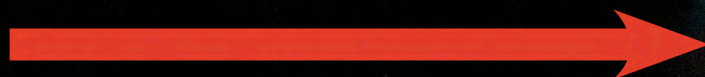


Cristina Olarte Pascual  
Yolanda Sierra Murillo  
(Directoras)

Alba García Milon  
(Coordinadora)

# A-TIENDA



Dirección y gestión del  
punto de venta



## **A-tienda**

Dirección y gestión  
del punto de venta

Madrid 2020

Directoras:

Cristina Olarte Pascual  
Yolanda Sierra Murillo

Coordinadora:

Alba García Milon

# **A-tienda**

## **Dirección y gestión del punto de venta**

Primera edición: *septiembre 2020*

© ESIC EDITORIAL

Avda. de Valdenigrales, s/n. 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)

Tel. 91 452 41 00

[www.esic.edu/editorial](http://www.esic.edu/editorial)

© Directoras: Cristina Olarte Pascual y Yolanda Sierra Murillo

© Coordinadora: Alba García Milon y los autores de sus textos

ISBN: 978-84-18415-06-7

Depósito Legal: M-19339-2020

Cubierta: Gerardo Domínguez

Fotocomposición y Fotomecánica: Nueva Maqueta  
Doña Mencía, 39  
28011 Madrid

Imprime: Gráficas Dehon  
La Morera, 23-25  
28850 Torrejón de Ardoz (Madrid)

*Impreso en España*

Queda prohibida toda reproducción de la obra o partes de la misma por cualquier medio sin la preceptiva autorización previa.

# Índice

AGRADECIMIENTOS .....	13
-----------------------	----

INTRODUCCIÓN .....	15
--------------------	----

## PRIMERA PARTE

### DISTRIBUCIÓN DETALLISTA: ENTORNO Y SITUACIÓN DEL SECTOR

Capítulo 1. <b>Distribución detallista: entorno y situación del sector</b> .....	19
--	----

*Alicia Izquierdo Yusta, María del Pilar Martínez Ruiz y Ana I. Jiménez Zarco*

1.1. Distribución detallista: entorno actual, tendencias y marketing 4.0 ..	21
1.2. Marco legal e institucional .....	27
1.3. Clasificación del comercio minorista .....	32
1.4. El asociacionismo .....	34
1.5. Actividad .....	41
1.6. Bibliografía .....	41

## SEGUNDA PARTE

### DECISIONES ESTRATÉGICAS PARA EL PUNTO DE VENTA

Capítulo 2. <b>Estrategias competitivas: objetivos estratégicos, segmentación, targeting y posicionamiento</b> .....	47
--	----

*Enrique Pelegrín*

2.1. Estrategias competitivas .....	49
2.2. Objetivos estratégicos .....	55
2.3. Segmentación .....	57
2.4. <i>Targeting</i> .....	62
2.5. Posicionamiento .....	65

2.6. Actividad .....	69
2.7. Bibliografía .....	70
<b>Capítulo 3. Los sistemas de gestión de la calidad en el comercio .....</b>	<b>71</b>
<i>Emma Juaneda-Ayensa y Mónica Clavel San Emeterio</i>	
3.1. Introducción .....	73
3.2. Definición de calidad y sistemas de gestión de la calidad .....	74
3.3. ISO UNE 175001 .....	79
3.3.1. Requisitos del servicio .....	81
3.3.2. Requisitos de los elementos tangibles .....	82
3.3.3. Requisitos del personal .....	83
3.3.4. Servicios complementarios .....	83
3.3.5. Requisitos de mejora continua .....	84
3.4. Responsabilidad social del comercio .....	84
3.5. Conclusiones .....	86
3.6. Anexo: SERVQUAL .....	87
3.7. Actividad .....	88
3.8. Bibliografía .....	89
<b>Capítulo 4. Análisis económico-financiero de la tienda como empresa ...</b>	<b>91</b>
<i>Álvaro Melón Izco</i>	
4.1. Problemática de la gestión financiera de un negocio .....	93
4.2. Los estados contables: el balance y la cuenta de resultados .....	96
4.2.1. El balance .....	96
4.2.2. La cuenta de resultados .....	99
4.3. Análisis económico-financiero mediante ratios .....	101
4.4. Prácticas de análisis económico-financiero .....	106
4.5. Actividad .....	109
4.6. Bibliografía .....	110
<b>Capítulo 5. Comercio minorista omnicanal .....</b>	<b>111</b>
<i>Ana Mosquera</i>	
5.1. Distribución minorista omnicanal: de la tienda física al comercio omnicanal .....	114
5.2. Experiencia de compra .....	118
5.3. El papel de la tecnología en la tienda .....	119
5.4. El cliente omnicanal .....	124
5.5. El vendedor omnicanal .....	126
5.6. Actividad .....	127
5.7. Bibliografía .....	128

TERCERA PARTE  
HERRAMIENTAS Y HABILIDADES PARA LA GESTIÓN Y  
EXPLOTACIÓN EFICAZ DE LA TIENDA

<b>Capítulo 6. Gestión de compras y aprovisionamiento. Saber comprar para vender bien</b> .....	131
<i>Yanna Stefanu Lidorikiotu</i>	
6.1. Selección de proveedores .....	133
6.2. Negociación .....	137
6.3. Gestión de <i>stocks</i> .....	141
6.4. Surtido .....	144
6.5. Previsión de ventas .....	148
6.6. Actividad .....	149
6.7. Bibliografía .....	150
<b>Capítulo 7. Gestión de precios</b> .....	151
<i>Jorge Pelegrín Borondo</i>	
7.1. Concepto de precio .....	153
7.1.1. Precios psicológicos .....	156
7.1.2. La sensibilidad del consumidor al precio .....	158
7.1.3. Umbrales psicológicos de precios .....	160
7.2. Procedimiento de fijación de precios .....	163
7.2.1. Fijación de precios basados en los costes .....	165
7.2.2. Fijación de precios basados en la competencia .....	166
7.2.3. Fijación de precios basados en la demanda .....	168
7.3. Estrategias sobre precios .....	172
7.4. Actividad .....	173
7.5. Bibliografía .....	173
<b>Capítulo 8. Gestión del canal <i>online</i> y <i>offline</i></b> .....	175
<i>Natalia Medrano</i>	
8.1. Métodos de venta y formatos comerciales minoristas .....	177
8.1.1. Venta con establecimiento y con contacto personal .....	178
8.1.2. Venta con establecimiento y con contacto a distancia .....	182
8.1.3. Venta sin establecimiento y con contacto personal .....	184
8.1.4. Venta sin establecimiento y con contacto a distancia .....	185
8.2. Distribución minorista <i>online</i> .....	186
8.3. Distribución minorista exclusivamente <i>offline</i> .....	190
8.4. Compras físicas-compras virtuales: ¿rivalidad o compañerismo? ...	191
8.5. Actividad .....	192
8.6. Bibliografía .....	193

Capítulo 9. <b>Merchandising offline y online</b> .....	195
<i>Rocío Samino García</i>	
9.1. Definición y funciones del <i>merchandising offline y online</i> .....	197
9.2. Tipos de <i>merchandising offline</i> .....	199
9.3. <i>Merchandising</i> en el interior del espacio comercial .....	200
9.3.1. Circulación de los clientes .....	205
9.3.2. Situación de las secciones y colocación de los productos ..	208
9.3.3. La gestión del lineal .....	210
9.3.4. El marketing sensorial del punto de venta .....	211
9.4. <i>Visual merchandising</i> en el exterior de la tienda .....	214
9.5. Correlación entre <i>merchandising offline y online</i> .....	221
9.6. Tipos de <i>merchandising online</i> .....	222
9.7. Recomendaciones prácticas sobre <i>e-merchandising</i> .....	224
9.8. Actividad .....	225
9.9. Bibliografía .....	226
Capítulo 10. <b>Comunicación personal y técnicas de venta</b> .....	227
<i>Yolanda Sierra Murillo</i>	
10.1. Evolución del profesional de ventas: desde el vendedor al proveedor de experiencias .....	230
10.2. Antes de atender al cliente, ¿cómo se prepara el buen vendedor? ..	232
10.3. El proceso de venta personal: puesta en escena y diálogo con el cliente .....	237
10.3.1. Bienvenida y recibimiento del cliente .....	238
10.3.2. Identificación de las necesidades del cliente .....	238
10.3.3. Presentación de ofertas y argumentación de ventas .....	240
10.3.4. Demostraciones o pruebas .....	243
10.3.5. Respuesta a objeciones y dudas planteadas por el comprador .	245
10.3.6. Cierre de la venta .....	247
10.3.7. Cobro .....	249
10.3.8. Despedida .....	250
10.3.9. Seguimiento de la venta y servicio posventa .....	250
10.4. Actividad .....	251
10.5. Bibliografía .....	252
Capítulo 11. <b>Comunicación comercial</b> .....	255
<i>Cristina Olarte Pascual y Eva Reinares Lara</i>	
11.1. Concepto y tipos de comunicación comercial del punto de venta ..	257
11.2. Elementos del proceso de comunicación .....	260
11.3. Instrumentos de comunicación .....	264
11.3.1. Publicidad .....	264
11.3.2. Promoción de ventas .....	278



11.3.3. Relaciones públicas .....	282
11.4. La planificación de la comunicación integrada (CMI) .....	285
11.5. Actividad .....	290
11.6. Bibliografía .....	291
<b>Capítulo 12. Gestión de la relación con el cliente: cualificación, venta y fidelización</b> .....	<b>293</b>
<i>Pedro Reinares Lara</i>	
12.1. Fidelización en el comercio minorista .....	295
12.2. Cualificación del cliente en el comercio minorista .....	299
12.3. Medición de la fidelidad del cliente en el comercio minorista .....	303
12.4. Clasificación de los clientes según su valor relacional .....	303
12.5. Propuestas de valor según tipología de cliente .....	309
12.6. Gestión de las relaciones con CRM .....	311
12.7. ¿Resultan útiles los programas de fidelización? .....	313
12.8. Actividad .....	314
12.9. Bibliografía .....	314
<b>CURRICULUM VITAE DE LOS AUTORES</b> .....	<b>317</b>

## Agradecimientos

**E**ste libro ha sido posible gracias al apoyo de la Cátedra Extraordinaria de Comercio de la Universidad de La Rioja y del Ayuntamiento de Logroño.

## Introducción

El sector de la distribución comercial minorista ha experimentado una gran transformación en las últimas décadas de forma que ha afectado a su propia estructura: el protagonismo del comercio independiente se ha debilitado y los comercios sucursalistas, propiedad de las grandes cadenas, están incrementando su presencia y provocando uniformidad entre los centros de las ciudades.

El proveedor, la tienda, el cliente, el entorno... han cambiado, y el comercio independiente necesita volver a mostrar su atractivo y utilidad. Si bien los nuevos formatos comerciales *online/offline* atraen la atención de un consumidor exigente, informado y conectado, las tiendas independientes y sus asociaciones han de trabajar en mantener las fortalezas propias de un comercio cercano y amable. Se trata de evolucionar hacia un proveedor de experiencias memorables, compatibilizando las nuevas tecnologías con una comunicación personal profesional. La gestión eficaz, eficiente y rentable de los puntos de venta exige contar con profesionales con talento, conocimiento, creatividad y dedicación para que el comercio muestre esa riqueza de la diversidad y sea un lugar de relación e intercambio.

*A-tienda: dirección y gestión del punto de venta* pretende hacer llegar al comercio minorista independiente y a sus asociaciones el conocimiento que se produce en la universidad con el fin de apoyarle en este reto de mejora continua y adaptación para competir en el entorno actual. Este libro surge como una iniciativa de la Cátedra Extraordinaria de Comercio de la Universidad de La Rioja y del Ayuntamiento de Logroño para (1) fortalecer el sector del comercio a través de la transferencia del conocimiento; (2) proporcionar herramientas clave de gestión y los conocimientos especializados acordes a las nuevas tendencias detectadas en el sector y (3) concienciar a los actuales y futuros comerciantes de la necesidad de una formación continua en la gestión del punto de venta *online* y *offline*.

El libro se organiza en 12 capítulos. El primero de ellos presenta el sector de la distribución detallista y su entorno complejo. Este inicio permite tener una visión completa del mismo. A continuación, en los capítulos 2 a 5, se presentan las decisiones estratégicas para el punto de venta comenzando por las estrategias competitivas (capítulo 2), pasando a los sistemas de gestión de la calidad en el comercio (capítulo 3), el análisis económico-financiero de la tienda como empresa (capítulo 4) y llegando a la situación actual marcada por la tecnología en la nueva era del comercio minorista omnicanal (capítulo 5).

En los siguientes capítulos se analizan las herramientas y habilidades para la gestión y explotación eficaz de la tienda: para vender bien hay que comprar bien, por ello, en el capítulo 6, se aborda la gestión de compras y aprovisionamiento. En el capítulo 7, se analiza un aspecto tan clave para la rentabilidad como es la gestión del precio de venta, y se exponen las distintas estrategias para decidir sobre este aspecto. En el capítulo 8, se expone la gestión del canal *online* y *offline* y de los marketplaces. A continuación, en el capítulo 9, se introducen los principios del *merchandising* en ambos canales, *offline* y *online*. La comunicación es clave en los puntos de venta, por ello, se dedica el capítulo 10 a la comunicación personal y a la reflexión sobre distintas técnicas de venta personal; a continuación, en el capítulo 11, se completa la comunicación comercial haciendo hincapié en los instrumentos de la publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas. El libro se cierra con el capítulo 12 dedicado a la gestión de la relación con el cliente dirigida a captar nuevos clientes y fidelizar a los que ya se tienen.

Este libro es fruto del conocimiento, experiencia y esfuerzo compartido entre 18 investigadores y profesionales pertenecientes a diferentes universidades españolas. Con el apoyo de la Cátedra Extraordinaria de Comercio de la Universidad de La Rioja y del Ayuntamiento de Logroño se ha producido un encuentro que ha permitido obtener el presente libro integrando diferentes perspectivas y aportando herramientas para fortalecer el comercio minorista.

# **PRIMERA PARTE**

---

## **DISTRIBUCIÓN DETALLISTA: ENTORNO Y SITUACIÓN DEL SECTOR**

# Capítulo 1

## **Distribución detallista: entorno y situación del sector**

ALICIA IZQUIERDO YUSTA  
MARÍA DEL PILAR MARTÍNEZ RUIZ  
ANA I. JIMÉNEZ ZARCO

- 1.1. Distribución detallista: entorno actual, tendencias y marketing 4.0.
- 1.2. Marco legal e instituciones.
- 1.3. Clasificación del comercio minorista.
- 1.4. El asociacionismo.
- 1.5. Actividad.
- 1.6. Bibliografía.

*E*l comercio minorista está en permanente cambio, y es quizás uno de los sectores económicos que más ha evolucionado. Esta evolución ha venido propiciada por los cambios económicos, sociales y culturales. En este capítulo, vamos a tratar de contextualizar estos aspectos, así se analizará la situación actual y hacia dónde evoluciona, se detallarán los aspectos legales que le afectan y finalmente se describirán las diferentes modalidades del comercio detallista.

## **1.1. Distribución detallista: entorno actual, tendencias y marketing 4.0**

### **Introducción**

Con el fin de facilitar el análisis del entorno y contribuir a la comprensión de la situación en la que se encuentra actualmente el sector de la distribución comercial minorista, es aconsejable, en primer lugar, describir una serie de conceptos clave de uso común en dicho sector. Se trata de conceptos cuyo manejo resulta esencial para entender los fenómenos que se irán describiendo con posterioridad y que se abordarán repetidamente a lo largo de los próximos capítulos. Tales definiciones se plantearán tomando como referencia el *Diccionario* de la American Marketing Association (en adelante AMA),<sup>1</sup> una de las asociaciones más importantes a nivel mundial en el ámbito del marketing y cuyas aportaciones constituyen un referente indiscutible en el ámbito de la comercialización y la distribución comercial minorista.

De este modo, atendiendo al mencionado diccionario, conviene en primer lugar hacer referencia al concepto de *retailing*, que en castellano puede ser traducido como distribución comercial minorista o comercio minorista, y que incluye el conjunto de actividades de negocio llevadas a cabo para lograr el intercambio de bienes y servicios con el fin de ser usados por personas, familias u hogares, y que pueden ser realizados,

---

<sup>1</sup> Diccionario AMA: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

bien en un establecimiento, o bien a través de cualquier tipo de venta minorista. También resulta de gran importancia mencionar el concepto de *retailer structure* (que se puede traducir por estructura minorista en español), y que comprende la distribución espacial de tiendas minoristas y tipos de establecimientos, incluyendo la composición de agrupaciones de tiendas, espacios y relaciones con el mercado (tanto con fabricantes como con otros detallistas, etc.).

Asimismo, el concepto de *retailer*, es decir, distribuidor minorista o comerciante minorista, hace referencia a aquel distribuidor intermediario que se dedica principalmente a vender a los consumidores finales, pudiendo operar con varios establecimientos. Por otro lado, el concepto de *retailing mix* (*mix* del comerciante minorista) incluye las variables (instrumentos, medios) que dicho comerciante puede combinar de maneras alternativas para lograr una determinada estrategia con el fin de atraer a sus consumidores. Estas variables por lo general aglutinan la mercancía y los servicios ofrecidos, los precios, la publicidad y la promoción, el diseño de la tienda, y su ubicación.

Ahora bien, para el punto de venta minorista o tienda minorista, el diccionario de la AMA ofrece dos conceptos diferentes, aunque muy similares. En efecto, por un lado, el concepto de *retail establishment* hace referencia al lugar de negocios que se dedica principalmente a la realización de funciones de marketing y donde las ventas se realizan a los consumidores finales. Por otro lado, la AMA plantea también el concepto de *retail store* como aquel lugar de negocio (establecimiento) abierto y frecuentado por el público en general y en el que las ventas de los inventarios de mercancías almacenadas y exhibidas en las instalaciones se realizan principalmente a los consumidores finales, generalmente en pequeñas cantidades. En cualquier caso, tal y como se había apuntado previamente, se trata de conceptos muy similares que ponen de relieve el hecho fundamental de que tanto las ventas como las actividades de marketing que las acompañan se destinan siempre a los consumidores finales.

Una vez abordado el estudio de estos conceptos clave se pasará a analizar el entorno actual, las tendencias y el marketing 4.0 de la distribución comercial minorista.

## **Distribución detallista: entorno actual, tendencias y marketing 4.0**

Dados los elevados niveles de globalización y creciente competencia que se viven actualmente en el comercio minorista a nivel mundial, se comenzará ofreciendo una visión de la situación actual que caracteriza el entorno del comercio minorista en Estados Unidos, país de referencia de las tendencias que posteriormente se trasladan al resto de países del mundo y en concreto a España.

En Estados Unidos se está produciendo el fin del modelo económico y de estilo de vida predominantes, desde la década de los años sesenta, caracterizándose este proceso especialmente por la decadencia y cierre de muchas cadenas minoristas y centros comerciales. En efecto, se está produciendo todo un proceso de transformación del



comercio minorista, que está avanzando de forma espectacular.<sup>2</sup> A modo de ejemplo para ilustrar este particular, cabe destacar cómo grandes enseñas como Macy, JC Penney o Sears anunciaron a principios de 2017 centenares de cierres ante el estrepitoso fracaso de la campaña de Navidad y la caída de ventas constante. Se trata de clausuras especialmente preocupantes en tanto en cuanto dejan huérfanos a numerosos centros comerciales que se erigían en torno a sus tiendas insignias, especialmente por la capacidad que mostraban de atraer clientes, condenando a la desaparición de tales centros comerciales.<sup>3</sup>

Este proceso de transformación caracterizado por el cierre de establecimientos se está produciendo con tanta rapidez que se estima que a lo largo de los próximos años se sigan cerrando más puntos de venta que los que ya tuvieron que echar el cierre a lo largo de toda la crisis de 2008. En efecto, la crisis del comercio minorista en Estados Unidos arrastrará al cierre de más de 8.600 tiendas de cadenas de ropa y decenas de centros comerciales. Los efectos de estos cierres se están haciendo muy evidentes en los niveles de ocupación, ya que en el comercio minorista recortó miles de puestos de trabajo. La crisis del coronavirus (COVID-19) también ha supuesto el cierre de establecimientos y una oportunidad para mostrar el interés de otros como las tiendas especialistas en alimentación.

Para comprender esta situación, hay que tener en cuenta la creciente proliferación del comercio electrónico a consumidores finales (el también denominado B2C) en la que Amazon prosigue escalando posiciones. El comercio electrónico ha motivado que salga a la superficie un problema estructural del comercio físico (tipología del comercio minorista, superficie de venta, volumen de ventas, número de empleados, etc.) que tiene su reflejo en el ritmo de venta de los líderes en cada segmento. Por citar un ejemplo, el aumento de las ventas de Amazon a lo largo de los seis últimos años ha llegado a multiplicar por tres a los de la cadena Sears. Y es que, el gigante *online* llegó a acumular el 53% de las ventas *online* en Estados Unidos a lo largo de 2016, repartiéndose el 47% restante el resto de los operadores.

También se apunta a la existencia de una burbuja en el sector del comercio minorista, tal y como había existido en otros sectores como el inmobiliario. Durante las pasadas décadas se construyeron demasiadas grandes superficies. Mientras que el crecimiento de la cifra de centros comerciales duplicó el ritmo de crecimiento de la población desde la década de los años sesenta hasta el año 2015, fue en el año 2016 cuando se produjo el primer retroceso de superficie comercial operativa, que cayó ligeramente hasta los 700 millones de metros cuadrados. Para comprender este fenómeno es preciso tener en cuenta que la superficie del comercio minorista por habitante en Estados Unidos ha llegado a resultar seis veces superior en comparación con Europa o Japón.

---

<sup>2</sup> <https://www.modaes.es/back-stage/estados-unidos-batira-record-de-cierres-en-2017-mas-de-8600-tiendas-bajaran-la-persiana-en-el-pais.html>

<sup>3</sup> <http://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/8297170/04/17/La-Apocalipsis-del-retail-el-nuevo-termino-acunado-para-el-pinchazo-de-la-burbuja-de-centros-comerciales-en-EEUU.html>

Efectivamente, el país cuenta con cerca de 1.200 grandes superficies, con un espacio comercial por habitante ocho veces superior al de España o cinco veces superior al de Reino Unido, lo que se ha visto como una de las causas favorecedoras del colapso del sector.<sup>4</sup> A pesar de este fenómeno, se espera que los ejes comerciales de primer nivel continúen prosperando, concentrándose los cierres en otros ámbitos. Especialmente, será clave para que el comercio independiente sobreviva saber adaptarse a los cambios, por ejemplo, a través de propuestas de valor añadido centradas en la experiencia del cliente.

Estas ideas previas permiten sintetizar una serie de aspectos que caracterizan en la actualidad el entorno en el que se mueven las empresas de distribución minorista en Estados Unidos y que, presumiblemente, no han tardado en llegar a España, como son el cierre de tiendas y centros comerciales físicos, así como la proliferación del comercio electrónico con consumidores finales.

Asimismo, permiten comprender las tendencias de futuro del comercio minorista en España, que se pueden extraer del análisis de la realidad comercial que se está viviendo en el mercado español durante los últimos años y que, previsiblemente, continuarán produciéndose en el futuro. Entre tales tendencias, resulta de interés resaltar la concentración del comercio detallista, la internacionalización de las empresas minoristas, la diversificación frente a la especialización, la aparición de nuevos formatos comerciales o el desarrollo de Internet en el comercio minorista, así como otras tendencias (Peral y Cesena, 2017):

- a) Respecto de la **concentración del comercio detallista**, cabe mencionar cómo uno de los aspectos que suelen caracterizar la distribución en España y en el mundo es la creciente concentración tanto de las ventas como de la superficie comercial en un grupo de pequeñas empresas. Si bien dicha concentración es un dato generalizable para todo el comercio minorista, conviene señalar al respecto cómo dicha concentración alcanza cifras muy diferentes en función del formato comercial considerado. De modo que, por poner un ejemplo, la concentración de ventas y superficie suele resultar más elevada en hipermercados y grandes superficies con respecto a otros formatos de venta como pueden ser el supermercado. La apertura de nuevos puntos de ventas (por ejemplo, la política expansiva que lleva a cabo la cadena Mercadona), la compra de otras cadenas de establecimientos o las fusiones de empresas permiten lograr esta concentración del comercio minorista. Este dato es aplicable a hipermercados/supermercados, sector textil (Grupo Inditex), perfumería/cosmética (Douglas).
- b) **La progresiva internacionalización** de las empresas de distribución comercial minorista constituye otra de las tendencias apuntadas previamente, la cual puede responder a diversos motivos: a la saturación de los mercados nacionales y determinados formatos de venta, a la generalización de nuevas tecnologías

<sup>4</sup> <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/8297170/04/17/La-Apocalipsis-del-retail-el-nuevo-termino-acunado-para-el-pinchazo-de-la-burbuja-de-centros-comerciales-en-EEUU.html>

comerciales (tiendas virtuales) o a la búsqueda de las economías de escala que son susceptibles de generarse al expandirse a otros países. Sobre este particular, cabe destacar la implantación en España en 1973 de un hipermercado con inversión extranjera como lo fue Pryca. Este momento alentó la entrada de diferentes compañías que operaban con diferentes formatos, y que ha continuado hasta la actualidad, destacando la entrada de las alemanas Aldi, Lidl o la también francesa Auchan. Sobre este particular, cabe destacar cómo existen ciertos formatos comerciales que se caracterizan por ostentar un carácter internacional, como las franquicias o las superficies especializadas (por ejemplo, Benetton, Yves Rocher, Ikea). Muchas de estas grandes empresas desean seguir creciendo en España –bien a través de la apertura de nuevas tiendas, bien adquiriendo otras empresas ubicadas en los lugares deseados– e incluso gran parte de las que no están presentes en todo el territorio nacional aspiran a completar su expansión. En el futuro próximo, se prevé que la pugna por abarcar el mercado entre las cadenas extranjeras y las nacionales prosiga.

- c) **Diversificación versus especialización.** En la actualidad es posible apuntar cómo algunos formatos comerciales, entre los que se encuentran los hipermercados, han llegado a un nivel de saturación de ventas en España. De hecho, la concentración de los hipermercados es tan grande y el peso ostentado por las empresas más importantes es tal que, con el fin de continuar creciendo, algunas empresas se ven abocadas a diversificar su oferta a través del desarrollo de fórmulas comerciales diferentes, creando formatos más pequeños, pero más próximos al consumidor (Carrefour Express). Ahora bien, también se da el caso de que algunas empresas deciden optar por la especialización en un tipo de formato o en categorías específicas de producto, tal y como a veces llevan a cabo los comercios independientes y tradicionales (tiendas de *delicatessen*), que realizan tales acciones debido a la evolución positiva de sus ventas de ciertos productos de alimentación, especialmente frescos y perecederos.
- d) **Aparición de nuevos formatos comerciales.** Los hábitos de los consumidores finales cambian continuamente, por lo que las empresas muchas veces deciden adaptarse a estos a través de nuevos formatos de venta. Asimismo, debido al propio entorno y circunstancias del sector de la distribución, es habitual que cada cierto tiempo surjan formatos comerciales nuevos, algunos de ellos resultado de la evolución de otros existentes. Por ejemplo, las tendencias hacia el trueque, compras grupales y segunda mano se reflejan en las tiendas de compraventa (en Cash Converters, uno puede entrar con una bici y salir con un libro electrónico) (Sierra-Murillo *et al.*, 2019).
- e) **Internet y el comercio minorista.** En el futuro, el comercio electrónico B2C (de empresas a consumidores finales) continuará creciendo, se utilizará en una gran diversidad de sectores para adquirir numerosos productos y servicios, por parte además de más empresas, y en definitiva por más consumidores, lo que elevará los niveles de facturación. El comercio electrónico puede estar presente en Internet a través de diversas formas: (i) a través de la creación de una página

web con contenido informativo en la que se ofrezcan información corporativa, el catálogo de productos y servicios o ubicación de las tiendas físicas; (ii) mediante el diseño y desarrollo de un sitio web con contenido transaccional, que haga posible la realización de intercambios comerciales entre la compañía y los consumidores finales, para adquirir bienes y servicios. En este último caso, es posible diferenciar dos alternativas. La primera de ellas hace referencia a la creación de un nuevo canal de distribución, que se añada a los que ya existen, como es el caso de El Corte Inglés. La segunda de las alternativas se refiere a la creación de empresas minoristas virtuales o *e-tailers*, que aparecen como empresas que poseen un modelo de negocio dirigido a Internet (Peral y Cesena, 2017).

- f) **Otras tendencias.** Peral y Cesena (2017), entre otras tendencias, relatan cómo los supermercados y las tiendas de descuento presentarán mayor desarrollo futuro, y se generarán nuevos conceptos de supermercado centrados en la búsqueda de proximidad al consumidor como factor clave de éxito. Asimismo, se producirá una expansión moderada del hipermercado y del gran almacén, a la par que se desarrollarán los centros comerciales, sobre todo los parques de actividades comerciales, los *factorys*, los centros comerciales abiertos y los especializados, así como las franquicias. Se propiciará el impulso de los centros comerciales urbanos con políticas públicas que fomenten la compra en comercios minoristas, la renovación de los mercados municipales como sitios de referencia para la compra de productos de alimentación, y se mejorarán las relaciones entre los fabricantes y distribuidores, especialmente a través de la confianza, la colaboración y la cooperación, así como a través de la propuesta de relaciones a largo plazo.

## Expansión y crecimiento del *retail* en España y Europa

En esta sección se mostrará someramente en primer lugar la expansión reciente del comercio minorista en España, pasando en segundo lugar a exponerse la situación del sector a nivel de toda la eurozona.

En lo que respecta a esta expansión reciente del comercio minorista en España, cabe destacar en primer lugar el incremento que se produjo en la facturación en el año 2019, crecimiento que fue especialmente notable en aquellos negocios centrados en la venta de equipo personal (fundamentalmente, ropa y complementos). Algo menores fueron los crecimientos experimentados por parte de las ventas de bienes del hogar (principalmente electrodomésticos) y la alimentación. Teniendo en cuenta el formato de establecimiento, donde más se incrementaron las ventas fue en las grandes superficies y en las pequeñas cadenas, seguido de las cadenas de más de veinticinco tiendas, y de las pequeñas tiendas. En lo que respecta a las distintas comunidades autónomas, donde más se incrementaron las ventas del comercio minorista fue en Madrid; por detrás de la comunidad de Madrid se situaron los crecimientos en las ventas experimentados por Galicia, islas Baleares, localizándose los incrementos más moderados

en las islas Canarias, Castilla y León y Extremadura. Ahora bien, estos efectos positivos se dejaron notar en menor medida en el empleo, destacando los ligeros crecimientos en el empleo observados, por este orden, en las islas Baleares, la Comunidad de Madrid y la Comunidad Valenciana.<sup>5</sup> Estos datos pueden variar mucho en los próximos años y el comercio minorista necesita un impulso interno.

En segundo lugar, respecto a la situación del sector en la eurozona, es importante destacar cómo a lo largo del 2019 en el conjunto del comercio minorista en Europa las ventas registraron una subida algo superior al 3%. Lo que supuso, en general, una evolución positiva de los ingresos del comercio minorista en todos los países, a excepción de la evolución negativa de los ingresos experimentada en Eslovaquia y Letonia. Por otra parte, la mayor subida se registró en Rumanía, con un alza en torno al 7%. Por sectores, cabe mencionar la subida que el comercio minorista experimentó en el de la moda, donde las ventas registraron una subida superior al 2%. Lo cual impulsó el incremento de los ingresos en dicho sector pese a algunos altibajos observados en algunos meses.<sup>6</sup>

Es claro que estamos en un entorno duro y que la formación es clave para afrontar los cambios que necesitará el sector y llegar a 2030 con un comercio independiente, querido y apreciado por los clientes.

## 1.2. Marco legal e institucional

Uno de los elementos esenciales en el estudio del sector minorista lo constituye el análisis del marco legal e institucional que regula esta actividad. Y es que, desde mediados de la década de 1990, abundantes trabajos evidencian una relación importante entre este y algunas variables macroeconómicas como los precios, el empleo o la productividad (FMI, 2006; Hoffmaister, 2006; Orea, 2008 y Schivardi y Viviano, 2008; Skuterud 2005).

En el caso de España, esta realidad es más que evidente, el FMI (2006) (Fondo Monetario Internacional) señala que la política comercial restrictiva seguida en España durante la primera década del siglo XXI ha tenido un efecto negativo sobre el empleo del sector. Asimismo, Hoffmaister (2006) muestra que las barreras a la libertad comercial se traducen en un aumento de los precios. Finalmente, Orea (2008), señala que en España la regulación introducida en 1997 ha sido efectiva a la hora de proteger al pequeño comercio. Por otro lado, trabajos como el de Cortiñas-Vázquez (2012) muestran que el desarrollo de políticas liberalizadoras en términos de horarios comerciales tiene un impacto positivo sobre diferentes indicadores macroeconómicos como un incremento de PIB, la generación de puestos de trabajo, la apertura de locales comerciales o el incremento del gasto en consumo final de los hogares.

<sup>5</sup> [https://elpais.com/economia/2019/10/29/actualidad/1572346168\\_655342.html](https://elpais.com/economia/2019/10/29/actualidad/1572346168_655342.html)

<sup>6</sup> <https://www.modaes.es/entorno/el-comercio-minorista-en-europa-avanza-alza-del-25-en-septiembre.html>

Y es que a nivel nacional el amplio conjunto de leyes e instituciones que regulan el sistema minorista de distribución hacen de él un marco extenso y complejo (Matea y Mora, 2009), Más allá, incluso diversos informes emitidos por el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (2016) o el Fondo Monetario Internacional (2004) señalan que la normativa existente en ocasiones resulta contradictoria –entre los diferentes organismos que la emiten– y capaz de generar numerosas barreras a la competencia.

En gran medida, este hecho se deriva de la existencia de un **doble marco regulatorio**, definido por la Administración central y las comunidades autónomas, y que en ocasiones se establecen siguiendo filosofías o corrientes de opinión diferentes: *liberalismo vs intervencionismo*. Llevados a sus últimas consecuencias, los primeros entienden que hay que prescindir de toda regulación, de tal forma que la actividad comercial se desarrolle en total libertad. Mientras que los intervencionistas señalan que las Administraciones públicas deben establecer una regulación exhaustiva y detallada de la actividad comercial como medio para asegurar que se cumplan correctamente su función de intermediación entre la producción y el consumo.

En la práctica, sin embargo, el posible conflicto existente puede ser resuelto si (1) de forma clara se define el ámbito competencial de cada una de las diferentes instituciones regulatorias, a la vez que (2) se establece qué sectores de la actividad comercial requieren de una estricta regulación y cuáles no.

El marco normativo que regula la actividad minorista a nivel nacional tiene un doble nivel: estatal y autonómico.

## La legislación estatal

Hasta 1996, año en que entra en vigor la Ley de Ordenación del Comercio Minorista,<sup>7</sup> la actividad comercial se ha venido desarrollando en España sin otras regulaciones de ámbito nacional que las contenidas esencialmente en la legislación civil y mercantil.

De hecho, la única mención expresa al comercio –interior– que realiza la Constitución de 1978 se encuentra en el artículo 51.3, donde señala que la ley: (1) regulará el comercio interior y el régimen de autorización de productos a la vez que (2) considera que los poderes públicos serán los encargados de garantizar la defensa de los consumidores y usuarios en términos de seguridad, salud e intereses económicos, y (3) promoverá la información y educación de los consumidores y usuarios, fomentarán sus organizaciones y oirán a estas en las cuestiones que puedan afectar a aquellos en los términos que la ley establezca (Pino-González, 2004).

Sin embargo, Martín-Sequeira (1984) señala que, si bien la Constitución deja claro que la regulación del comercio interior debe llevarse a cabo por medio de normas con

<sup>7</sup> Disponible *online* en <https://www.boe.es/buscar/pdf/1996/BOE-A-1996-1072-consolidado.pdf>

rango de ley formal, no aclara de forma explícita quién es el titular de las competencias al que corresponde dictar esa regulación. De hecho, la propia carta magna, no especifica si las competencias en materia de regulación del comercio minorista corresponden a la Administración central o a las comunidades autónomas. En este sentido, Pino-González (2004) señala que entre las competencias reservadas en exclusividad al Estado (artículo 149.1) no se contempla la regulación del comercio minorista; aunque este autor también aclara que la Constitución tampoco recoge en su artículo 148 que la regulación del comercio minorista sea competencia de las comunidades autónomas. Como consecuencia de todo ello,<sup>8</sup> las comunidades autónomas han asumido como competencia exclusiva la materia de comercio interior en los diversos estatutos de autonomía, si bien inicialmente con niveles de intensidad diferentes entre unas y otras comunidades autónomas.

Por lo que respecta a la legislación civil y mercantil, cabe señalar que las novedades legislativas introducidas desde el año 1989 suponen: (1) la prohibición y represión de prácticas restrictivas y desleales de la competencia, a través de la Ley de Defensa de la Competencia de 1989 (actualmente derogada por la Ley 15/2007, de 3 de julio) y de la competencia desleal, de 1991; (2) la defensa genérica de los consumidores, mediante el Real Decreto Legislativo 1/2007; así como también a través de la obligada transposición al derecho interno de algunas normas comunitarias tras la entrada de España en la Comunidad Europea en 1986.

La necesidad de cubrir el vacío legal existente sobre muchas prácticas comerciales que, completamente usuales, carecían de una regulación mínima de ámbito nacional llevó a la aprobación de la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista.

Con el objetivo de establecer un sistema de distribución eficiente, a la vez que garantizar los derechos de los consumidores, la citada norma rige las bases de **libertad empresa, de circulación de bienes, de precios y de establecimiento comercial** como rezan sus primeros artículos. Pero también regula otros aspectos, entre ellos, la tramitación de licencias o la forma de los contratos junto con las garantías posventa, el pago a los proveedores y en definitiva todo aquello que tiene que ver con las rutinas del comercio minorista.

Un tema de especial relevancia, pero a la vez controvertido, por cuanto se refiere al conflicto latente entre la protección del pequeño comercio y los intereses de las grandes superficies y los consumidores, es el relativo a la regulación de los horarios comerciales. A nivel estatal, la primera regulación viene dada por la Ley 1/2004, de 21 de diciembre, de Horarios Comerciales, la cual ha sido posteriormente modificada por el Real Decreto Ley 20/2012, de 13 de julio, de medidas para garantizar la estabilidad presupuestaria y de fomento de la competitividad y, recientemente, por el Real Decreto-ley 8/2014, de 4 de julio, de aprobación de medidas urgentes para el crecimiento, la competitividad y la eficiencia.

---

<sup>8</sup> La regulación de las CC. AA. se analiza en el punto 2.2.

Finalmente, hay que señalar que desde el año 2013 y hasta la actualidad el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, a través de la Secretaría de Estado de Comercio,<sup>9</sup> y en colaboración con otros departamentos ministeriales, organismos y entidades ha desarrollado diferentes planes integrales al apoyo de la competitividad del comercio minorista (a modo de ejemplo, consultar MINECO, 2017).<sup>10</sup>

A través de estos, se definen y desarrollan actuaciones destinadas a:

- 1) La innovación, mejora de la competitividad, adaptación a las nuevas fórmulas comerciales y hábitos de consumo de las pymes comerciales.
- 2) Dinamización de zonas y/o subsectores comerciales.
- 3) Mejora de la competitividad de los equipamientos comerciales en zonas de gran afluencia turística o áreas con régimen de libertad de apertura.
- 4) Promoción del turismo de compra.
- 5) Impulso del comercio electrónico.

## La legislación autonómica

En un primer momento las competencias de las comunidades autónomas se limitaban a la ejecución de la legislación establecida a nivel del Estado. Sin embargo, y tras el proceso de reformas estatutarias, la mayor parte de las comunidades autónomas han comenzado a asumir competencias en esta área legislando sobre diferentes aspectos que afectan a la actividad comercial; en especial, en lo relativo a la licencia de apertura de grandes establecimientos comerciales y a la amplitud de los horarios comerciales.

Cabe señalar que esta labor legislativa ha sido fuente de conflictos de inconstitucionalidad, ya que se trata de materias que repercuten en otras de competencias estatales como las apuntadas y relativas a la legislación civil o mercantil o las bases de la actividad económica, la ordenación general de la economía o la propia unidad del mercado nacional. Asimismo, y considerando lo señalado previamente, la orientación de las diferentes normativas existentes tanto nacional como autonómicas pueden responder a filosofías o corrientes de opinión diversas (liberalismo vs. intervencionismo). Por ello es posible encontrar diferencias sustanciales en cuanto a la regulación de una materia tanto entre la normativa estatal y la autonómica, como entre lo establecido entre diferentes comunidades autónomas.

---

<sup>9</sup> Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (2016). Informe comercio exterior 2016 [https://www.mineco.gob.es/stfls/mineco/ministerio/ficheros/libreria/BICE\\_3088.pdf](https://www.mineco.gob.es/stfls/mineco/ministerio/ficheros/libreria/BICE_3088.pdf)

<sup>10</sup> MINECO (2017). Plan integral de apoyo a la competitividad del comercio minorista de España. Disponible *online* en [http://www.mineco.gob.es/stfls/mineco/comercio/pdf/170908\\_Plan\\_Integral\\_Comercio\\_17.pdf](http://www.mineco.gob.es/stfls/mineco/comercio/pdf/170908_Plan_Integral_Comercio_17.pdf)



A continuación, presentamos el listado de normas aprobadas a nivel autonómico en materia de comercio minorista, y que es fruto de una exhaustiva revisión realizada por la consultora Wolters Kluwer (2016):<sup>11</sup>

- Decreto Legislativo 1/2012, 20 marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Comercio Interior de Andalucía.
- Ley 9/1989, de 5 de octubre, de Ordenación de la Actividad Comercial en Aragón.
- Ley 11/2001, de 15 de junio, de Ordenación de la Actividad Comercial en las islas Baleares.
- Decreto Legislativo 1/2012, de 21 de abril, por el que se aprueba el Texto Refundido de las Leyes de Ordenación de la Actividad Comercial de Canarias y reguladora de la licencia comercial.
- Ley 1/2002, de 26 de febrero, del Comercio de Cantabria.
- Ley 2/2010, de 13 de mayo, de Comercio de Castilla-La Mancha.
- Ley 16/2002, de 19 de diciembre, de Comercio de Castilla y León.
- Decreto Legislativo 1/1993, de 9 de marzo, sobre comercio interior, por el que se aprueba la refundición en un texto único de los preceptos de la Ley 1/1983, de 18 de febrero, y la Ley 23/1991, de 29 de noviembre (respecto de Cataluña).
- Ley 3/2011, 23 marzo, de Comercio de la Comunitat Valenciana.
- Ley 3/2002, de 9 de mayo, de Comercio de la Comunidad Autónoma de Extremadura.
- Ley 13/2010, de 17 de diciembre, del Comercio Interior de Galicia.
- Ley 3/2005, de 14 de marzo, de Ordenación de la Actividad Comercial y las Actividades FERIALES en la Comunidad Autónoma de La Rioja.
- Ley 16/1999, de 29 de abril, de Comercio Interior de la Comunidad de Madrid.
- Ley 11/2006, de 22 de diciembre, sobre Régimen del Comercio Minorista y Plan de Equipamientos Comerciales de la Región de Murcia, modificada por la Ley 11/2012, de 27 de diciembre.
- Ley Foral 17/2001, de 12 de julio, reguladora del comercio en Navarra; Ley 7/1994, de 27 de mayo, de la Actividad Comercial (respecto del País Vasco).
- Ley 9/2010, 17 diciembre, de Comercio Interior (respecto del Principado de Asturias).

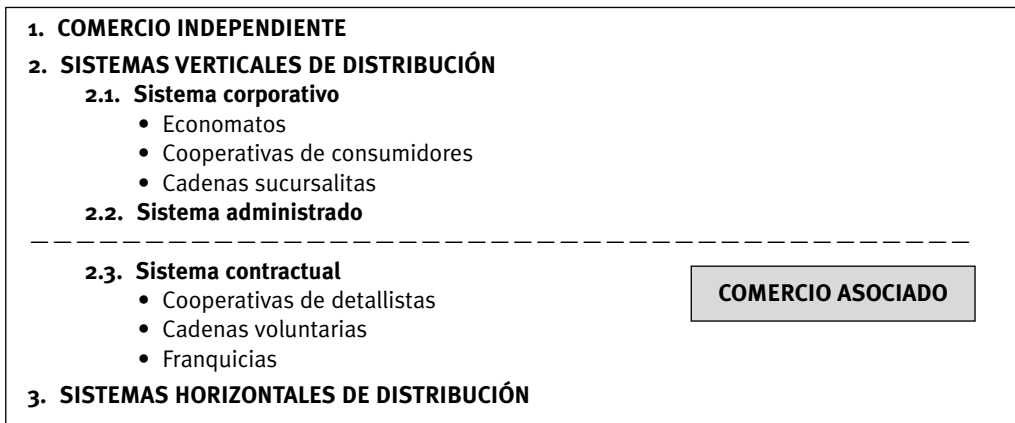
---

<sup>11</sup> [http://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtMSbF1JTAA AUNDCwsjtbLUouLM\\_DxblwMDCwNzAwuQQGZapUt-ckhIQaptWmJocSoAGgtxSzUAAAA=WKE](http://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtMSbF1JTAA AUNDCwsjtbLUouLM_DxblwMDCwNzAwuQQGZapUt-ckhIQaptWmJocSoAGgtxSzUAAAA=WKE)

### 1.3. Clasificación del comercio minorista

Para una mejor comprensión del asociacionismo, creemos conveniente que previamente debemos realizar una clasificación del comercio minorista. Para ello, nos apoyaremos en la clasificación realizada por Dayan (1975) y Sainz de Vicuña (2001) sobre el comercio minorista.

CUADRO 1.1  
CLASIFICACIÓN DEL COMERCIO MINORISTA



Fuente: Elaboración propia.

**1. Comercio independiente:** Minorista o detallista independiente hace referencia al detallista que no está ni asociado ni integrado. Una de las principales características es que apenas tiene vinculación contractual. Cada participante busca maximizar su utilidad. Durante muchos años ha estado en declive, pero la crisis ha llevado a que muchas personas decidieran realizar su actividad económica como un medio de emprendimiento. Algunas de las decisiones no estuvieron bien orientadas y muchos cerraron sus negocios. Otros, en cambio, han proseguido en su actividad.

**2. Sistemas verticales de distribución:** Se caracteriza por la existencia de una mayor coordinación entre los miembros del canal. La existencia de lazos de propiedad o contractuales permite que haya una visión a largo plazo. Los sistemas verticales de distribución se representan en tres tipos de canales de coordinación vertical:

**2.1. Sistema corporativo** (comercio integrado). Existe una propiedad única que dirige todo el sistema según la estrategia comercial elegida. El control y la vinculación entre los miembros es máxima. Como consecuencia de ello, esta tipología es demasiado rígida. Podemos encontrar las siguientes estructuras:

- *Economatos:* Establecimientos que dependen de una empresa u otro tipo de ente y donde su personal puede adquirir o comprar los productos a un

precio inferior a otros establecimientos. Para poder acceder a este tipo de establecimiento se debe pertenecer, mediante relación contractual, o haber sido empleado de la entidad que lo gestiona (Campofrío, Michelin, Fuerzas Armadas, etc.). Están en declive.

- *Cooperativas de consumo*: «Son asociaciones de consumidores que se agrupan en régimen cooperativo para fundar uno o varios establecimientos comerciales en los que puedan adquirir productos de consumo a precios generalmente más reducidos que en el comercio normal» (Sainz de Vicuña, 2001, p. 158). Suelen tener un reducido número de establecimientos de punto de venta. Si este número crece de forma considerable, la cooperativa pasaría a funcionar como una cadena sucursalista, pudiendo explotar otras estructuras comerciales como son los supermercados, hipermercados (por ejemplo: Ecogermen, Somenergía, Cooperativa Besana, Eroski, etc.).
- *Cadenas sucursalistas*: «Son organizaciones comerciales que poseen establecimientos minoristas a través de los cuales distribuyen los productos que compran o fabrican, es decir, son organizaciones que cuenta con su propia estructura de tiendas» (Sainz de Vicuña, 2001, p. 160) (por ejemplo: Inditex con Zara, Massimo Dutti, Bershka, Pull & Bear; Cortefiel con Cortefiel, Milano, Springfield, Woman Secret).
  - Grandes almacenes.
  - Almacenes populares.
  - Hipermercados.
  - Supermercados.
  - Tiendas de descuento.
  - Establecimientos especializados:
    - ✓ Tiendas especializadas.
    - ✓ Grandes superficies especializadas.
  - Tiendas de conveniencia.
  - Formas comerciales sin establecimiento.
    - ✓ Venta domiciliaria: puerta a puerta, multinivel, piramidal.
    - ✓ Televenta.
    - ✓ Telemática.
    - ✓ Venta por correo.
    - ✓ Venta por catálogo.
    - ✓ Venta por teléfono.
    - ✓ Venta automática.
    - ✓ Internet, comercio electrónico.

**2.2. Sistema administrado:** Se basa en la acción de liderazgo de un miembro del canal de distribución que marca las pautas de actuación al resto de miembros a pesar de no llegar a tener acuerdos formales o contractuales.

**2.3. Sistema contractual,** también llamado *comercio asociado contractual*, la vinculación entre los miembros del canal surge de manera contractual. El contrato establece el período de relación comercial, las condiciones que asume cada miembro, las normas relacionales y las sanciones previstas en caso de incumplimiento por alguna de las partes implicadas. En el siguiente apartado nos dedicaremos a ver de forma más detallada toda la tipología del comercio asociado, por ello aquí solo realizaremos una exposición de forma esquemática.

- Cooperativa de detallistas.
- Cadenas voluntarias.
- Cadenas franquiciadas.

**3. Sistemas horizontales de distribución,** también llamado *comercio asociado espacial*, se caracterizan por la asociación de agentes pertenecientes al mismo nivel dentro del canal. El objetivo de este tipo de vinculación es alcanzar mayor poder de negociación realizando actividades conjuntamente. Las empresas asociadas horizontalmente mantienen la titularidad jurídica individual y sus propias características comerciales y de marca. Entre los sistemas horizontales se distinguen:

### **3.1. Comercio asociado no espacial**

- Grupos de compras.
- Centrales de compra.

### **3.2. Comercio asociado espacial**

- Centros comerciales.
- Mercados municipales.

## **1.4. El asociacionismo**

Dentro de la clasificación del comercio minorista recogida en el Cuadro 1.1, se consideran como comercio asociado los siguientes sistemas:

- A) Sistema vertical contractual.
- B) Sistema horizontal de distribución:
  - b.1) No espacial.
  - b.2) Espacial.

**A) Sistema vertical contractual:** La vinculación entre los miembros del canal es a través de un contrato. El contrato establece el período de relación comercial, las condiciones que asume cada miembro, las normas relacionales y las sanciones previstas en caso de incumplimiento por alguna de las partes implicadas. Dentro del sistema contractual se pueden encontrar: cooperativas detallistas, cadenas voluntarias y cadenas franquiciadas. A estas últimas se les dedicará una mayor atención por su gran peso dentro del asociacionismo comercial.

### **a.1. Cooperativa de detallistas**

Los comerciantes minoristas que se constituyen bajo la figura de cooperativa con el objetivo de desarrollar en común todas las actividades y operaciones que supongan un beneficio económico y técnico de las actividades realizadas por sus socios (UNIDE, con UDACO, GAMA; MAXCOOP; Supermercados COVIRÁN).

Su principal objetivo es realizar las compras de forma conjunta (aunque la propia evolución de mercado permite obtener precios bajos de forma individual), así como la prestación de algunos servicios (marketing, asesoramiento fiscal/contable, etc.) a sus socios y asociados. Entre las características más destacadas se pueden señalar: (1) flexibilidad a la hora de abordar ciertas situaciones; (2) capacidad para crear economías de escala; y (3) compras agrupadas, pero también se facilita la libertad de compra.

### **a.2. Cadenas voluntarias**

Las cadenas voluntarias están constituidas por mayoristas que se agrupan entre ellos incluyendo en dicha agrupación a algunos minoristas con el objetivo de realizar de forma conjunta ciertas actividades como compras o logística, entre otras. Cada uno de ellos conserva su independencia jurídica y financiera de su negocio y puede abandonar la cadena cuando quiera. Si el centro distribuidor es propiedad de los dueños de las tiendas, se trata de una cooperativa de detallistas (ejemplo: IFA, SPAR).

### **a.3. Cadenas franquiciadas o franquicias**

Entre las muchas definiciones de la franquicia, una de las más precisas, es la que propone la Asociación Internacional de Franquicias, que la define como una relación contractual entre el franquiciador y el franquiciado en la cual el primero ofrece o se obliga a mantener un interés continuado en el negocio del segundo en áreas tales como conocimiento y experiencia del producto (por ejemplo, *know-how*). Por su parte, el franquiciado obtiene el derecho a la utilización del distintivo, la marca de los productos o servicios y demás derechos de la propiedad intelectual que posea el franquiciador a cambio de una contribución económica pactada dentro del marco legal de un contrato suscrito por ambas partes.

Dos aspectos para tener en cuenta dentro de lo expuesto en el párrafo anterior:

- 1) *Know-how*. Es un conjunto de conocimientos que no pueden ser presentados con precisión de una forma aislada, pero que cuando son puestos en práctica de una manera determinada, basada en la experiencia, facilita al que los aplica la aptitud para obtener unos resultados que de otra forma no hubieran podido esperarse. Comprende aspectos como la organización más conveniente, actividades de *merchandising*, métodos operativos o de gestión, etc.
- 2) Contribución económica –canon (el desembolso inicial) y *royalties* (pagos periódicos)–.

### a.3.1. El contrato de franquicia

Las relaciones entre el franquiciador y el franquiciado se establecen en el contrato de franquicia, el cual recoge todos aquellos aspectos a los que se comprometen las partes. En él se recogen ciertos aspectos que pasamos a detallar.

Obligaciones del franquiciador: (1) conocimiento de mercado; (2) concesión de la licencia de la marca; (3) transmitir el saber hacer o *know-how*; (4) obligación de aprovisionamiento.

Obligaciones del franquiciado: (1) no hacer la competencia al franquiciador; (2) respetar los métodos comerciales y el *know-how* transmitido; (3) comunicar las modificaciones; (4) participar en las actividades acordadas; (5) someterse al control del franquiciador; (6) aprovisionamientos; (7) obligaciones financieras.

### a.3.2. Ventajas e inconvenientes

En el Cuadro 1.2 se exponen las ventajas tanto para el franquiciador como para el franquiciado cuando se opta por el sistema de franquicia.

CUADRO 1.2  
VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL SISTEMA DE FRANQUICIA

Ventajas franquiciador	Ventajas franquiciado
Mayor cobertura del mercado	Uso de una marca y su imagen
Penetración rápida	Precios más reducidos
Capital razonablemente pequeño	Formación permanente
Estructura reducida	Mejores condiciones en la financiación
Percepción de <i>royalties</i>	Técnicas comerciales y de gestión ya probadas
Economías de escala en las compras	Menores riesgos de apertura de negocio
Mayor competitividad	Investigación y desarrollo continuados
Conocimiento rápido de la marca	Aprovisionamiento asegurado

Fuente: Esteban Talaya, A., *et al.*, (2011), p. 605.

### a.3.3. Tipos de franquicia

- Franquicias de producción. El franquiciador es el fabricante de los productos que posteriormente distribuirá a través de los franquiciados, ejemplos de esta modalidad son la mayoría del sector textil (Mango, Benetton –algunos establecimientos–, etc.).
- Franquicias de distribución. El franquiciador es un mero intermediario entre la compra y venta de los productos. Adquiere los productos y luego los distribuye a través de su red de franquiciados (tiendas de informática, telefonía móvil, etc.).
- Franquicia de servicios. Son aquellas que explotan un determinado servicio tal y como lo ha diseñado el franquiciador y que este transmitirá a los franquiciados con todos los aciertos, secretos, investigaciones, etc., es decir, el *know-how*, para que así se logre el mismo éxito y rentabilidades (McDonald's, Novotel, Midas, Elefante Azul, Avis, etc.).
- Franquicia industrial. En este caso el fabricante del producto traspasa tecnología al franquiciado y le cede el derecho a fabricar, comercializar y distribuir el producto con su marca original. Ejemplo: Coca-Cola.
- Franquicia córner o espacio franquiciado. Un comerciante acepta la franquicia de una parte solamente de su superficie comercial. Este caso se suele dar en los grandes almacenes, donde se instalan stands de franquiciados de marcas conocidas (ejemplo: El Corte Inglés en España o Galeries Lafayette o Printemps en Francia).
- Franquicia máster o máster franquicia. Es aquella en la que el franquiciado está facultado para convertirse en franquiciador en su zona. Es una de las formas más utilizadas cuando se desea entrar en nuevos mercados no conocidos o mercados internacionales (restaurantes B. Good, o Glamour Secrets).
- Multifranquicia. Un franquiciado tiene varios establecimientos de su propiedad franquiciados en una misma cadena.
- Plurifranquicia. El franquiciado mantiene establecimientos franquiciados con distintas enseñas no competitivas entre sí.

**B) Sistema horizontal de distribución:** Se caracteriza por la asociación de comerciantes que se encuentran al mismo nivel dentro del canal. El objetivo de este tipo de vinculación es alcanzar mayor poder de negociación realizando actividades conjuntamente. Las empresas asociadas horizontalmente, mantienen la titularidad jurídica individual y sus propias características comerciales. Dentro de los sistemas de distribución horizontal se diferencian entre sistemas de distribución no espaciales y espaciales.

## **b.1. No espacial**

### **b.1.1. Grupos de compras**

Son agrupaciones de comerciantes de carácter horizontal con la finalidad de comprar en común y obtener así mejores condiciones económicas de sus proveedores. Podemos decir que su principal objetivo es conseguir ventajas económicas en la compra de productos. Cada comerciante conserva su independencia jurídica, además de su independencia en la gestión y administración de su negocio. La evolución del comercio minorista los ha llevado a constituirse en centrales de compra.

### **b.1.2. Centrales de compra**

Supone la evolución de los grupos de compras. Adicionalmente, estas han evolucionado hacia las centrales de compras y de servicios.

Según la Asociación Nacional de Centrales de Compras y Servicios (ANCECO), la central de compras se puede definir como «operador que disponiendo de recursos económicos y personalidad jurídica propia tiene por objeto desarrollar actividades y prestar servicios a las empresas independientes que, con espíritu de cooperación, se han asociado a su organización, mediante una reglamentación interna, para mejorar su posición competitiva en el mercado» (ejemplo: Socomo, Sociedad de compras moderna, perteneciente al Grupo Carrefour; Zenalco, perteneciente al Grupo Auchan; Big Mat; Gredisa; Euromandi). La mayoría de las empresas de distribución, sobre todo los grandes grupos de distribución (Carrefour, Auchan), poseen su propia central de compras.

Las principales funciones que realizan son: (1) compras (negociación con fabricantes sobre condiciones de la compra); y (2) selección del surtido.

**b.2. Espacial:** Es una asociación a nivel minorista que además del vínculo de asociación comercial presenta concentración espacial. El tipo de asociacionismo es muy amplio. Así podemos encontrar mercados municipales, galerías comerciales, centros comerciales urbanos, calles comerciales, etc. En esta sección solo nos centraremos en (1) centros comerciales, y (2) mercados municipales.

### **b.2.1. Centros comerciales**

Se caracteriza por la agrupación de varios detallistas, bajo un mismo techo, en una superficie superior a los 1.000 m<sup>2</sup>.

Desde su aparición en 1962, en Suecia, su desarrollo fue muy rápido por todo el mundo. La crisis económica y el desarrollo de nuevas formas de distribución, están poniendo en peligro su existencia. Así, en Estados Unidos, los *malls* han comenzado su etapa de declive, hecho que viene en parte determinado por la utilización de otros tipos de canales para realizar las compras (omnicanalidad), así como cambio en los estilos de vida de la sociedad americana.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> <http://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2017/12/13/5a25883022601d07528b45ae.html>



En España, pese a la madurez y la densidad de centros en nuestro país (0,34 m<sup>2</sup> por habitante frente a 0,30 en Europa), existen aún 550 centros y parques comerciales con una superficie bruta alquilable (SBA) de 15.595.800 m<sup>2</sup> (datos de la Asociación Española de Centros Comerciales, AEDCC),<sup>13</sup> integrando a cerca de 33.500 comerciantes. Entre 2017 y 2019 está previsto que se pongan en marcha 27 nuevos proyectos entre aperturas y ampliaciones que sumarán más de 1.300.000 m<sup>2</sup> de nueva superficie (AEDCC). El reto principal que afronta el sector es el *e-commerce* y su creciente competencia respecto al comercio físico. Si bien las ventas *online* solo representan el 4% del conjunto de ventas minoristas en España, en sectores como moda y complementos ya llega al 9% o al 10%.<sup>14</sup> Las previsiones indican que seguirá creciendo la venta *online*. **Las características más importantes** (Díez de Castro, 2004):

- Integran a una agrupación de minoristas.
- Independencia administrativa de los puntos de venta.
- Se intenta cubrir la máxima oferta posible de todo tipo de bienes y servicios (restauración, entidades financieras, agencias de viaje, ocio, textil, alimentación, perfumería, electrodomésticos, decoración, bricolaje, etc.).
- Organización, coordinación y servicios comunes para sus acciones comerciales.

### **Clasificación de centros comerciales por tamaño**

- ✓ Centro comercial grande: Con más de 40.000 m<sup>2</sup> de SBA (superficie bruta alquilable); zona dedicada a ventas, oficinas y almacenes. Incluye parking, zonas de carga y descarga, así como comunes.
- ✓ Centro comercial mediano: Aquellos entre 20.000 m<sup>2</sup> y 40.000 m<sup>2</sup> de SBA.
- ✓ Centro comercial pequeño: Entre 5.000 m<sup>2</sup> y 20.000 m<sup>2</sup>.
- ✓ Galería comercial: Este tipo de centro posee menos de 5.000 m<sup>2</sup> de SBA y se ubica en las ciudades.
- ✓ Centro comercial amparado sobre un hipermercado: Gira entorno a un hipermercado y con un máximo de 40 comercios.
- ✓ Parque de actividades comerciales: Es una zona comercial urbanizada formada por medianas y grandes superficies dedicadas al comercio al por menor.
- ✓ Centro especializado, temático o de ocio: Nos referimos a aquellas zonas donde varios comercios individuales se asocian bajo un mismo tema o actividad. Existen diferentes tipos: *Outlets* (para venta de *stocks* de colecciones pasadas) y centros de ocio (donde además de comercio, se incluyen actividades como cine, bolera, restauración).

<sup>13</sup> [http://www.aedecc.com/uploads/noticias/2017.02.22\\_AECC\\_-\\_Balance\\_anual\\_del\\_sector\\_de\\_los\\_Centros\\_y\\_Parques\\_Comerciales\\_2016\\_2.pdf](http://www.aedecc.com/uploads/noticias/2017.02.22_AECC_-_Balance_anual_del_sector_de_los_Centros_y_Parques_Comerciales_2016_2.pdf)

<sup>14</sup> Véase nota 12.

### **b.2.2. Mercados municipales**

Es una modalidad de agrupación espacial dentro de un mismo edificio de propiedad municipal, por lo que su funcionamiento y gestión son llevados por la entidad pública (y en algunos casos puede estar en concesión). Se comercializan fundamentalmente productos frescos (frutas, verduras, pescadería carnicería, productos lácteos), panadería y bollería, floristería, etc. También suele disponer de servicio de restauración.

Los puntos fuertes que podríamos destacar son los siguientes (Miquel Peris, 1999):

- a) La profesionalidad de los vendedores.
- b) Gran variedad de oferta en el mismo local.
- c) Imagen excelente en cuanto a distribución de productos frescos.
- d) Control exhaustivo sanitario de los productos.
- e) Excelente situación geográfica dentro de la ciudad.
- f) Ser el eje del comercio de su entorno.

Durante muchos años (1960-1990), tuvieron una importancia decisiva en el abastecimiento de productos de alimentación para los consumidores. Cambios sociales, incorporación de la mujer al mundo laboral, crecimiento económico y la aparición de nuevas formas de distribución (supermercados e hipermercados) hicieron que esta figura de distribución cayera de forma progresiva en declive, llegando en algunos a casos a desaparecer. A todos estos cambios se deben añadir que las nuevas formas comerciales han traído importantes cambios como los horarios comerciales, precios muy competitivos, servicios agregados y mayor variedad de productos y marcas, aspecto estratégico utilizado por las grandes superficies o supermercados. Frente a esto, las únicas estrategias posibles son trato personalizado, calidad de los productos, cercanía a los domicilios o transformarse.

En esta línea de transformación, podemos encontrarnos casos en los que la decisión fue un cambio de la estrategia y el enfoque de negocio. Optaron por negocios totalmente innovadores, convirtiéndose en nuevos modelos de negocios como son los casos del mercado de San Miguel y el mercado de San Antón en Madrid. Otros, en cambio, optaron por reinventarse, pero conservando su esencia como son el mercado Central de Valencia o el *mercat* de la Boqueria en Barcelona.

Entre los retos a los que deben hacer frente como estrategia de reposicionamiento podemos señalar los siguientes aspectos (Alonso Gordón, 2012):

- a) Adaptación de los horarios comerciales y reforma de las estructuras de los edificios donde se sitúan.
- b) Armonización del espacio y climatización del local.
- c) Dotar de servicios complementarios o innovación de productos (apertura de nueva oferta de tiendas; trabajar con las marcas que dispongan de buena relación calidad-precio, etc.).

- d) Zonas de aparcamiento e innovación en servicios (zonas de restauración, espacios *gourmet*).
- e) Innovación en el punto de venta. Adaptación de las nuevas tecnologías tanto para la venta como en el pago de los productos por parte de los consumidores.
- f) *Shopping experience*. Mediante la realización de actividades de *merchandising* (vitrinas, *lay out*, fachada, entradas, elementos de comunicación visual en los puntos de venta, organización de eventos).

## 1.5. Actividad

### ***Emprender en comercio***

María y Javier son dos emprendedores a los que les encanta visitar ciudades y admiran los cascos históricos con tiendas centenarias y, también, los nuevos establecimientos comerciales originales que encuentran en sus viajes. Saben que su pasión es el comercio y se han formado realizando el curso *online* de A-tienda de la Cátedra de Comercio de la Universidad de La Rioja y el Ayuntamiento de Logroño.

Tienen muy buenas ideas, y piensan que abrir un comercio de venta de ropa y complementos puede ser una oportunidad en su ciudad. Ahora dudan entre tener un establecimiento físico o virtual, o bien apostar por hacer ambos. También se plantean la alternativa de abrir una franquicia.

### ***Preguntas***

1. Identificar los beneficios y riesgos de los diferentes modelos de comercio físico vs. *online*.
2. Actualmente, la presencia en la red es fundamental para la supervivencia del negocio. Considerando las dos alternativas que tienen para su nueva tienda –venta 100% digital o combinar una estrategia presencial y digital– indica qué herramientas de marketing emplearías para incrementar el reconocimiento y la notoriedad de la tienda.
3. Respecto a la posibilidad de una franquicia, ¿qué franquicia podrían abrir? ¿Qué beneficios les podría aportar a la hora de iniciar un negocio?

## 1.6. Bibliografía

ALONSO GORDÓN, R. (2012): «Mercados municipales: reposicionamiento, de formato y nuevas estrategias de acción comercial». *Distribución y Consumo*, 121, 5-18.

- CORTIÑAS-VÁZQUEZ, P. (2012): *Análisis y estimación del impacto económico de las medidas liberalizadoras*. Madrid: UNED.
- DAYAN, A. (1975): *Manuel de la distribution*. Paris: Edit. Les Editions D'Organisations.
- DÍEZ DE CASTRO, E. (2004): *Distribución comercial*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.
- ESTEBAN TALAYA, A.; GARCÍA DE MADARIAGA, J.; NARROS GONZÁLEZ, M. J.; OLARTE PASCUAL, C.; REINARES LARA, E. M., y SACO VÁZQUEZ, M. (2011): *Principios de marketing* (4.ª ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- FONDO MONETARIO INTERNACIONAL (2006): *Spain: 2006 Article IV Consultation, Country Report*. 06/211.
- HOFFMAISTER, A. W. (2006): Barriers to Retail Competition and Prices: Evidence from Spain. *FMI, Working Paper WP/06/231*.
- MARTÍN-SEQUERIA, A. J. (1984): «Defensa del consumidor y derecho constitucional económico». *Revista Española de Derecho Constitucional*, 4 (10), 91-121.
- MATEA, M. L., y MORA, J. (2009): «Evolución de la regulación del comercio minorista en España y sus implicaciones macroeconómicas». *Documentos de Trabajo del Banco de España*, número 0908.
- MIQUEL PERIS, S.; PARRA GUERRERO, F.; LHERMIE, CH., y MIQUEL ROMERO, M. J. (1999): *Distribución comercial* (3.ª ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- OREA, L. (2008): «The effect of legal barriers to entry in the Spanish retail market: a local market analysis». *Economic Discussion Paper*, EDP 01/2008, mayo, Departamento de Economía, Universidad de Oviedo.
- PERAL, B., y CESENA, O. (2017): «El comercio minorista» en *Canales de Distribución*, Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- PINO GONZÁLEZ, A. D. (2004): «El marco normativo del comercio interior en España». *Distribución y Consumo*, (73), 53-63.
- SAINZ DE VICUÑA, J. M.<sup>a</sup> (2001): *La distribución comercial. Opciones estratégicas*. Madrid: ESIC Editorial.
- SCHIVARDI, F., y VIVIANO, E. (2008): «Entry barriers in retail trade». *CEPR Discussion Papers*, 6637.
- SIERRA-MURILLO, Y.; PELEGRÍN-BORONDO, J.; OLARTE-PASCUAL, C., y MEDRANO, N. (2019): «Motivations for choosing brick-and-mortar stores between urban commerce and shopping centers: the case of Logroño retail». *Harvard Deusto Business Research*, VIII (1), 31-48.
- SKUTERUD, M. (2005): «The impact of Sunday shopping on employment and hours of work in the retail industry: Evidence from Canada». *European Economic Review*, 49, 1953-1978.

## Lecturas recomendadas

BURGO PAVÓN, G.; GARBAYO BLANCH, J. P., y ALONSO PRIETO, M. (2017): *Código franquicia*. Madrid: Ediciones Pirámide.

SIERRA-MURILLO, Y.; PELEGRÍN-BORONDO, J., OLARTE-PASCUAL, C., y MEDRANO, N. (2019): «Motivations for choosing brick-and-mortar stores between urban commerce and shopping centers: the case of Logroño retail». *Harvard Deusto Business Research*, VIII (1), 31-48.