tendero dispone de la gestión y control de la tienda, pero delega en terceros la logística y, ocasionalmente, la tecnología de la tienda online. Para muchas empresas el *dropshipping* se está convirtiendo en una forma hacer frente a gigantes como Amazon no solo por los tenderos online sino cada vez más por los comercios offline, que ven en este concepto la manera más sencilla de vender por Internet, por ejemplo, creando una tienda en www.shopify.es y añadiendo algún *plugging* que permite vender a través de ella productos de Aliexpress o del propio Amazon y recibiendo una comisión por ello. Son miles las tiendas que funcionan así en todo el mundo. Muchas de ellas, creadas por personas sin experiencia previa en comercio minorista, han alcanzado interesantes cifras de ingresos, aunque son muchos más los proyectos fracasados, razón por la que los tenderos tienen a priori una ventaja al conocer el negocio. No obstante, el *dropshipping* presenta muchos problemas: mucha competencia, márgenes muy ajustados, con lo se precisa mucha rotación, los problemas que surgen con los pedidos o la garantía los debe solucionar el proveedor, pero el que da la cara ante el cliente es el tendero, fallos de sincronización entre el catálogo del proveedor y el de la tienda, entre otros. Por esos motivos, aunque es una tendencia creciente, es una opción complicada de gestionar exitosamente. En algunos sectores como el informático son los mayoristas los que han adaptado sus plataformas para facilitar a los minoristas la venta mediante *dropshipping*.

8. *Consumo de productos locales*

Otra tendencia del comercio es el consumo de productos locales. El informe sobre Alimentación, Sociedad y Decisión Alimentaria en la España del siglo XXI realizado en 2018 por la Fundación Mapfre pone de manifiesto cómo cada vez se tiene una mayor confianza en los alimentos locales y los productos de proximidad⁷. Tres de cada cuatro encuestados le dan total o bastante importancia al hecho de que la cesta de la compra esté compuesta por productos generados de manera sostenible. Los productos de proximidad son especialmente percibidos como sostenibles y notoriamente valorados de forma que hay una elevada disposición a pagar más por ellos. La proximidad es un valor al alza, que explica el auge de las cervezas artesanas, pero también de las fruterías de barrio o el consumo de marcas de vino de denominaciones de origen cercanas. No es una tendencia española sino mundial, ya que las marcas locales crecieron el doble que las marcas globales por tercer año

⁶ https://iabspain.es/wp-content/uploads/iab_estudiodessociales_2017_vreducida.pdf

⁷ http://www.ub.edu/campusalimentacio/ca/documents/Informe_Alimentacio_Espanya_XXI.pdf

consecutivo según el informe "Brand Footprint de Kantar Worldpanel"⁸. El comercio de proximidad puede aprovechar esta tendencia global del gusto por las marcas locales, los alimentos de kilómetro 0 y los productos de cercanía.

9. *Green retail o comercio medioambientalmente responsable*

Cada vez más comercios minoristas desarrollan su estrategia de responsabilidad social a través de innovaciones en *green retail*, es decir, comercio medioambientalmente responsable. Además de suponer una contribución activa y voluntaria al medioambiente, para la empresa supone una estrategia de diferenciación y reclamo publicitario, que además sirve para reducir costes. Un ejemplo son los programas de sostenibilidad en el *packaging*, en el uso de materiales reciclados (sustitución de bolsas de plástico por las de papel o reutilizables) o la sustitución de la iluminación mediante tecnología LED. Sirva de ejemplo una sencilla iniciativa que cualquier pequeño comercio de barrio puede poner en marcha para empezar: pintar de verde una de las estanterías y poner ella artículos ecológicos si es una tienda de alimentación, productos de limpieza naturales y biodegradables si es una droguería o ropa hecha con fibras naturales u orgánicas si se trata de un comercio textil⁹.

10. *El turismo de compras*

El turismo de compras es aquel vinculado a la realización de compras a buen precio o de productos exclusivos. Aunque todos los turistas compran de forma accesoria, en ocasiones las compras han dejado de ser un componente más del turismo, para convertirse en una motivación fundamental a la hora de viajar, para cada vez más turistas. Fue una tendencia del turismo detectada por la Organización Mundial del Turismo (OMT) que dedicó un informe en el año 2104 a este nicho turístico¹⁰. Para aprovechar esta tendencia los comercios deben adaptarse y realizar cambios, como adquirir formación en idiomas y aspectos culturales del cliente (que puede ser chino, japonés o ruso), adquirir productos pensando en este cliente que demanda productos exclusivos relacionados con el destino y que no se pueden encontrar en el lugar de origen. Fomentar el turismo de compras implica cambios en la regulación, porque los turistas esperan una política de horarios comerciales que encaje con sus necesidades, facilidades en devolución de impuestos, y buenas comunicaciones.

11. *Nuevos formatos comerciales: pop-up shops, flagships y tiendas 24h*

Surgen nuevos formatos comerciales como los *pop-up shops* o tiendas fugaces, **tiendas efímeras que, durante un periodo muy breve de tiempo, incluso un día, permiten a las marcas tener una presencia en las ciudades** y ampliar su presencia en el mercado durante un tiempo determinado. Normalmente se eligen sitios céntricos de las ciudades o emblemáticos. En estas tiendas el espacio deja de ser fijo para convertirse en itinerante y temporal; con ello ofrecen un servicio diferenciado respecto al resto de empresas del sector. Son muy apropiadas para las campañas de temporada, como Halloween o Navidad, y combinan muy bien con comercios electrónicos, que de esta forma se dan a conocer al público. La Feria de Tiendas Virtuales fue pionera en este sentido, ya que durante un día el Parque

⁸ <https://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/Brand-Footprint-2018-Las-marcas-de-gran-consumo-mas-elegidas>

⁹ <https://www.allbusiness.com/green-retail-start-with-one-shelf-2-7476389-1.html>

¹⁰ <http://media.unwto.org/es/press-release/2014-05-26/la-omt-presenta-el-informe-mundial-sobre-el-turismo-de-compras>

Tecnológico Walqa se convierte en un centro comercial en el que los tenderos online dan a conocer su producto.

Muchas de las grandes cadenas de tiendas están apostando por *flagships* o tiendas buque insignia, un nuevo concepto de tienda cada vez más grande, más espectacular y mejor situada, que más allá de vender busca **crear experiencias de entretenimiento e incluso educativas** para la creación y gestión de una experiencia única y exclusiva. Sirvan de ejemplos en Zaragoza, la agencia de viajes Azul Marino o Massimo Dutti, que cuenta con Magic Mirror, un espejo inteligente.

Finalmente, otra tendencia son los *corner store 24h* o **tiendas de conveniencia**, establecimientos **que abren todos los días del año**, con un horario comercial prolongado, en ocasiones las 24 horas del día. Es una tendencia mundial, muy popular en países asiáticos, pero que se está introduciendo en España, así Carrefour abrió el primer establecimiento 24h en 2017 y otras marcas cuentan con formatos similares: Dia&Go, Eroski Rapid o Supercor Stop & Go en las gasolineras Repsol.

12. La búsqueda de los mejores precios

Tras leer los principales diagnósticos sobre la situación del comercio de proximidad en muchos de ellos se echa en falta una tendencia global: **la búsqueda del menor precio**. Muchos consumidores se han acostumbrado a comparar primero los precios de los hoteles en varios buscadores antes de reservar un alojamiento, a rastrear el precio más económico de un seguro, y a buscar dónde venden más barato ese electrodoméstico de tal marca y modelo. Y lo cierto es que, en general, **los productos adquiridos en comercios de proximidad son más caros** que los que podemos comprar en la mayoría de las tiendas online, por su estructura de costes y tamaño. Esta tendencia es especialmente acusada en los productos estandarizados y está originada por la transparencia inherente a Internet, que permite comparar los precios de los productos de forma plena. En un sistema de precios transparentes quien sea capaz de ofrecer los precios más baratos recibirá la mayor parte de los pedidos, por lo que **la consecuencia lógica será la desaparición de muchas tiendas pequeñas**, incluso online, y que haya más concentración en el sector. Sin embargo, el precio no es tan importante en otros productos no estandarizados (productos frescos, de kilómetro cero, productos artesanos, como cosméticos y manualidades, ropa y complementos exclusivos de pequeños diseñadores, productos de segunda mano, productos orientados al turismo de compras y productos ecológicos o de comercio justo) y allí el comercio de proximidad tiene las mayores oportunidades, al ofrecer un mayor valor.

2. Casos de éxito

En este apartado se identifican casos de éxito sobre comercio minorista, tanto internacionales como aragoneses. En el caso aragonés cabe destacar el proyecto de la Tienda Extendida de la Cámara de Comercio de Zaragoza, <http://tiendaextendida.camarazaragoza.com>, que recopila casos de éxito de retail en Zaragoza, los analizan y los documentan junto a expertos, para dar a conocer las buenas prácticas que realizan y sirvan de inspiración para otros negocios. Entre las tiendas que ya han documentado podemos destacar Bahnhof, Kabuky, La Rinconada del Queso, La Ciclería, El Sombrero Loco, Telas de Luna y Q Complementos. Para cada caso preparan una documentación. La figura siguiente muestra, a modo de ejemplo, un volcado de pantalla del correspondiente a La Ciclería. En este comercio ubicado en La Magdalena conviven bicicletas y café en un espacio concebido para aunar al movimiento ciclista zaragozano y a la economía social y solidaria.

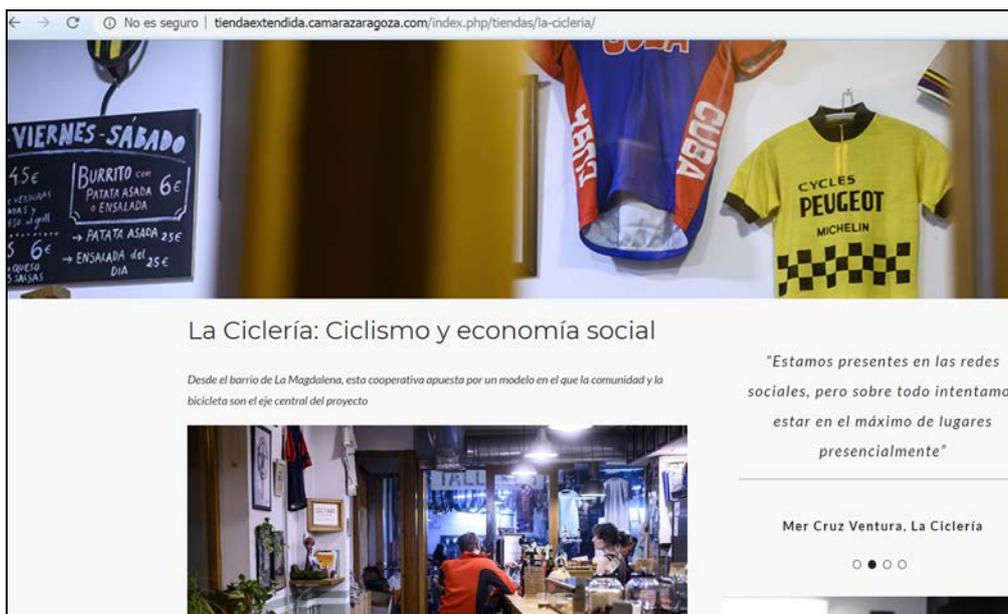


Figura 9.- Volcado de pantalla del caso “La Cicería” preparado por la Tienda Extendida de la Cámara de Comercio de Zaragoza.

1. Empresas gacela de comercio minorista

Al buscar “casos de éxito de comercio minorista” en Google, encontramos referenciados multitud de casos. Sin embargo, al investigar sus cuentas anuales en el registro mercantil, encontramos que muchas de ellas habían quebrado. Por este motivo decidimos buscar las empresas exitosas analizando las cuentas de resultados. De hecho, el Ministerio de Industria, Energía y Turismo realizó un diagnóstico sobre la digitalización del *retail* en España, una de cuyas partes era la identificación de empresas gacela (jóvenes y de alto crecimiento) de comercio minorista (MEC, 2018). Aunque no hay una definición estandarizada, en el informe se presentan como aquellas que alcanzan un crecimiento interanual del 20% o trianual del 60%, con una antigüedad menor a cinco años. Para aislar las empresas relevantes añade varias condiciones adicionales: tener como mínimo 10 empleados en el primer año de la serie y una facturación de 500.000 euros en el último. No se consideran empresas que hayan crecido a través de compras. El estudio identificó un total de 648 empresas gacela en la economía española. De ellas, 47 eran *retailers*. Esta cifra situaba al comercio minorista en décima posición entre los sectores aportadores de empresas gacelas, con un 7,25% del total de las empresas gacelas.

Una primera y llamativa conclusión es que **casi la mitad de las gacelas no tenía presencia online. Únicamente el 21% tenía herramientas de venta online.** De las 47 gacelas solo una tenía un modelo exclusivamente digital. El resto ofrece páginas corporativas sin capacidades de venta online. Es decir, las mayores oportunidades en el comercio minorista no parecen darse en la venta online. Operaban mayoritariamente en el subsector 477, comercio al por menor de otros artículos en establecimientos especializados, como prendas de vestir, calzado, cuero, flores, animales de compañía, entre otros y el 472, fruterías, carnicerías, y otros productos alimenticios. En las del primer subsector, especialmente aquellas que se dedicaban a la moda, sí había varias que vendían por Internet, a diferencia de las del segundo subsector. Tres de las gacelas habían desplegado sus tiendas sobre la red de centros de El Corte Ingles.

Hemos repetido el estudio para el caso de las empresas de Aragón, utilizando la base de datos SABI, que toma los datos del registro mercantil. En Aragón desde el año 2014 se han creado 393 empresas en el sector comercio minorista que siguen vivas. Ninguna de ellas puede considerarse gacela. Hemos relajado las restricciones para dar cabida a empresas que, sin considerarse estrictamente gacela, sí son empresas de crecimiento sostenido en el sector minorista, aunque sean muy pequeñas y aunque no sean tan jóvenes; de esta forma se han identificado unas 20 empresas. Los resultados son coherentes con el estudio MEC (2018) ya que la mayor parte de los negocios de alto crecimiento no son comercios online, con alguna excepción como Porteromanía SL, la tienda creada por el portero de fútbol Francisco Javier Sánchez Broto, que en los últimos años crece a doble dígito hasta alcanzar los 16 millones de euros, 93 empleados y beneficios de más de un millón, abriendo tiendas físicas en diversas capitales. Mucho más pequeña, pero con buen crecimiento es Nitro-PC, tienda de informática zaragozana especializada en ordenadores para videojuegos, que además de en su local en la calle Héroe del Silencio vende en Internet y factura casi dos millones de euros, con 8 empleados. También Farmacia Córdoba, en Monzón, que ahora vende online también con bastante éxito productos de parafarmacia. Pero, en general, se trata de empresas poco relacionadas con el comercio electrónico, como gasolineras en pueblos o carnicerías que han ampliado su negocio con un segundo o tercer establecimiento. Podemos también reseñar Led Spain, una empresa que ha encontrado en la venta de lámparas Led un nicho de negocio, y aunque es comercio minorista sus clientes son empresas que renuevan sus sistemas de iluminación y está ubicada en PlaZa. Similar es Tornistore T1T, que vende tornillos al por menor, y está emplazada en el polígono Empresarium. Como representante del pequeño comercio ubicado en barrios y que funciona bien podemos reseñar a Zaracopy, que dispone de una pequeña imprenta y vende artículos de papelería, desde su comercio en el Camino de las Torres.

2. “Las 9 calles” de Amsterdam

La Comisión Europea ha publicado una Guía para Favorecer la Reactivación y Modernización del Sector de Pequeños Comercios Minoristas (COM, 2018). Esta guía contiene historias de éxito de ciudades que han restablecido la vitalidad de sus centros urbanos y trata de servir de ayuda a las autoridades competentes para ayudar a los pequeños comercios minoristas a adaptarse a las nuevas realidades de la era digital. La Comisión anima a las autoridades públicas a estudiar una amplia gama de acciones y medidas para atraer a los consumidores a los centros de las ciudades que no dependan exclusivamente de restricciones al establecimiento de comercios minoristas, buscando nuevos enfoques para promover la vitalidad de los centros urbanos. Un caso de éxito citado por la Comisión es el realizado en una parte de Ámsterdam conocida como “Las 9 calles”, [De9straatjes.nl/en/shops](https://de9straatjes.nl/en/shops). Los comercios minoristas se agruparon para crear una comunidad cada vez más próspera, basándose en la identidad y el patrimonio cultural de la zona. Un **gestor de comunidades online** anima a los comercios minoristas a **coordinar actividades promocionales** y de mercadotecnia conjuntas relacionadas con este patrimonio que pueden **atraer turistas u otros consumidores a la zona**, promovidas a través de un sitio web. Esto, junto con otras iniciativas lideradas por la autoridad competente, como la introducción de una **zona sin coches**, ha reforzado las actividades minoristas y **ha aumentado la demanda de espacio destinado al comercio minorista** en las «9 calles».

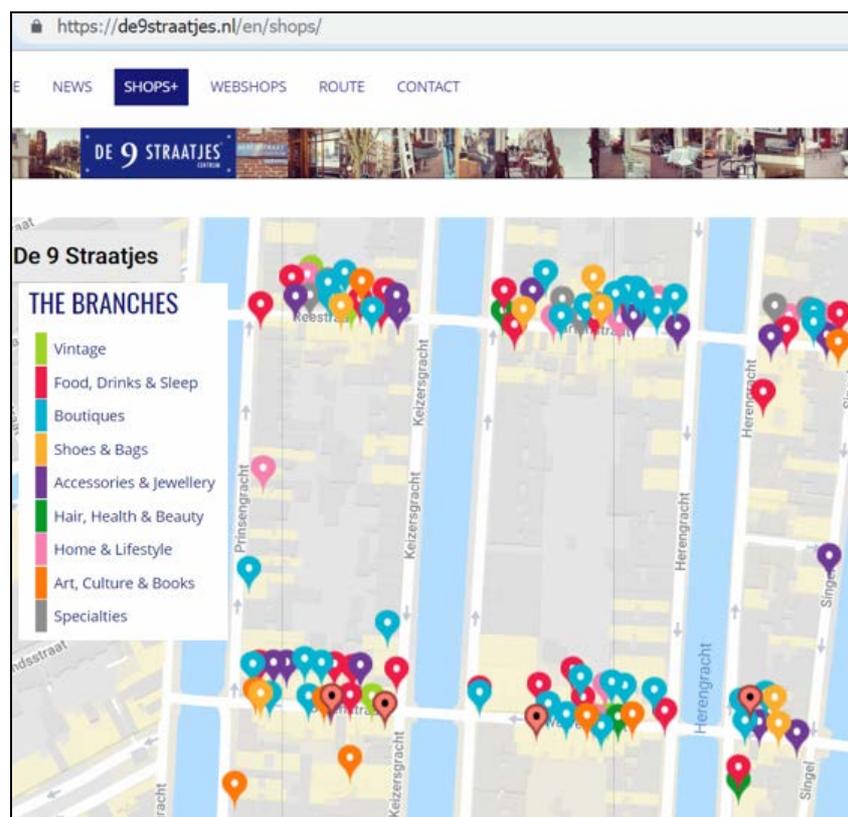


Figura 10.- Volcado de pantalla del portal “Las 9 calles” de Ámsterdam (Fuente: [De9straatjes.nl](https://de9straatjes.nl)).

Proyectos similares se han puesto en marcha en otros lugares, como Beringen, Leopoldsburg, Lommel, Maaseik y Tongeren en Bélgica, todos ellos con el objetivo de revitalizar los centros urbanos y el comercio de proximidad Naardekern.be.

3. Ventanilla única para el comercio minorista de Bélgica

Los Estados miembros de la Unión Europea están obligados a crear ventanillas únicas para los empresarios, que ofrecen la posibilidad de realizar los trámites a distancia y por vía electrónica y facilitan el acceso a la información sobre los requisitos y procedimientos nacionales (COM, 2018). De conformidad con la Directiva de Servicios, las autoridades públicas deben facilitar el acceso al mercado de los comercios minoristas físicos mediante procedimientos simplificados de establecimiento de comercios minoristas, con un menor número de permisos que pueden solicitarse a través de una ventanilla única. A partir de ésta idea, puede realizarse una sede electrónica meramente administrativa, para cumplir el trámite, o crear un portal que vaya más allá. Por ejemplo, en Bélgica, las Regiones introdujeron procedimientos integrados y **ventanillas únicas para el establecimiento y la ayuda exclusivamente de los comercios minoristas**, lo que se ha referenciado como un caso de éxito de apoyo al comercio minorista. Así, el portal de la región de Flandes Detailhandelvlaanderen.be es específico para atender las necesidades del comercio minorista de proximidad. En primer lugar, el portal permite a las empresas de comercio minorista solicitar un **único permiso integrado** en un solo lugar. Pero el portal centraliza todas las **“medidas de apoyo al sector”**, como subvenciones; en otro de sus apartados está disponible toda la **“legislación”**; también cuenta con una sección sobre las **“tendencias de comercio”**, otra dedicada al **“comercio electrónico”**. Entre las medidas concretas ofrecen exenciones de impuestos a aquellos empresarios que abran negocios en locales vacíos.



Figura 11.- Volcado de pantalla del portal de Flandes sobre comercio minorista (Fuente: www.detailhandelvlaanderen.be).

4. T-ZIR, centro de innovación del comercio

Zaragoza es la sede de **T-ZIR** www.t-zir.com, centro de innovación del sector del *retail*, en el que participan Grupo Iberebro (promotores de Torre Village), Intel, Microsoft, Telefónica, HMY Group y Cisco. T-ZIR nació con el objetivo de anticipar y crear las soluciones del nuevo consumidor en un ecosistema emprendedor, al disponer asimismo de un programa de aceleración de *startups*. Desde su creación en junio de 2016 están ubicados en la antigua estación de Utrillas. Han desarrollado siete soluciones tecnológicas, que ellos mismos califican como casos de éxito. T-ZIR pone el foco en la digitalización del comercio tradicional y en la democratización de la innovación tecnológica. T-ZIR dispone de un programa de aceleración para el *retail*, en colaboración con el comercio de proximidad que trata de convertir ideas innovadoras en proyectos empresariales capaces de transformar el comercio detallista en la nueva era digital. Los objetivos son tres: comprender el comportamiento del cliente para ofrecer una experiencia personalizada, la hibridación del mundo físico y digital en una sola experiencia de compra, y la optimización del proceso de minería y explotación de datos.

Entre las innovaciones que ha desarrollado destaca **MiZesta** www.mizesta.com, proyecto pionero que permite hacer la compra de producto fresco en **nueve detallistas del Mercado de Valdespartera**, complementarla con **productos no perecederos de supermercados Dia y Mercadona**, y se recibe en casa en un único pedido en unas 2 horas. De este modo, integra el comercio local en el *ecommerce* y permite a las tiendas vender sus productos las 24h al día, 365 días al año, sin la necesidad de que los comerciantes inviertan en una tienda online propia.

Deusens www.deusens.com, fue la *startup* ganadora del I Programa de Aceleración de T-ZIR, con **un producto de realidad aumentada**, tecnología que permite superponer capas de elementos virtuales sobre el mundo real, que desarrollaron junto con la tienda de lámparas zaragozana **Liderlamp** liderlamp.es, ubicada en la carretera de Logroño. Posteriormente Deusens ha desarrollado Alice, una *app* que trata de popularizar la realidad aumentada. La realidad aumentada es útil porque permite visualizar los productos de una tienda, pero hasta ahora exigía desarrollos a medida para cada cliente, lo que restringía su uso en el pequeño comercio, siendo normalmente sus clientes empresas grandes como Phillips, Campofrío o Nivea. La novedad de Alice es que es una herramienta de propósito general y muy económica, por lo que está al alcance de las pymes, que pueden así experimentar con catálogos interactivos o probadores virtuales.

En la segunda edición de la aceleradora, la vencedora fue la *startup* aragonesa **Meraki** [Meraki.codes](https://meraki.codes), gracias a su solución Meraki Retail, que permite que el cliente pueda interactuar con el producto y comparar productos. Todo ello, integrado con un sistema de adquisición de datos para su posterior medición y mejora. En el desarrollo de esta solución han trabajado con **Basket World** [Basketworld.com](https://basketworld.com), tienda zaragozana ubicada en la calle Gran Vía 34 que está especializada en baloncesto, donde han probado el piloto. El proyecto piloto consistió en una **mesa interactiva que permite el reconocimiento de productos y la visualización de contenido multimedia a través de un proyector**, y la visualización de características técnicas o la web de venta, a través del mostrador de la mesa interactiva. En este caso se hizo sobre zapatillas de baloncesto, proyectando vídeos publicitarios de cada modelo, así como las características del producto y su ficha técnica con el stock y tallaje disponible a tiempo real. La mesa interactiva, además de la experiencia para el cliente, ofrece una serie de beneficios para la optimización del trabajo en el punto de venta: como el conocimiento del *stock* en tiempo real y la interacción con el cliente. Asimismo, este proyecto permite recoger datos para su posterior medición y optimizar el trabajo en tienda. La mesa interactiva está colocada en la tienda desde noviembre de 2018, analizando los datos recogidos durante este tiempo pudiendo testar la mejora que ha supuesto este proyecto interactivo en el punto de venta¹¹.

5. Casos de éxito en dropshipping en tiendas de informática

Como sabemos, en el *dropshipping* **el tendero negocia con un proveedor el suministro y envío del producto final al cliente, por lo que no requiere disponer de existencias en un almacén**. Para muchos tenderos de barrio plantearse tener un comercio electrónico puede ser una quimera, pero sin embargo pueden iniciarse en la venta online y aprovechar su conocimiento y contactos con proveedores mediante el *dropshipping*. Donde más desarrollado está en la venta de productos informáticos, ya que la mayoría de los mayoristas de este tipo de productos ofrecen esta posibilidad a sus clientes, las tiendas de informática. Es normal que el sector de la informática sea uno de los primeros en adaptarse a esta posibilidad. Para ello los mayoristas han realizado importantes inversiones en logística, que además de dar servicio a las tiendas deben ahora atender a clientes finales. Es bastante razonable que sea un mayorista el que pueda hacer frente a estas inversiones, negocie las tarifas con una empresa de transporte y disponga de una base de datos sincronizada. Por otra parte, para las tiendas de informática, resulta bastante natural mantener un blog con contenidos sobre los productos que ellos conocen bien y poner enlaces a los productos. Así funcionan mayoristas de informática como Esprinet www.esprinet.com, una empresa que desde PlaZa factura 700 millones de euros y dispone de casi 300 empleados. Muchas de las pequeñas tiendas de informática han desarrollado una sencilla página web que sincroniza los productos de Esprinet y otros mayoristas, como Ingrammicro, Techdata o Vinzeo. Además, es frecuente completar el catálogo con proveedores especializados, como Inforpor www.inforpor.com en el caso de consumibles¹². En el *dropshipping* **cada uno se encarga de hacer lo que mejor sabe hacer: el comercio minorista se encarga de gestionar la venta, la atención al cliente y la facturación mientras que el mayorista empaqueta y envía los pedidos en nombre del minorista**. Con ello se logra más eficiencia, menores costes y que los pequeños comercios puedan convivir con los grandes, haciendo cada uno su trabajo.

¹¹ <https://www.diffusionsport.com/basket-world-recibe-un-premio-por-su-innovacion-tecnologica-en-retail-37149/>

¹² <http://www.channelpartner.es/mayoristas/entrevistas/1109822002002/nuestro-dropshipping-transformado-logistica-tradicional-de-nuestros-clientes.1.html>

A large teal 3D block graphic with a white shadow, positioned in the lower-left quadrant of the page. The text is centered on the top face of the block.

Propuestas y medidas a adoptar

En este apartado se exponen algunas de las medidas para mejorar el comercio minorista realizadas por diferentes organismos y otras propuestas de acuerdo con lo observado al realizar el presente estudio.

1. Propuestas de la Comisión Europea

Diversos organismos internacionales y nacionales han señalado en reiteradas ocasiones que el comercio minorista español presenta una hiperregulación que genera numerosas barreras a la competencia, sobre todo a nivel autonómico. El toque de atención más reciente lo realizó la Comisión Europea, en un documento titulado “Un sector minorista europeo adecuado para el siglo XXI” presentado en abril del 2018 por Jyrki Katainen, vicepresidente de Fomento del Empleo y Elzbieta Bienkowska, comisaria de Mercado Interior (COM, 2018). La figura siguiente pone de manifiesto las elevadas restricciones en el horario comercial, en los canales de distribución, en las promociones de ventas, en las tasas e impuestos del comercio minorista y en las restricciones sobre el abastecimiento de los comercios españoles, lo que provoca que **España ocupe el penúltimo lugar en el ranking que mide el efecto restrictivo sobre las actividades minoristas**. España tampoco sale bien parada cuando se trata de abrir un nuevo comercio minorista ya que **se piden muchos requisitos y los procedimientos se demoran más que el promedio europeo**.

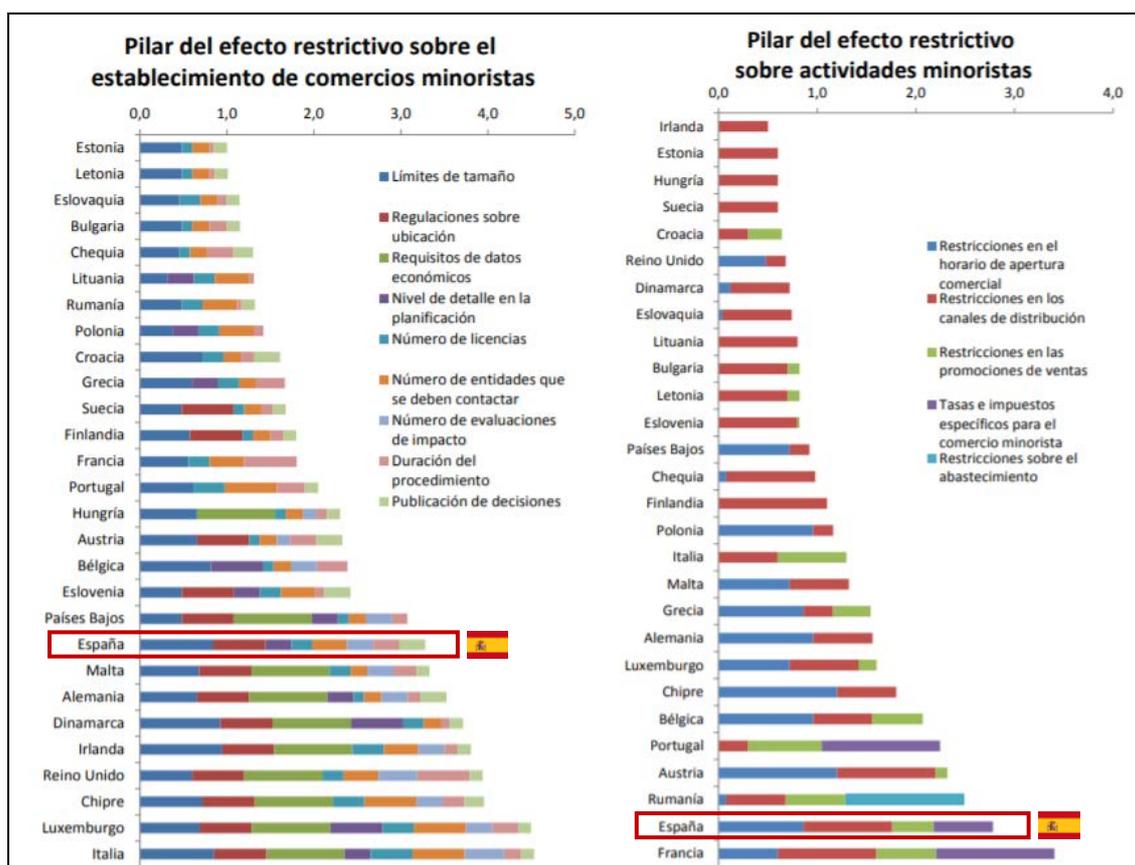


Figura 12.- Restricciones al ejercicio del comercio en Europa (Fuente: COM, 2018).

En este sentido, numerosos estudios en diversos países han estudiado el efecto de regular los horarios, limitar o directamente prohibir las grandes superficies. La mayoría confirman la efectividad de la regulación y de las medidas de restrictividad comercial tomadas para proteger al pequeño comercio frente a los grandes

establecimientos, aunque en alimentación, los grandes beneficiados son los supermercados y, en menor medida, los comercios tradicionales (Matea y Mora-Sanguinetti, 2012). Sin embargo, **el precio que hay que pagar por esa protección al pequeño comercio es el menor número de ocupados en el sector y los mayores precios que pagan los consumidores por los productos** (Matea y Mora-Sanguinetti, 2012).

La Comisión propone cinco líneas de actuación. La primera pretende **reforzar la competitividad del sector minorista europeo**, para ello se ha previsto un Plan de Inversiones para Europa que respalda una mayor profundización del mercado único, en particular mediante la supresión de los obstáculos a la inversión, impulsar una mayor previsibilidad normativa y reducir la regulación excesiva. Con la aplicación de la **Estrategia para el Mercado Único Digital**, la Comisión tomó medidas para hacer que el mercado único sea apto para la era digital. Uno de los principales objetivos es garantizar que los comercios minoristas *online* sean capaces de realizar ventas transfronterizas de forma efectiva, de ahí las propuestas de la Comisión sobre la supresión del bloqueo geográfico, los servicios de paquetería transfronterizos, la modernización del sistema del IVA, las normas sobre los contratos digitales y la próxima iniciativa sobre plataformas en línea, que ayudará a los comercios minoristas a funcionar *online* con menos problemas. La Comisión propone también diversas acciones para una fiscalidad justa y eficaz de la economía digital y para garantizar la independencia de los sistemas de tarjetas de pago y las entidades procesadoras. De acuerdo con la Comisión van a surgir oportunidades para las empresas de comercio minorista debido a varios programas, como el Erasmus+, la nueva Agenda de Capacidades para Europa, el Mercado Único de Mercancías o la Directiva de Servicios, que permite a los comerciantes minoristas establecer puntos de venta en todos los Estados miembros con más facilidad.

La segunda línea aborda las **restricciones más frecuentes en la venta minorista tradicional** que afectan a los resultados del mercado. Entre ellas cabe señalar las que afectan al establecimiento de una tienda (por ejemplo, sobre el tamaño y la localización del establecimiento o el procedimiento para obtener una autorización específica) y su funcionamiento (por ejemplo, horarios de apertura, promociones de ventas y canales de distribución, fiscalidad o abastecimiento). Un entorno normativo menos restrictivo anima a más empresas a entrar en el mercado, aprovechar las oportunidades que ofrece y tener éxito.

La tercera línea trata de facilitar el establecimiento de empresas minoristas. Nueve países, entre ellos España, han recibido recomendaciones específicas para eliminar restricciones, por ejemplo, no exigir planes de ordenación muy detallados en los que se especifiquen los tipos de productos puestos a la venta y en cambio apostar por procedimientos de establecimiento sencillos, transparentes y eficientes. Para ello es preciso que **las interacciones de las empresas con las administraciones públicas sean más eficientes, transparentes, rápidas y menos costosas**, objetivo del Plan de Acción sobre Administración Electrónica de la UE.

La cuarta línea trata sobre la **reducción de las restricciones operativas**. Los minoristas se enfrentan a una serie de regulaciones vinculadas a sus operaciones diarias, por ejemplo, sobre los horarios de apertura, las promociones de ventas, los canales de distribución y el abastecimiento, para cumplir objetivos de orden público, como la protección de los trabajadores, los consumidores, el medio ambiente y la salud pública. Sin embargo, los comercios electrónicos abren las 24 horas del día, realizan promociones a su libre albedrío, pueden saltarse las restricciones a los canales de distribución específicos (puede comprarse tabaco o

medicamentos sin receta de forma *online*, lo que en España está reservado a estancos y farmacias) y no pagan impuestos en función del tamaño del local, con lo que compiten de forma ventajosa, por lo que las autoridades públicas deberían evaluar la proporcionalidad y eficacia de las restricciones operativas que afectan a los comercios minoristas físicos para garantizar la igualdad de condiciones con el comercio electrónico.

La quinta línea plantea **reducir los costes del cumplimiento**. Cumplir la legislación tiene un coste, el llamado coste del cumplimiento, que puede oscilar entre el 0,4% y el 6% del volumen de negocios anual de los minoristas. Para las microempresas, se trata de una carga especialmente pesada, por término medio las microempresas minoristas gastan en la UE un equivalente al 3,3% de su volumen de negocios en tareas administrativas y equipos en relación con el cumplimiento normativo, mientras que para el resto de empresas este valor equivale al 0,4%. Los ámbitos de mejora son la presentación de información empresarial, la notificación de cambios, inspecciones, multas y sanciones.

2. Propuestas del Ministerio de Industria, Energía y Turismo

El Ministerio de Industria, Energía y Turismo lanzó en 2017 el Plan Integral de Apoyo a la Competitividad del comercio Minorista de España (MEC, 2017). El plan se articula en diez líneas estratégicas cuyo objetivo es potenciar la competitividad de los comercios. Asimismo, el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo puso en marcha un programa de Ayudas para la Transformación digital del pequeño comercio con la colaboración de la Cámara de Comercio de España, del que se beneficiaron 1.973 comercios en 2018 recibiendo ayudas para la realización de diagnósticos, formación, innovaciones tecnológicas, como presencia en redes sociales, página web, informatizar los procesos de la empresa o marketing digital¹³.

La primera línea del plan trata sobre **la innovación** como estrategia indispensable de adaptación a los nuevos hábitos de compra y de venta, mediante el asesoramiento, la formación en nuevas tecnologías y la ayuda directa para su implementación, para que, sin perder su singularidad, los comercios sean más actuales, modernos e innovadores. Como acciones plantea un convenio con la Cámara de Comercio para realizar diagnósticos de los comercios, acciones orientadas a conseguir comercios que atiendan a las personas mayores, incluso tiendas *online age-friendly*, **líneas de ayuda para la innovación y digitalización** del comercio, ayudas para adopción de soluciones *cloud*, reconocimiento de las iniciativas de éxito comercial mediante premios o apoyar el **desarrollo de software** aplicable a la actividad comercial minorista.

La segunda línea plantea el **fomento de los centros comerciales abiertos y mercados municipales**, como formas tradicionales de comercio que mantienen la vida y la actividad en las calles y en el centro de las ciudades. Para ello se proponen acciones de modernización de equipamientos comerciales y la incorporación de nuevas tecnologías en mercados de abastos, mercados municipales o galerías comerciales de titularidad municipal, así como **subvenciones para la revalorización cultural y la modernización de las librerías**.

La tercera línea trata sobre el **apoyo financiero a las empresas**, para facilitar las iniciativas de modernización e inversión en los comercios. Como acción se propone

¹³ [http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-interior/Ayudas-al-Comercio-Interior/Documents/Programa%20Comercio%20Minorista%202018%20\(p\).pdf](http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-interior/Ayudas-al-Comercio-Interior/Documents/Programa%20Comercio%20Minorista%202018%20(p).pdf)

facilitar el acceso al crédito a estos comercios mediante el Instituto de Crédito Oficial (ICO) o un programa de apoyo a la **financiación de las mujeres emprendedoras**.

La cuarta línea apuesta por la **promoción comercial y la reactivación de la demanda**, para aumentar las ventas y la sostenibilidad de los negocios, mediante diversas acciones, como potenciar la campaña “Love your local Markets” (“Me gusta mi Mercado”), realización de acciones temáticas de “Cultura y Gastronomía mediterránea” o regular los límites máximos de las comisiones exigibles en operaciones de pago con tarjeta, de lo que se ocupa el Observatorio de Pagos con Tarjeta Electrónica.

La quinta línea apuesta por el **apoyo al emprendedor**, con acciones como el programa Emprende en 3, para agilizar los trámites de creación de empresas, una línea de ayudas dinerarias para el apoyo al emprendimiento en TIC y Economía Digital, el Programa de Apoyo al Emprendimiento Femenino (PAEM) mediante el portal www.e-empresarias.net o el proyecto CEVIPYME www.cevipyme.es, centro de apoyo a la pyme en materia de gestión de propiedad industrial.

La sexta línea trata de fomentar las sinergias entre comercio y turismo promocionando el **turismo de compras**, de forma que los turistas que nos visitan se lleven una experiencia satisfactoria completa en sus compras. Para ello se prevén actuaciones dirigidas al sector profesional de viajes, colaborar con Fitur Shopping, generalizar el procedimiento de devolución del IVA a Viajeros (DIVA) o desarrollar **rutas para promocionar comercios en portales de turismo**.

La séptima línea trata sobre el apoyo a la **seguridad en el comercio** y en la protección de las marcas, implementando la denuncia electrónica en la Guardia Civil o elaborar contenidos en la página web de la OEPM, www.stopfalsificaciones.es.

La octava línea plantea el seguimiento de los efectos de la aplicación de las **medidas legislativas** adoptadas en la eliminación de trabas y obstáculos al ejercicio de la actividad comercial.

La novena línea apuesta por impulsar la **internacionalización de las empresas de comercio**, como estímulo a ampliar mercado y la imagen de calidad de los productos españoles en otros países. Por ejemplo, ampliando el Programa ICEX Next para que las franquicias españolas se extiendan por el mundo o mediante el programa eMarket Services www.emarketservices.es, que facilita que las pequeñas empresas puedan utilizar los mercados electrónicos B2B y B2C para vender en el exterior.

La décima línea plantea medidas de facilitación del **empleo y la formación**, que dignifiquen la profesión y aseguren un empleo de calidad y cualificado, con formación online como el Programa de Formación para Agentes Comerciales o el Programa de Formación para el Empleo Juvenil en la Economía Digital u otros especializados como www.e-fishnet.org orientado al comercio minorista de productos pesqueros.

3. Propuestas de la Confederación Española de Comercio

La Confederación Española de Comercio realizó un documento que contiene 100 propuestas para el sector comercio, coincidiendo con las elecciones del año 2016, ya que reconocen que se trata de un documento diseñado para los responsables públicos (CEC, 2016). Las 100 propuestas se agrupan en 15 bloques y en el anexo se complementa con medidas para subsectores concretos, por ejemplo, un “Plan

Renove” para electrodomésticos o la “Campaña nacional contra el top manta” para el comercio textil.

El primer bloque de propuestas de CEC (2016) tiene que ver con **iniciativas que permitan ensalzar el papel del comercio** y su aportación a la sociedad y, en concreto, propone **la creación del Día del Comercio de Proximidad**. Cabe señalar que el 24 de noviembre de 2018 se llevó a cabo una experiencia piloto a nivel nacional promovida por la Confederación Española de Comercio (CEC) siendo precisamente Zaragoza la ciudad elegida para llevarla a cabo, pensando en extender la idea a todo el país. Se entregaron rascas, hubo concursos en las redes sociales y se sorteó un móvil de alta gama. Se adhirieron 500 tiendas zaragozanas.

El segundo bloque aborda el problema que supone el **desequilibrio entre formatos comerciales**, y las propuestas que hace CEC (2016) tienen que ver con la regulación de los horarios comerciales, una política ordenada de rebajas y promociones, y la regulación específica de nuevos formatos comerciales como los *outlets* y los *pop-up shops* o tiendas efímeras.

El tercer bloque se refiere al comercio en la ciudad, que trate de **evitar la desertización de los núcleos urbanos**. Para ello se proponen medidas como el desarrollo de actividades de ocio que aúnen restauración, cultura y comercio de proximidad como instrumentos necesarios de atracción y consolidación de la afluencia de consumidores a los centros urbanos, invirtiendo en infraestructuras de comercio urbano, como mobiliario urbano o actuaciones en las fachadas o renovando los mercados municipales. De especial interés es la propuesta de **impulsar las SmartCities** proponiendo modelos de negocio adaptados al esquema de las ciudades inteligentes, colocando al comercio en el eje central de las políticas públicas como elemento estratégico del proceso y vertebrador de la ciudad.

El cuarto bloque aborda la **innovación tecnológica**, y propone impulsar un plan de ayudas específico sectorial para **reducir la brecha digital** en las pequeñas tiendas con respecto a las grandes empresas dentro del sector, fomentando la venta omnicanal (física y online) ante el auge del comercio electrónico, promoviendo la digitalización de los establecimientos comerciales de proximidad y potenciando la incorporación de **soluciones tecnológicas colectivas (plataformas)** que puedan favorecer la adopción generalizada en las pymes. Para ello es preciso adoptar medidas orientadas a la sensibilización, formación y creación de una cultura empresarial que favorezca la integración de los canales de comercialización *offline-online* y el desarrollo de actuaciones de benchmarking que faciliten la difusión de la innovación, especialmente por parte de las empresas comerciales líderes, que pueden actuar como ejemplo para el resto de empresas.

El quinto bloque plantea **estrategias formativas específicas** para el comercio, especialmente mediante la educación a distancia, por considerarse este modelo muy adecuado para las pymes, al poder aprovechar las ventajas ofrecidas por las nuevas tecnologías y adaptando la oferta formativa a las necesidades reales del sector comercial con amplias jornadas laborales, pero también con momentos en los que la tienda está vacía y puede aprovecharse para realizar la formación. Desde CEC (2016) se plantea específicamente la necesidad de desarrollar **formación específica en economía digital** para mejorar las habilidades en el uso de las TIC en los negocios, así como impulsar cursos, talleres, conferencias y jornadas que sirvan para el reciclaje de los profesionales del sector.

El sexto bloque, sobre financiación, propone el establecimiento de **líneas de ayudas** dirigidas a favorecer la creación y el desarrollo de actividades comerciales, pero también el desarrollo de **sistemas de pagos innovadores** con menores comisiones. En este sentido las **fintech** tienen mucho que aportar pues contribuyen

al proceso de desintermediación financiera, logrando mejores servicios financieros con menores comisiones. También se plantea el acceso a redes de financiación no bancaria, como *crowdfunding*, *crowdlending*, *fundraising*, capital semilla o *business angels*, promoviendo herramientas que se adapten a las características del pequeño comercio y difundiendo sus posibilidades entre el tejido empresarial comercial.

El séptimo bloque trata sobre el mantenimiento de la actividad comercial mediante la introducción de estímulos fiscales, el **relevo generacional** impulsando un Plan de Continuidad Empresarial que facilite los traspasos de pymes a jóvenes y **emprendedores** mejorando también los canales de conexión con **startups**, impulsando los Puntos de Atención al Emprendedor.

El octavo bloque aborda los **aspectos sociales y medioambientales**, enfatizando la sostenibilidad del comercio urbano y de proximidad, que evita desplazamientos innecesarios y reduce las emisiones y la contaminación.

El noveno bloque trata sobre las relaciones con los consumidores, con propuestas como potenciar la **figura del arbitraje** como instrumento clave de resolución de disputas entre consumidores y comerciantes; en Aragón destaca la Junta Arbitral de Consumo, con 4.791 empresas adheridas. Pero también con iniciativas que favorezcan el intercambio mutuo de información entre comercios y consumidores utilizando los nuevos canales que ofrecen las TIC. En este caso podemos destacar el empleo de **aplicaciones móviles para el comercio de proximidad**.

El décimo bloque trata sobre **seguridad**, tema que preocupa a los comerciantes y han desarrollado un Plan de Seguridad en los Comercios, que propone medidas como el establecimiento de líneas de ayuda para mejorar los sistemas anti-hurto y de video-vigilancia en los establecimientos y ejes comerciales, así como medidas para evitar las falsificaciones, desarrollando una estrategia específica para vigilar las actuaciones delictivas en materia comercial en el canal de venta online. En este sentido se propone el uso de la tecnología **blockchain**, como tecnología que genera confianza y puede permitir que los pequeños tenderos sean capaces de dar a sus potenciales clientes la misma confianza que empresas como Amazon. Así funciona **OpenBazaar** openbazaar.org, un proyecto *open source* que pretende crear una red de comercio P2P (de persona a persona), descentralizado y sin pago de comisiones.

El bloque undécimo, sobre las posibilidades del **comercio y el turismo**, propone incidir en las posibilidades de las compras en España ofertando paquetes con rutas turístico-comerciales en el momento de planificación y reserva, de la misma manera que los turistas ya antes de visitar la ciudad conocen la oferta monumental o las rutas gastronómicas, ofertar asimismo las rutas de compras. Estas rutas pueden incluso ser especializadas, por ejemplo, rutas en el sector textil. Las webs de turismo deberían otorgar un papel destacable a las rutas de compras con visibilidad en los distintos canales informativos y de comunicación y con proyección nacional e internacional. Asimismo, se propone un plan de capacitación turístico-comercial que incluye el uso de las TICs como herramienta de promoción para facilitar al comerciante el acercamiento al turista, tanto en su lugar de origen, antes y después del desplazamiento, como durante la estancia del turista.

El bloque duodécimo propone **evaluar el impacto normativo** sobre el pequeño comercio, flexibilizando las exigencias administrativas adaptándose a la realidad de autónomos y pymes e impulsando medidas eficaces contra la competencia desleal y la economía sumergida.

El bloque décimo tercero propone promover la **colaboración y cooperación empresarial** entre pymes comerciales, para contrarrestar el efecto de su pequeño

tamaño y reconocer la labor social realizada por las organizaciones empresariales más representativas del sector.

El bloque décimo cuarto propone medidas para reactivar el consumo, implantando incentivos al consumo como los **“planes renove”**, en sectores comerciales prioritarios.

Finalmente, el bloque décimo quinto trata sobre la creación de empleo y plantea potenciar la figura del comercio de proximidad como una vía idónea para el autoempleo, así como medidas para **conciliar la vida familiar** de los comerciantes.

4. Propuestas del Ayuntamiento de Zaragoza

El Ayuntamiento de Zaragoza a través del Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Zaragoza web.zaragozadinamica.es elaboró el Plan de Apoyo al Comercio Local de proximidad 2018-2021 (IMEFEZ, 2018). Su objetivo es responder a las necesidades de este tipo de comercio, mientras se fomentan unos barrios vivos y una ciudad más sostenible. El Plan consta de 4 líneas estratégicas, 17 medidas y 86 acciones concretas. El presupuesto del Ayuntamiento de Zaragoza para apoyar al comercio de proximidad durante este 2018 ascendió a 610.000 euros. El Plan tiene una proyección mínima de 2,4 millones de euros hasta 2021, si bien esta inversión tiene un amplio margen de incremento a medida que se concreten las nuevas acciones.

La primera línea trata de impulsar el comercio de proximidad en el barrio para lo que propone **medidas de sensibilización y promoción** como la “Noche de Ixs tenderxs creativxs”, la organización periódica de mercados de barrio o el impulso de una moneda de uso local. Asimismo, se pretende potenciar el uso de las tecnologías, diseñando un mapa de comercios de cada barrio, con posibilidad de adaptación a una app, desarrollando el blog “Made in Zaragoza” madeinzaragoza.es/blog/, el lanzamiento de una web cultural y comercial de Zaragoza, vinculada a Turismo y con newsletter, el fomento del uso de redes sociales como herramienta de difusión entre el pequeño comercio, la potenciación del uso de nuevas tecnologías para mejorar los servicios ofrecidos por el pequeño comercio, como la compra online, el establecimiento de puntos de recogida de compra online y de pequeño formato, tanto en punto físico como en envíos a domicilio con pequeñas empresas ajustadas a la demanda. También se pretende mejorar las competencias de los comerciantes locales a través de la formación específica, por ejemplo, en escaparatismo y fachadas, gestión contable, o nuevas tecnologías, dotar una línea de subvenciones para adaptar los comercios a necesidades de movilidad reducida o elaborar una guía de comercios accesibles, o poner en marcha de un servicio de asesoría para pequeños negocios. Finalmente se propone desarrollar un banco de conocimiento donde difundir técnicas innovadoras de éxito y buenas prácticas comerciales. En este sentido, el Miz-lab madeinzaragoza.es/mizlab/ es un laboratorio de innovación comercial mediante el cual el ayuntamiento trata de acercar los procesos de innovación al pequeño comercio. Se han seleccionado ya tres comercios (Juegos Tradicionales, Toque de Canela y Los Mundos de Sonia). Para cada uno de ellos un consultor de negocios experto repasa su estrategia empresarial, la imagen comercial y la comunicación online, realizando propuestas de mejora, tanto en la estrategia, como renovando el local, la imagen de marca, por ejemplo, actualizando el logotipo y relanzando las redes sociales del comercio en Facebook e Instagram, o proponiendo la creación de contenidos en un blog.

La segunda línea tiene que ver con el **fomento de un consumo sostenible**, tanto social como medioambientalmente, apostando por el **producto local**, por ejemplo, reforzando el sello identificativo “Made in Zaragoza” para comercios creativos, vinculando los comercios de alimentación con la plataforma de distribución de la Huerta Km.0, reservando espacios en equipamientos comerciales para productos, marcas y comercios locales. También se propone organizar visitas guiadas de escolares a tiendas y mercados de barrio, diseñando asimismo actividades educativas para los centros escolares de fomento del consumo responsable, acciones de apoyo a empresas de economía circular, o editar una guía de buenas prácticas del comercio vinculadas al consumo responsable.

La tercera línea estratégica aborda el **asociacionismo comercial** y la integración de vecinos y comercios y propone fomentar el trabajo conjunto entre asociaciones de comerciantes, que conduzca a una mejor coordinación, potenciar las redes de comercios que existen vinculadas al Ayuntamiento, como la red de “Comercios Amigables con las personas mayores”, convocar subvenciones en las que se prime el partenariado o crear un Observatorio Local del Comercio que posibilite la coordinación el trabajo conjunto, cuya primera reunión se celebró en noviembre de 2018 con la participación de las asociaciones vecinales y de comerciantes, organizaciones empresariales y de autónomos, sindicatos, consumidores, Gobierno de Aragón y Cámara de Comercio¹⁴. La diversidad cultural de la ciudad de Zaragoza amplía la oferta comercial con nuevos nichos de mercado y son un buen reclamo para residentes, por lo que se proponen medidas especiales para este colectivo, como la realización de ferias interculturales o formación especializada para emprendedores inmigrantes.

La línea estratégica cuarta propone **eliminar las brechas en los barrios**, reduciendo el número de **locales vacíos**, ya que su presencia aumenta la sensación de deterioro de las calles y barrios. Para ello se propone elaborar un censo de locales vacíos en coordinación con Zaragoza Vivienda y Urbanismo, diseñar medidas para incentivar el alquiler de locales vacíos, organizar un plan de usos de locales vacíos para nuevos comercios efímeros y exposiciones temporales. También se plantea estudiar posibles iniciativas que rompan con el efecto de locales vacíos en mal estado, como el mantenimiento en buen estado de las persianas o la limpieza de fachadas y el apoyo al *graffiti* o pintura mural como elemento decorativo en los locales vacíos.

5. Otras ideas a considerar

En este apartado desarrollamos otras ideas que pueden aplicarse para mejorar la situación del pequeño comercio.

1. Mejorar los aspectos normativos y la regulación del pequeño comercio

La Comisión Europea (COM, 2018) demanda a los Estados modernizar su marco normativo porque limita la capacidad de las empresas para adaptarse y reaccionar a los cambios, especialmente para lograr la transformación digital. La Comisión incide en que la acumulación de diferentes y complejos marcos regulatorios a nivel nacional, regional y local en España tiene un impacto negativo sobre la productividad del sector, sobre los precios y sobre la competencia. Muchas de estas restricciones pueden justificarse por objetivos legítimos de orden público y, sin

¹⁴ <https://www.zaragoza.es/sede/servicio/noticia/228274>

embargo, su acumulación puede crear obstáculos desproporcionados para las nuevas incorporaciones y, por tanto, afectar negativamente a la productividad del sector. En cualquier caso, parece claro que somos uno de los países europeos en los que más complicado resulta abrir un nuevo negocio de comercio minorista y que más trabas pone a los negocios ya existentes, ocupando el penúltimo lugar según el “indicador del efecto restrictivo” diseñado por la Comisión. Para abrir un comercio en España se necesitan muchos más procedimientos, intervienen más entidades y hay trabas al libre comercio. Además de mejorar esta regulación sería bueno desarrollar las ventanillas únicas, de hecho, desde diciembre de 2009 es obligatorio por ley que haya una ventanilla única en cada país de la UE. Todas las ventanillas únicas nacionales forman parte de la red europea EUGO www.eugo.es¹⁵. Al analizar el rendimiento de las ventanillas **España ocupa una posición media-baja (20 de 30 países), con un 68% de procedimientos online, frente al 100% que obtiene Estonia**. Podría incluso crearse una **ventanilla única para el comercio minorista**, como hay en otros lugares.

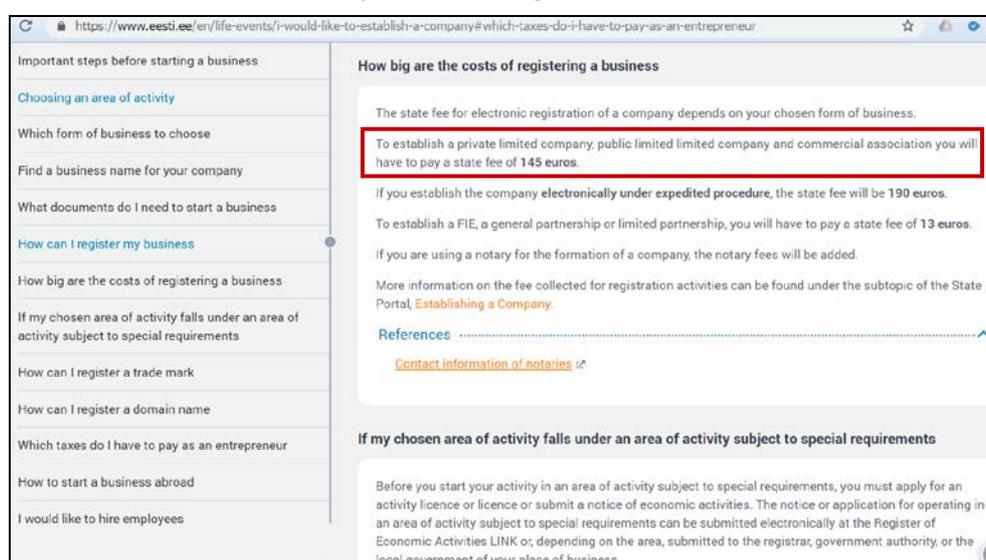


Figura 13.- Volcado de pantalla de la ventanilla única de Estonia para ayudar a los empresarios a establecer un negocio, con el 100% de procedimientos online (Fuente: www.eesti.ee).

2. Tecnologías para la transformación digital del pequeño comercio

Hoy en día, cada vez más consumidores esperan una experiencia de compra más digital en los establecimientos comerciales, a todos los niveles: lo mínimo es que puedas saber los horarios de la tienda consultando en Google, que tengan un correo electrónico desde el que te puedan enviar una factura electrónica si la necesitas, que puedas hacer una consulta en las redes sociales mediante su *chat* en el Facebook o que el comercio aparezca geolocalizado en los principales buscadores. Diversas administraciones plantean ayudas para que el pequeño comercio pueda adaptarse. Las innovaciones tecnológicas que ayudan a la digitalización son muy variadas y dependen del tipo de comercio, pero incluyen desde hardware como las **tabletas** que utilizan los empleados para facilitar la realización de un pedido, el **TPV** o Terminal Punto de Venta más adecuado para cada negocio, sistemas de etiquetado electrónico de precios, algunas con radiofrecuencia, o el software **en la nube** para gestionar el **negocio** que permite

¹⁵ https://ec.europa.eu/growth/single-market/services/services-directive/in-practice/contact_es

llevar el control remoto de la tienda o acceder a la contabilidad desde cualquier lugar. También hay utilidades de Internet que van más allá de poner en marcha una tienda online, como el **uso eficiente de las redes sociales** o empezar con algo tan simple como darse de alta de forma gratuita en **Google My Business** www.google.com/intl/es_es/business/, **Apple Maps** u **OpenStreetMap** para que el perfil de la empresa aparezca en Google Maps, Foursquare, Pinterest, etc. y del que carecen muchas tiendas de proximidad. Los comercios minoristas también pueden sacar más partido a los **códigos QR** para lanzar campañas de marketing. También es interesante para los tenderos adscribirse a programas de fidelización mediante aplicaciones móviles, como el propuesto por **Pensumo**, Compraspensumo.com, que destina un porcentaje de la compra realizada por el cliente a un plan de ahorro personal, lo que ayuda a fidelizar a la clientela. Los comercios minoristas deben admitir **nuevas formas de pago**, especialmente mediante el móvil, como Apple Pay, Samsung Pay o Android Pay de amplio crecimiento. Incluso se pueden incorporar los **comentarios de los productos** en las tiendas físicas o sacar partido de ellos, de hecho, en las tiendas físicas de Amazon 4-star, solo se comercializan productos que logran una valoración igual o superior a las cuatro estrellas en la página web. En resumen, se trata de que las tiendas físicas aprovechen lo bueno que tiene el comercio electrónico, de forma que incluyan secciones como "Los más vendidos" (algo que de siempre hacen las librerías), "Tendencias", "Top en listas de deseos" y colecciones por temática y productos relacionados que frecuentemente se compran juntos.

En cuanto a las tecnologías más rompedoras, solo un número limitado de comercios de proximidad las podrán incorporar. Así, algunos comercios de ropa disponen de espejos inteligentes o **probadores virtuales**, que además de las grandes cadenas ya han instalado pequeñas sastrerías, como la Sastrería Exquisitus de Bilbao Exquisuits.com, fundada en 1840 y plenamente digitalizada, tanto con presencia online como offline cuyo video puede verse en Youtube Youtube.com/watch?time_continue=1&v=u7vEMZsA9x8. Algún comercio de proximidad puede utilizar el *digital signage* o **señalización digital dinámica**, formato publicitario que se basa en la emisión de contenidos digitales a través de dispositivos como pantallas, proyectores, paneles táctiles o tótems ubicados en el punto de venta y que permiten interactuar con el cliente que está en la tienda, por ejemplo, mientras un vendedor en una zapatería atiende a un cliente, otro cliente puede entretenerse consultando el catálogo interactivo. También pueden ubicarse en el escaparate de la tienda e informar a los paseantes, clientes potenciales. En la digitalización también tienen cabida herramientas más sofisticadas como **sensores que miden el desplazamiento de los clientes** en las distintas zonas de la tienda, por ejemplo, mediante *beacons* o balizas para tiendas, pequeños dispositivos con Bluetooth aplicados en el marketing de proximidad que permiten interactuar con los clientes potenciales que deben tener instalada una aplicación, por ejemplo, enviando ofertas exclusivas al móvil del estilo "Ana, ya sé que has tenido un bebé ¿Qué tal este lote de productos de tal marca por 10€?". También pueden usarse cámaras de vídeo que permiten estimar el perfil de los consumidores en tienda ya sea por sexo, edad o sus niveles emocionales en respuesta de los estímulos que encuentran en el establecimiento. Esto se puede acompañar de **aplicaciones para móviles que identifican al cliente al entrar en la tienda, al realizar un chequeo**, es decir, *check up apps*. Entonces se acerca el vendedor, que ha recibido en su tableta el aviso y ya conoce el nombre e historial del cliente, y puede darle un trato más personalizado. Naturalmente esto es más útil en tiendas que tienen mucha rotación de clientes, porque una pequeña tienda conoce a sus clientes. Estas tecnologías tratan de reducir la brecha que existe entre la tienda física y la online, pues proporcionan a los tenderos físicos

abundante información, como la que normalmente disponen los tenderos online. Otra tecnología que se considera de interés para el pequeño comercio es la **realidad aumentada**, que ya empieza a utilizarse en supermercados en los que gracias al móvil un mapa nos guía por los pasillos, permitiendo obtener información adicional sobre los productos. También pudiera tener interés puntual las gafas de realidad virtual, si bien su uso queda más alejado en el tiempo. También se ha propuesto el uso de la tecnología *blockchain*, por ejemplo, mediante monedas ciudadanas.

3. *Smart commerce en smart cities*

Las *smart cities* o ciudades inteligentes utilizan la tecnología y avanzados sistemas de comunicación para mejorar la vida de los ciudadanos que viven y trabajan en ellas y los visitantes. El pequeño comercio, ubicado en barrios o en el centro de las ciudades, precisa que las infraestructuras urbanas estén en perfecto estado de revista. Se busca un entorno de calles limpias y seguras, con mobiliario urbano adecuado, en las que dé gusto pasear. **Las *smart cities* también pueden ayudar al pequeño comercio proporcionando un escaparate virtual del comercio municipal** a los visitantes y turistas o informando de ofertas puntuales o la atención al cliente. En este sentido ya existen aplicaciones móviles, integradas en las plataformas de software municipal, que permiten que los pequeños tenderos de barrios carguen su oferta de productos o puedan canalizar ofertas de última hora. Con ello se potencia la visibilidad de los comercios. También la administración puede aplicar *digital signage* o **señalización digital dinámica** en mobiliario urbano para canalizar información sobre el pequeño comercio, como las ofertas, que se suman a las aplicaciones habituales de las *smart cities*, como *smart parkings* que permiten identificar a través del móvil plazas libres de aparcamiento, *smart streets* con carril bici que se ilumina para aumentar la seguridad o cualquier otra tecnología. Por tanto, se puede ir más allá de iniciativas aisladas de un grupo de comerciantes que hacen lo que pueden para intentar mejorar sus comercios y tener presencia en Internet buscando **una acción coordinada por la administración pública** que lidera el proyecto. Las experiencias aisladas no siempre funcionan, por ejemplo, aquellas que son mera *web* con los comercios, sino que el éxito acompaña a aquellas que abordan el problema de forma integral. Por ejemplo, barrios como el casco viejo de Huesca, de Teruel, el Tubo, el Gancho o la Magdalena de Zaragoza podrían replicar el caso de éxito referenciado de las "9 calles de Amsterdam". Con una plataforma en la que aparezcan las rutas de comercio y las atracciones turísticas, animada por un *community manager* activo en las redes sociales y resto de elementos que se integran en una ciudad y un comercio cada vez más *smart*. Por tanto, ésta propuesta podría combinarse con las plataformas existentes, como MiZesta www.mizesta.com, que permite hacer la compra de producto fresco en nueve detallistas del Mercado de Valdespartera, Zerca.com que plantea la creación de tiendas online, también en Huesca el Ayuntamiento ha planteado la creación de una plataforma de venta de productos de proximidad por parte de comercios locales¹⁶, o la de lugares como en Jaca, donde el portal www.acomseja.com de la asociación de empresarios mantiene un directorio de tiendas y canaliza promociones. Son iniciativas de gran interés pero que se beneficiarían de un enfoque integral, que combinara acciones de las tres: **venta online, comercio de barrio y presencia activa en redes sociales, más la dotación de las infraestructuras tecnológicas propias de las *smart cities*.**

¹⁶ <https://www.radiohuesca.com/huesca/novales-solicita-la-plataforma-de-venta-online-incluida-en-el-plan-de-empleo-14122018-118329.html>

4. Combinar presencia física con venta en Internet

Los límites entre las tiendas físicas y *online* son cada vez más difusos. Una estrategia exitosa pasa por combinar la tienda física con el comercio electrónico. Muchas tiendas físicas venden además por Internet, mientras que empresas de comercio electrónico disponen de presencia física, es el modelo de negocio *brick and click*. Este modelo de negocio tiene una mayor tasa de supervivencia que el comercio electrónico puro. Hemos realizado un estudio empírico utilizando información financiera del registro mercantil, concretamente de una muestra de 632 empresas españolas recién creadas o *startups*, dedicadas al comercio electrónico. En promedio, quebraron cada año el 9,91% de las empresas, por lo que siete años más tarde sobrevivieron menos de la mitad, exactamente el 40,55%. Estas tasas de quiebra superan al promedio de quiebra de las *startups* españolas, cuya supervivencia se sitúa en el 49,24%. El comercio electrónico es un sector de riesgo. Pero analizando los factores que explican la supervivencia encontramos que **el riesgo de quebrar es 1,438 veces superior en las empresas sin presencia física que en las *brick and click***. Cabe señalar que otro factor de éxito para los comercios electrónicos es su internacionalización, ser capaces de vender en el extranjero. En este caso el riesgo de quebrar era 2,776 veces superior en las empresas de comercio electrónico centradas exclusivamente en ventas nacionales que en aquellas que realizan ventas al exterior. La puesta en marcha de acciones que favorezcan el desarrollo de estos negocios mixtos es muy positiva, posiblemente más que las acciones de apoyo a la creación de negocios puramente online.¹⁷

5. Favorecer la compra online, pero con recogida en tienda

Es frecuente comprar en Internet, pero no estar en casa cuando pasa el cartero o mensajero, con lo que deja un aviso de intento de entrega o toca esperar en la cola de la oficina de correos. Cada día crece el número de consumidores que acostumbran a investigar sus productos online, pero que finalmente realizan la compra offline, un grupo en el que se circunscribe uno de cada cuatro usuarios. Una vez que se identifica este modelo de compra, es fundamental dotar a los consumidores de la información necesaria que procuran y brindarles varios métodos para que pueda adquirir el producto que buscan. Porque muchas empresas venden online y offline, pero mediante dos canales diferentes, incluso manejan los inventarios de forma separada o consideran la tienda online como una tienda más. Esto provoca encontrar precios diferentes en la tienda online y offline, para disgusto del cliente, que encuentra en la tienda física normalmente precios más elevados o incluso falta de existencias, a pesar de que en la tienda online sí que parece haber. Por estos motivos, las empresas más avanzadas están implementando **estrategias para favorecer la compra online, pero con recogida del producto en la tienda**, *Buy Online Pick Up in Store* (BOPS) o "*click and collect*", utilizada ya con éxito en muchos comercios y que trae como resultado una reducción de las ventas online que se compensa con un incremento de las ventas en las tiendas físicas (Gallino y Moreno, 2014). Esta modalidad hace posible la convivencia entre los modelos de comercio electrónico y tradicional, lo que concede nuevas oportunidades al mundo del *retail*.

¹⁷ La Orden EIE/1775/2018, del Departamento de Economía, Industria y Empleo de la DGA, de 17 de octubre de 2018, convoca ayudas con destino a la incorporación al marketing digital o al comercio electrónico en el pequeño comercio de la provincia de Teruel. <http://www.boa.aragon.es/cgi-bin/EBOA/BRSCGI?CMD=VERDOC&BASE=BOLE&PIECE=BOLE&DOCS=1-31&DOCR=11&SEC=FIRMA&RNG=200&SEPARADOR=&&PUBL=20181113>

Otra forma de evitar la incomodidad que supone no estar en casa cuando pasa el mensajero es utilizar servicios de entrega como www.hubbl.eu, que permite tener las compras hechas por Internet en cualquier entregadas a domicilio hasta la medianoche. El cliente escoge el día y la hora que prefiere recibir el paquete, en España de momento opera solo en Barcelona. Finalmente, en ocasiones la compra se realiza en una tienda online como Amazon, pero la recogida se hace en una tienda de proximidad. Este tipo de opciones están todavía en pañales en España, ya que apenas el 18% de los usuarios las utiliza, frente al 41% que lo hace en Alemania o el 90% en Suecia. **El horario y la cercanía del comercio de proximidad hacen más compatible la recogida de los productos.** El principal atractivo para las tiendas de barrio es el reclamo publicitario, ya que normalmente no reciben comisiones. Con este servicio en marcha pasarán por el local muchos clientes nuevos. Por lo tanto, es una gran oportunidad para que acaben comprando también los productos de la tienda de proximidad. El ejemplo más claro tal vez puede ser el de los quioscos, por su amplio horario, que pueden aprovechar para vender desde el periódico hasta cualquier chuchería a todo el que se acerque a recoger un pedido online¹⁸. Además, una vez que el consumidor está en el establecimiento tiene predisposición a adquirir productos complementarios relacionados con el pedido, es decir *cross selling*, vendidos por nuestra tienda. Por ejemplo, compro unas botellas de vino en Amazon, que recojo en la ferretería de al lado de mi casa y me llevo un sacacorchos. Es un ejemplo de **coopetición**, es decir **colaboración entre competidores**. En este caso tanto la tienda online, sea Amazon, como el pequeño tendero, salen ganando.

6. Oportunidades para el pequeño comercio

Internet permite comparar los precios de los productos y es difícil que una pequeña tienda de barrio pueda competir con la mayoría de las grandes tiendas *online*; su mayor productividad les asegura menores costes operativos y su mayor tamaño les permite conseguir mejores tarifas de los proveedores. Como consecuencia muchas pequeñas tiendas desaparecerán. Pero al no poder competir en precio, la propuesta de valor del pequeño comercio debe enfatizar aspectos como la cercanía o la confianza, especialmente valorados en los productos no estandarizados, como los de kilómetro cero, los productos frescos, los ecológicos o de comercio justo. El comercio de proximidad puede aprovechar esta tendencia global del gusto por las marcas locales, alimentos de kilómetro 0 y productos de proximidad. También tienen cabida los productos de artesanía, incluyendo los cosméticos naturales, la ropa y los complementos exclusivos de pequeños diseñadores y los productos de segunda mano. Asimismo, los comercios de proximidad pueden fácilmente implantar una estrategia de responsabilidad social a través de innovaciones en *green retail*, tratando de convertirse en comercios medioambientalmente responsables. Las *corner store 24h* son tiendas de conveniencia, establecimientos que abren todos los días del año que se está introduciendo en España, y pueden ser una oportunidad para el pequeño comercio. Estas pequeñas empresas exportan poco o nada, pero pueden aprovechar la oportunidad que supone el turismo de compras. Los comercios de proximidad pueden aprovechar esta tendencia global, pero deben adaptarse y realizar cambios.

Digitalizarse no implica necesariamente vender online, que es complicado y caro. Muchos tenderos sin comercio online utilizan las redes sociales para darse a conocer, captar clientes y fidelizarlos, lo que exige presencia activa en redes sociales. Es una tecnología que puede utilizar el pequeño comercio, y hacerlo

¹⁸ <http://asesoresdepymes.com/merece-la-pena-convertir-negocio-punto-recogida-online/>

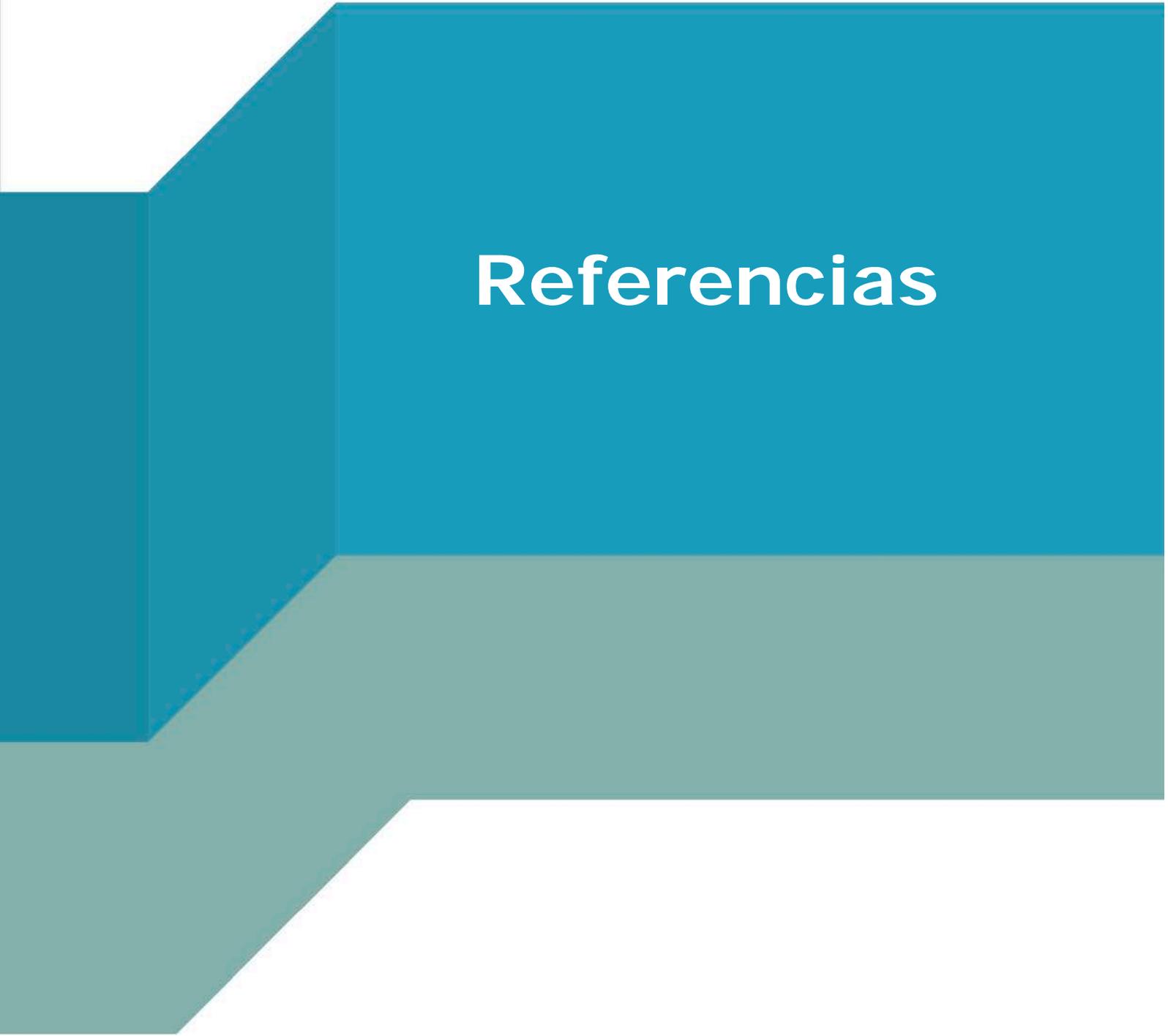
incluso mejor que las grandes empresas. Igualmente pueden geolocalizarse para aparecer en Google Maps y servicios similares. También está en alza el *dropshipping*, modelo de negocio a través del cual el tendero negocia con un proveedor el suministro y envío del producto final al cliente, por tanto, no requiere disponer de existencias en un almacén. El tendero dispone de la gestión y control de la tienda, pero delega en terceros la logística. En algunos sectores como el informático son los mayoristas los que han adaptado sus plataformas para facilitar a los comercios minoristas la venta mediante *dropshipping*.

7. Aumentar la tasa de supervivencia del pequeño comercio

Podemos aplicar las teorías darwinianas de la evolución de las especies a la Economía, trasladando el debate sobre “adaptación vs selección natural” a la supervivencia de las empresas, mientras que el medio ambiente cambiante encuentra su paralelismo en el mercado y sus dinámicas. Los defensores de la perspectiva adaptacionista consideran que las empresas pueden adaptarse al cambio, se entiende a cambios en los consumidores, a nuevos productos o a súbitas alteraciones en los precios. Para los defensores de la selección natural, el mercado produce la desaparición de empresas débiles, porque a las empresas les resulta difícil adaptarse a los cambios, por la inercia estructural, mientras que rápidamente se crean nuevas empresas. Lo cierto es que en el ecosistema que forman las empresas que se dedican al comercio, nacen muchas, pero pocas sobreviven, avalando la selección natural, si bien también es cierto que muchas empresas han sido capaces de reinventarse y hacer frente a grandes cambios, como la globalización, el desembarco de franquicias o ahora el comercio electrónico. El ecosistema del sector comercio está formado por numerosos tipos de empresas, de muy distintos tamaños y formatos comerciales, así conviven grandes superficies, centros comerciales, parques comerciales y pequeños comercios de proximidad. Los pequeños comercios de barrio tienen como gran ventaja su ubicación, próxima al ciudadano. De hecho, las empresas de comercio electrónico están ahora buscando presencia física y grandes empresas ubicadas en el extrarradio quieren tener presencia en áreas urbanas. Los mayores perdedores pueden ser los *malls* alejados de la ciudad, porque para qué ir lejos, con el coche, si se pueden conseguir mejores precios *online* y recibir en casa el producto o recogerlo en una tienda cerca del lugar de residencia. Los comercios de proximidad tienen futuro, aportan el valor de la cercanía, pero con nuevos formatos: el comercio tradicional prácticamente ha desaparecido de la calle Alfonso e Independencia, donde son todo franquicias de marcas de textil y cafeterías. Y pronto aparecerán nuevos establecimientos o franquicias de tiendas de Amazon, Ikea, Carrefour, Leroy Merlin o Mi Alcampo, éste último ubicado a cien metros del Pilar desde hace 3 meses. Y surgirán muchas más tiendas con horario amplio, incluso abiertas las 24h, como pasa en otros países. Ya se ha comentado el papel de la administración, en este caso las propuestas de la Comisión Europea que se resumen en agilizar los trámites para establecer un comercio, reducir las fricciones, favoreciendo un mercado competitivo y controlando asimismo las ventajas que pueden tener las grandes empresas multinacionales que dominan el comercio electrónico, especialmente en los aspectos fiscales. Otras administraciones han experimentado con éxito ideas puntuales como dotar de ventanilla única para el comercio minorista o reducir los impuestos al que abra un comercio en un local que lleve tiempo cerrado.

¿Cómo aumentar la tasa de supervivencia de las empresas de comercio de proximidad? Las pequeñas empresas de comercio minorista se caracterizan por su baja productividad y poca innovación, sus empleados no van sobrados de

conocimientos tecnológicos para abordar la digitalización. En la biología, el lamarckismo, es decir, que los caracteres adquiridos se heredan, fue desechado al considerarse erróneo, frente a las teorías evolutivas de Darwin. Pero en el mundo empresarial se ha encontrado que las empresas *spin off*, que nacen de otra, tienen mayores probabilidades de supervivencia. Porque heredan un bagaje, un *know-how* y cuentan con un apoyo financiero, frente a las empresas y negocios creados de la nada. También sobreviven más aquellas que cuando surgen tienen buenos apoyos, por ejemplo, de la Universidad vía *spin-up*, o de un centro que las ha incubado, ayudando a pulir los planes de negocio, a realizar el estudio de mercado, a diseñar las estrategias de marketing sobre precio, producto, localización o publicidad. Por tanto, aunque la selección natural rige en el dinámico sector del comercio minorista, mucho puede hacerse para que las empresas mejoren sus expectativas de supervivencia.

A 3D teal-colored box with a shadow cast to the right and bottom. The word "Referencias" is centered on the front face of the box in white text.

Referencias

- AECC (2018). "Informe sobre ventas y afluencias en el primer semestre de 2018". *Asociación Española de Centros y Parques Comerciales*. http://aedecc.com/uploads/noticias/2018.10.03_AECC_-_Suben_ventas_y_afluencias_en_el_primer_semestre_de_2018.pdf
- CEC (2016). "El comercio como prioridad de futuro. 100 propuestas", *Confederación Española de Comercio*, Madrid, http://www.cec-comercio.com/wp-content/uploads/2014/04/Propuestas-Comercio-Elecciones-Generales-26JUN16_.pdf
- CNMC (2019). "Estadísticas de Comercio Electrónico", *Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia*, Madrid, <http://data.cnmc.es/datagraph/>
- COM (2018). "Un sector minorista europeo adecuado para el siglo XXI". Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:93c3b59e-43ad-11e8-a9f4-01aa75ed71a1.0004.02/DOC_1&format=PDF
- DIRCE (2018). Directorio Central de Empresas, *Instituto Nacional de Estadística*, Madrid, https://www.ine.es/prensa/dirce_2018.pdf
- ECOS (2018). Informe sobre el estado del comercio en Zaragoza. *Federación de Comercio y Servicios de Zaragoza y Provincia*. <https://ecos.es>
- Gallino, S., y Moreno, A. (2014). Integration of online and offline channels in retail: The impact of sharing reliable inventory availability information. *Management Science*, 60(6), 1434-1451.
- IMEFEZ (2018). Plan de Apoyo al Comercio Local de Proximidad. *Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Zaragoza*, <http://www.zaragoza.es/cont/paginas/gestionmunicipal/tablon/plan-apoyo-comercio-proximidad-2018-na.pdf>.
- INE (2016). "Estadística Estructural de Empresas: Sector Comercio (EEESC)", *Instituto Nacional de Estadística*, Madrid https://www.ine.es/prensa/eesc_2016_d.pdf.
- INE (2017). "Estadística Estructural de Empresas: Sector Comercio (EEESC)", *Instituto Nacional de Estadística*, Madrid https://www.ine.es/prensa/eesc_2017_a.pdf.
- INE (2019). "Estudio Índices de Comercio al por Menor (ICM)", *Instituto Nacional de Estadística*, Madrid https://www.ine.es/prensa/icm_prensa.htm.
- Inmark (2019). Estudio sobre Tendencias del Consumidor, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, <http://www.comercio.gob.es/es-ES/PDF/ResumenEjecutivo%20estudio%20tendencias.pdf>
- Matea, M. Ll., y Mora-Sanguinetti, J. S. (2012). El comercio minorista después de una década de regulación autonómica: efectos en la densidad comercial, el empleo y la inflación. *Revista de Economía Aplicada* XX, 59, 5–54.
- MEC (2017). Plan Integral de Apoyo a la Competitividad del comercio Minorista de España, Ministerio de Industria, Energía y Turismo http://www.mineco.gob.es/stfls/mineco/comercio/pdf/170908_Plan_Integral_Comercio_17.pdf
- MEC (2018). Diagnóstico: La digitalización del Retail en España, Ministerio de Industria, Energía y Turismo <http://www.comercio.gob.es/es-ES/PDF/DIAGNO%CC%81STICO.V.1.pdf>
- SEPE (2017). Estudio Prospectivo del Sector Comercio Minorista en España. Observatorio de las Ocupaciones. *Servicio Público de Empleo Estatal*. https://www.sepe.es/contenidos/observatorio/mercado_trabajo/3071-1.pdf
- SS (2018). Afiliación a la Seguridad Social. *Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social* <https://revista.seg-social.es/wp-content/uploads/2019/01/Datos-afiliaci%C3%B3n-diciembre-2018.pdf>

El "Estudio sobre potencialidades del comercio minorista en Aragón" ha sido elaborado por Carlos Serrano Cinca, catedrático de la Universidad de Zaragoza, y por José Félix Muñoz Soro, investigador de la Agencia Aragonesa para la Investigación y el Desarrollo (ARAIID), por encargo de la Dirección General de Administración Electrónica y Sociedad de la Información del Departamento de Innovación, Investigación y Universidad del Gobierno de Aragón

*Informe publicado bajo los términos de la licencia **Creative Commons-Atribución-NoComercial (CC BY-NC)***



observatorio aragonés
de la sociedad
de la información



*Dirección General
de Administración Electrónica y
Sociedad de la Información*

Departamento de
Innovación, Investigación y
Universidad
del Gobierno de Aragón

Edificio Pignatelli.
P^o M^a Agustín 36,
puerta 30, planta 1^a
50004 Zaragoza

www.observatorioaragones.es
oasi@aragon.es