

EXTERNALIZACIÓN DE SERVICIOS EN EL COMERCIO MINORISTA

Este estudio ha sido realizado por la Subdirección General de Estudios y Modernización del Comercio Interior, de la Dirección General de Política Comercial, en colaboración con la empresa IKEI

INDICE

Página

1. INTRODUCCIÓN	1
2. LA ENCUESTA EUROPEA	7
2.1. EL EFECTO DE LA EXTERNALIZACIÓN EN EL CRECIMIENTO DEL SECTOR SERVICIOS	9
2.2. TIPO DE SERVICIO CONTRATADO	10
2.3. EXPECTATIVAS FUTURAS DE CONTRATACIÓN DE SERVICIOS	19
3. UN AVANCE CUANTITATIVO	23
3.1. LA TABLA INPUT-OUTPUT INE 2000.....	25
3.2. LOS GASTOS EXTERNOS SEGÚN LA ENCUESTA ANUAL DE INE.....	26
4. LAS FÓRMULAS DE EXTERNALIZACIÓN YA IMPLANTADAS	31
4.1. LA FRANQUICIA	33
4.1.1. Importancia del sector en el comercio minorista.....	33
4.1.2. Caracterización del modelo de negocio	36
4.1.3. Tipo de servicios ofrecidos y relación con las enseñas	39
4.1.4. Claves del proceso de externalización	41
4.2. LAS CENTRALES DE COMPRAS.....	42
4.2.1. Evolución de las principales magnitudes del sector.....	42
4.2.2. Caracterización del modelo de negocio.....	44
4.2.3. Tipo de servicios ofrecidos y relación con la CCS	45
4.2.4. Claves del proceso de externalización	47
4.3. LOS CENTROS COMERCIALES	49
4.3.1. Importancia del sector en el comercio minorista.....	50
4.3.2. Tipo de servicios ofrecidos y relación con el promotor	52
4.3.3. Claves del proceso de externalización	53
4.4. LAS ASOCIACIONES DE COMERCIANTES PROFESIONALIZADAS.....	54
4.4.1. Algunos casos de éxito.....	55
4.4.2. Claves del proceso de externalización	60
5. LA ENCUESTA SOBRE SERVICIOS EXTERNALIZADOS EN EL COMERCIO. ENERO 2007	63
5.1. METODOLOGÍA ESTADÍSTICA APLICADA A LA EXPLOTACIÓN DE LA ENCUESTA	65
5.1.1. Un primer análisis descriptivo	65
5.1.2. La información latente	66
5.1.3. Los métodos factoriales	67
5.2. ALGUNOS ASPECTOS MENOS CONOCIDOS DEL SECTOR COMERCIAL.....	69
5.2.1. Los comercios integrados suponen una tercera parte del Sector	69
5.2.2. La relación entre el tamaño, la actividad y el asociacionismo.....	70
5.2.3. El 2006 fue un año bueno para el comercio	71

5.2.4.	Domina el optimismo: en 5 años más de la mitad se ven mejor que ahora, y sólo un 10% se ve cerrado o traspasado.....	72
5.2.5.	El relevo generacional es el reto de los próximos años.....	73
5.2.6.	A los comercios más pequeños todavía les cuesta asociarse.....	74
5.2.7.	El comercio especializado ya hace frente a las grandes superficies, al menos se equiparan en importancia como competidores.....	75
5.3.	CARACTERIZACIÓN DE LOS SERVICIOS SUBCONTRATADOS.....	76
5.3.1.	Sucontratan más servicios los integrados, los que les ha ido bien el 2006, y los concesionarios de vehículos.....	76
5.3.2.	La normativa se hace presente y los comercios prefieren que se lo lleven los especializados.....	77
5.3.3.	Tres tipologías de externalización de servicios.....	78
5.3.4.	Se externaliza primero lo que se considera imprescindible.....	80
5.3.5.	Son servicios imprescindibles porque son los que mas ahorran tiempo y mejoran la organización interna.....	82
5.3.6.	Los proveedores de servicios independientes ofrecen mayor confianza que las asociaciones o instituciones.....	84
5.4.	ACTITUDES FRENTE A LA COOPERACIÓN.....	85
5.4.1.	Los que no están integrados tienen claro que todo son desventajas.....	85
5.4.2.	La falta de financiación y ayudas es la principal barrera de externalización señalada por los establecimientos.....	86
5.4.3.	A pesar de que la captación de subvenciones es la motivo de cooperación más señalado, el apoyo para encontrarse y buscar formulas de acuerdo se valora positivamente.....	87
5.4.4.	Los no asociados consideran que las asociaciones aportan poco a la gestión de sus negocios.....	89
5.4.5.	Sin embargo, los que están asociados, están satisfechos.....	90
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	91
6.1.	BUENAS RAZONES PARA FOMENTAR LA EXTERNALIZACIÓN.....	93
6.1.1.	La experiencia desarrollada en las Centrales de Compra permite distinguir diversos orígenes para compartir determinados servicios.....	93
6.1.2.	Los comercios europeos ya se han beneficiado de la flexibilidad y la transmisión de información que les proporciona la externalización de los servicios, y presumiblemente lo seguirán haciendo en el futuro.....	95
6.2.	LA SUPERVIVENCIA EN COOPERACIÓN.....	95
6.3.	APOYOS MÁS VALORADOS.....	96
6.4.	DE LA MODERNIZACIÓN A LA PRODUCTIVIDAD.....	97
Anexo A.	CARACTERÍSTICAS DE LA ENCUESTA A COMERCIOS.....	101
A.1.	METODOLOGÍA.....	101
A.2.	DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA.....	101
A.3.	CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA.....	102
Anexo B.	ASOCIACIONES CONTACTADAS.....	109

INDICE DE CUADROS

Página

Cuadro 1.1	Evolución del peso relativo del gasto de externalización (1) sobre el valor de la producción por sectores de actividad (2000-2004) %	4
Cuadro 2.1	Volumen de contratación de servicios en el comercio minorista por tipo de servicio (2003) <i>millones de €</i>	10
Cuadro 2.2	Contratación externa de servicios por tipo y duración del contrato (2003) % <i>Empresas</i>	12
Cuadro 2.3	Tipo de proveedor de los servicios contratados en la rama Venta, mantenimiento y reparación de Vehículos (2003) % <i>Empresas</i>	13
Cuadro 2.4	Tipo de proveedor de los servicios contratados en la rama Comercio minorista (2003) % <i>Empresas</i>	14
Cuadro 2.5	Ubicación del proveedor de servicios en la rama Venta, mantenimiento y reparación de Vehículos (2003) % <i>Empresas</i>	15
Cuadro 2.6	Ubicación del proveedor de servicios en la rama Comercio Minorista (2003) % <i>Empresas</i>	16
Cuadro 2.7	Barreras para la contratación de servicios fuera del país en la rama Venta, mantenimiento y reparación de Vehículos (2003) % <i>Empresas</i>	18
Cuadro 2.8	Barreras para la contratación de servicios fuera del país en la rama Comercio Minorista (2003) % <i>Empresas</i>	19
Cuadro 2.9	Expectativas futuras de contratación de servicios en la rama Venta, mantenimiento y reparación de Vehículos (2003) % <i>Empresas</i>	20
Cuadro 2.10	Expectativas futuras de contratación de servicios en la rama Comercio Minorista (2003) % <i>Empresas</i>	21
Cuadro 3.1	Estructura productiva del comercio minorista TIO 2000.....	25
Cuadro 3.2	Servicios utilizados por el comercio minorista. TIO2000.....	26
Cuadro 3.3	Resultados de explotación por clase de variable para las grandes agrupaciones de comercio (2004) <i>millones de €</i>	28
Cuadro 3.4	Peso relativo del gasto de externalización sobre el valor de la producción por sectores de actividad (2004) %.....	29
Cuadro 4.1	Implantación de las franquicias en la Unión Europea y España.....	33
Cuadro 4.2	Participación del sector de la franquicia en el comercio minorista (2005) <i>millones de € y %</i>	34
Cuadro 4.3	La franquicia por sectores de actividad (2005).....	36
Cuadro 4.4	Clasificación de las enseñas por número de negocios (2006).....	37
Cuadro 4.5	Datos medios de facturación y empleo (2004-2006) <i>millones de €</i>	37
Cuadro 4.6	Distribución de las enseñas por inversión de apertura (2006) % <i>vertical</i>	37
Cuadro 4.7	Datos medios de inversión de apertura y canon por sectores de actividad (2004) €.....	38
Cuadro 4.8	Distribución de las enseñas por población requerida y superficie del local (2006) % <i>vertical</i>	38
Cuadro 4.9	Distribución de las enseñas franquiciadoras por Comunidades Autónomas (2005).....	39
Cuadro 4.10	Implantación de las centrales de compra en la Unión Europea y España.....	42
Cuadro 4.11	Cuota de Mercado de las empresas asociadas a una CCS por sectores en España (2001-2002) %.....	43
Cuadro 4.12	Principales magnitudes económicas de las CCS por sectores en España (2002) %.....	44
Cuadro 4.13	Distribución sectorial de los establecimientos pertenecientes a las CCS en España (2002) <i>Nº establecimientos y %</i>	45
Cuadro 4.14	Distribución geográfica de las CCS en España (2002) <i>Nº CCS censadas y %</i>	45
Cuadro 4.15	Participación del sector de los Centros Comerciales en el comercio minorista (2005) <i>millones de € y %</i>	50
Cuadro 4.16	Distribución de los Centros Comerciales por tipo de centro (2005).....	51
Cuadro 4.17	Distribución de centros comerciales por Comunidades Autónomas, (2005).....	52

MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO

Cuadro 5.1	Los comerciantes y el relevo generacional	73
Cuadro 5.2	Principales grupos de servicios definidos en el análisis factorial	78
Cuadro 5.3	Desventajas de integrarse por rama de actividad (<i>0 muy en desacuerdo – 100 muy de acuerdo</i>).....	85
Cuadro 5.4	Cuadro 5.39 Desventajas de integrarse por tramo de empleo (<i>0 muy en desacuerdo – 100 muy de acuerdo</i>).....	85
Cuadro 5.5	Disposición a Cooperar: Análisis de los Componentes principales (1)	87
Cuadro 5.6	Razones no pertenencia asociación por rama de actividad % <i>afirmativo</i>	89
Cuadro 5.7	Razones no pertenencia asociación por tramo de empleo % <i>afirmativo</i>	89
Cuadro 5.8	Satisfacción pertenencia a asociación (<i>0 muy en desacuerdo – 100 muy de acuerdo</i>).....	90
Cuadro 5.9	Satisfacción pertenencia asociación por rama de actividad (<i>0 muy en desacuerdo – 100 muy de acuerdo</i>)	90
Cuadro 5.10	Satisfacción pertenencia asociación por tramo de empleo (<i>0 muy en desacuerdo – 100 muy de acuerdo</i>)	90

INDICE GRÁFICOS

Página

Gráfico 1.1	Fórmulas comerciales según el ámbito de la externalización	5
Gráfico 2.1	Volumen de contratación de servicios en el comercio (1) por tipo de servicio (2003) % <i>distribución</i>	11
Gráfico 2.2	Contratación Externa de servicios en el comercio (1) por tipo de y duración del contrato (2003) %.....	12
Gráfico 2.3	Tipo de proveedor de los servicios contratados en el comercio (2003) %	14
Gráfico 2.4	Ubicación del proveedor de servicios contratados en el comercio (2003) %	16
Gráfico 2.5	Barreras para la contratación de servicios fuera del país en el comercio (2003) %	17
Gráfico 2.6	Expectativas futuras de contratación de servicios en el comercio (2003) %	20
Gráfico 3.1	Evolución del gasto de externalización (1) por sectores de actividad del comercio minorista.....	28
Gráfico 3.2	Peso relativo del gasto de externalización (1) sobre el valor de la producción por sectores de actividad (2004) %	29
Gráfico 4.1	Evolución del número de enseñas (2001 - 2005).....	34
Gráfico 4.2	Evolución del número de establecimientos (2001 - 2005).....	35
Gráfico 4.3	Evolución del número de empleados (2001 - 2005).....	35
Gráfico 4.4	Evolución de la facturación en el sector de la franquicia (2001 - 2005) <i>millones de</i> <i>€</i>	36
Gráfico 4.5	Ejemplos de Servicios de asistencia al franquiciado.....	40
Gráfico 4.6	Distribución sectorial de las CCS en España (2002) %.....	43
Gráfico 4.7	Principales tipos de CCS.....	46
Gráfico 4.8	Evolución del número de Centros Comerciales en España, (1980-2005).....	51
Gráfico 4.9	Evolución de la SBA de los Centros Comerciales en España, (1980-2005)	52
Gráfico 5.1	Establecimientos por Fórmula Comercial.....	69
Gráfico 5.2	Establecimientos por Fórmula Comercial y Rama de Actividad	69
Gráfico 5.3	Establecimientos por Fórmula Comercial y Tamaño de empleo	69
Gráfico 5.4	Establecimientos por Tamaño en términos de empleo.....	70
Gráfico 5.5	Establecimientos por Tamaño en términos de empleo y Rama de Actividad.....	70
Gráfico 5.6	Establecimientos por Tamaño en términos de empleo y Pertenencia Asociación	70
Gráfico 5.7	Establecimientos por Valoración negocio en 2006 frente a 2005.....	71
Gráfico 5.8	Establecimientos por Valoración negocio 2005-2006 y Tamaño empleo	71
Gráfico 5.9	Causas de la evolución del 2006	71
Gráfico 5.10	Establecimientos por Perspectivas de Futuro a 5 años.....	72
Gráfico 5.11	Establecimientos por Perspectivas de Futuro a 5 años y Fórmula Comercial.....	72
Gráfico 5.12	Establecimientos por Perspectivas de Futuro a 5 años y Evolución 2006	72
Gráfico 5.13	Acciones que más ayudarían al comerciante en un proceso de relevo generacional	73
Gráfico 5.14	Establecimientos en función de si están asociados o no	74
Cuadro 5.15	Tipo de asociaciones ordenadas de mayor a menor.....	74
Gráfico 5.16	Establecimientos en función de si están asociados o no por tamaño	74
Gráfico 5.17	Establecimientos en función de si están asociados o no por rama de actividad	74
Gráfico 5.18	Establecimientos en función de sus competidores principales.....	75
Gráfico 5.19	Principales competidores por rama de actividad	75
Gráfico 5.20	Principales competidores por fórmula comercial	75
Gráfico 5.21	% Establecimientos por número de servicios subcontratados	76
Gráfico 5.22	Número de servicios subcontratados por rama de actividad.....	76
Gráfico 5.23	Número de servicios subcontratados por fórmula comercial.....	76
Gráfico 5.24	Número de servicios subcontratados por evolución 2006	76
Gráfico 5.25	Servicios subcontratados	77

Gráfico 5.26	Tipos de servicios demandados por Tamaño.....	79
Gráfico 5.27	Tipos de servicios demandados por Rama de Actividad.....	79
Gráfico 5.28	Tipos de servicios demandados por Evolución año 2006	79
Gráfico 5.29	Servicios más imprescindibles en 1er lugar	80
Gráfico 5.30	Servicios más imprescindibles en 2º lugar	81
Gráfico 5.31	Servicios más imprescindibles en 3er lugar	81
Gráfico 5.32	Servicios Ahorro Tiempo	82
Gráfico 5.33	Servicios Mejora Organización.....	83
Gráfico 5.34	Servicios Mayor Calidad.....	83
Gráfico 5.35	Grado de confianza en función del tipo de agente prestador del servicio	84
Gráfico 5.36	Confianza en las instituciones públicas por fórmula comercial.	84
Gráfico 5.37	Confianza en las instituciones privadas por fórmula comercial.	84
Gráfico 5.38	Desventajas de integrarse en una red de establecimientos	85
Cuadro 5.4	Cuadro 5.39 Desventajas de integrarse por tramo de empleo (<i>0 muy en desacuerdo – 100 muy de acuerdo</i>).....	85
Gráfico 5.40	Razones de no subcontratación	86
Gráfico 5.41	Razones para cooperar con otros comercios	87
Gráfico 5.42	Disposición global a cooperar por ramas de actividad	88
Gráfico 5.43	Disposición global a cooperar por perspectivas de futuro	88
Gráfico 5.44	Razones no pertenencia asociación	89

1. INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

La externalización podría definirse como la acción de recurrir a una empresa externa para ejecutar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía. Outsourcing es: "Transferencia a terceros de actividades no medulares". En otras palabras, encargar a proveedores externos de aquellas actividades que no son la columna vertebral del negocio.

En un contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal. Por ello la tercerización o Outsourcing ofrece una solución óptima y es motivo de permanentes alianzas estratégicas.

Básicamente se trata de una modalidad, según la cual determinadas organizaciones, grupos o personas ajenas a la compañía son contratadas para hacerse cargo de "parte del negocio" o de un servicio puntual dentro de ella. La compañía delega la operación de uno de sus procesos o servicios a un prestador externo - Outsoucer-, con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad y/o reducir sus costos. Transfiere así los riesgos a un tercero que pueda dar garantías de experiencia y seriedad en el tema. En cierto sentido este prestador pasa a ser parte de la empresa, pero sin incorporarse formalmente..

a) Dos modelos para un mismo objetivo

Las ganancias de competitividad alcanzadas en la industria a través de la subcontratación, han tenido su reflejo en el comercio minorista. Tradicionalmente la reducida dimensión de los establecimientos comerciales ha generado una subcontratación generalizada de los servicios contables y de gestión de nominas. Sin embargo, el creciente proceso de externalización ha seguido caminos distintos en la industria y en el comercio. Mientras en aquella las grandes empresas externalizan parte de sus procesos, bien contratando a otras empresas, bien segregando su proceso y creando otra empresa (spin off), en el comercio minorista son los pequeños los que buscan uniones que les permita externalizar procesos o funciones a un "centro de servicios" común.

Es decir, aunque en ambos sectores el objetivo es el mismo: la búsqueda de una mayor competitividad, vía reducción de costes, vía mejora de la calidad del producto o servicio ofrecido, el modelo empleado es diferente: integración en el comercio, frente a segregación en la industria,

Así como en el modelo industrial la externalización se facilita en procesos muy especializados, o intensivos en mano de obra, en los que las especificaciones técnicas y la calidad del producto son los factores claves, en la externalización comercial, aunque también se externalizan funciones especializadas (informática, contabilidad), el mayor aporte competitivo se genera en el poder de negociación con proveedores o en la transmisión de la imagen al consumidor. En ambas se necesita dimensión, y los procesos de integración son los generadores de la externalización de servicios desde los establecimientos socios, miembros, inquilinos o franquiciados

b) Integración y externalización no son términos contradictorios

En España la integración, a través de las diversas formulas existentes, es todavía menor que la observada en Alemania o Francia, y aunque el asociacionismo ha crecido, son pocas las asociaciones que han dado el salto de convertirse en centros de servicios que favorecen la externalización de sus asociados.

Así pues, todavía la gran mayoría del comercio, son empresas personales con un solo establecimiento y menos de 2 empleos. La externalización de servicios es pequeña, pero crece con el tamaño de las empresas comerciales, y en determinadas ramas su presencia es mayor que en otras.

Cuadro 1.1 Evolución del peso relativo del gasto de externalización (1) sobre el valor de la producción por sectores de actividad (2000-2004) %

Sectores de Actividad del Comercio	2004	2002	2000
TOTAL	31,2	30,5	29,8
Venta y mantenimiento de Vehículos a motor y combustibles	32,3	30,8	30,9
Comercio al por menor en establecimientos no especializados	30,6	30,3	29,8
Comercio al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en establecimientos especializados	19,3	18,6	20,3
Comercio al por menor de productos farmacéuticos, médicos, belleza e higiene	20,3	18,5	17,4
Otro comercio al por menor de artículos nuevos en establecimientos especializados	35,5	35,7	33,4

(1) Trabajos realizados por otras empresas y Gastos en servicios exteriores

Fuente: Elaboración Ikei en base a datos de INE

Los datos de evolución permiten observar que la externalización gana terreno en el conjunto del sector comercial, pero son las distintas formulas de integración comercial las que más colaboran a su extensión en el ámbito comercial. Cuando la proximidad espacial ha propiciado la externalización, las dos formulas más habituales son los centros comerciales, y determinadas asociaciones locales que ofrecen servicios a los establecimientos de una zona

Pero también, la externalización pudiera derivarse de la búsqueda de dimensión, dando pie a las centrales de compras, o a las franquicias, cuando el merchandising y la marca son compartidas por los establecimientos. La intensidad de la externalización de servicios varía en cada una de las dimensiones; es mayor para las franquicias o los Centros Comerciales, que para las centrales de Compras o las Asociaciones.

Gráfico 1.1 Fórmulas comerciales según el ámbito de la externalización

	Servicios en los que la proximidad física es relevante	Servicios en los que la búsqueda de dimensión es relevante
Menor intensidad	Asociaciones locales	Centrales de compra
Mayor intensidad	Centros Comerciales	Franquicias

c) El análisis de la externalización en el comercio desde diferentes ópticas

En el análisis que se presenta se parte de la concepción de que la externalización es un fenómeno creciente provocado tanto por el paulatino descenso de los establecimientos pequeños, como por la creciente voluntad de los empresarios comerciales de buscar la dimensión como vía de supervivencia .

El análisis revisa la documentación existente y a través de **525 encuestas** realizadas a empresarios comerciales profundiza en la caracterización del fenómeno. Pero, efectivamente en España hay formulas comerciales que han implantado esta política, y son las que conocen mejor las ventajas e inconvenientes del sistema. Por ello se han realizado entrevistas personales con responsables de este tipo de formulas (Centrales de compras, Franquicias, Centros comerciales, Asociaciones profesionalizadas) con objeto de recabar las buenas prácticas y prever el desarrollo futuro

La **documentación** utilizada de referencia ha sido, por un lado, para un análisis más cualitativo, la estadística Demand for Services 2006 de Eurostat que aún refiriéndose a países más nórdicos (Dinamarca, Alemania, Grecia, Letonia, Lituania, Polonia, Eslovenia, Finlandia y Suecia,) refleja la dicotomía sectorial que actualmente se observa en España al tener como marco geográfico países con un modelo comercial más desarrollado e integrado (Alemania, Dinamarca,..) frente a otro modelo más tradicional (Grecia, Polonia,..).

El avance cuantitativo se realiza con las estadísticas elaboradas por el INE: la tabla Input-Output 2000, y la encuesta anual del comercio 2004. La dificultad de no contar con información agregada para España del peso que las diversas formulas comerciales tienen en el conjunto de los establecimientos comerciales no permiten ofrecer una cifra sobre el grado de integración comercial, pero si se conoce que la mortalidad de las empresas no societarias (“personas físicas”) es mayor (DIRCE 2005). Como referencia del país vecino, en Francia el comercio independiente representa casi un 59%, pero sus ventas alcanzan sólo el 11% (INSEE. 2004)

2. LA ENCUESTA EUROPEA

2. LA ENCUESTA EUROPEA

2.1. EL EFECTO DE LA EXTERNALIZACIÓN EN EL CRECIMIENTO DEL SECTOR SERVICIOS

El sector servicios ha experimentado en las últimas décadas un importante incremento en términos de representatividad en el tejido económico de la UE, llegando en 2005 al 63,8% del PIB en los 25 países miembros, un 3,3% más que en 1995.

Debido a esta evolución, desde la Comisión Europea se han venido desarrollando políticas enfocadas a desarrollar este sector, consciente de la importancia del mismo como motor de la economía de la unión. Todo ello en una coyuntura donde la economía, y en especial la industria manufacturera, se caracteriza por competir en un entorno donde tanto la subcontratación de servicios, como unos procesos de producción cada vez más globalizados adquieren especial relevancia.

De hecho una de las razones por las que el sector servicios ha experimentado este crecimiento en los últimos años, es precisamente a la creciente la tendencia a la subcontratación por parte de las empresas, que cada vez en mayor medida, demandan servicios a proveedores especializados.

La externalización en las empresas de parte de sus procesos productivos viene produciéndose en aquellas actividades accesorias o que no representan la esencia del negocio (como por ejemplo, la logística o los servicios de marketing) pero también en aquellas actividades clave donde la empresa se beneficia de la flexibilidad y know-how que le proporcionan los proveedores de servicios. Este incremento en la subcontratación de servicios externos influye en la estructura de costes de las empresas, donde las compras de bienes y servicios suponen ya cerca del 75% del gasto corriente en las empresas de servicios no financieros de la UE.

El sector del comercio minorista no es ni mucho menos ajeno a este fenómeno. En las siguientes páginas se realiza una aproximación a la realidad de esta rama de la economía, desde el punto de vista de servicios externos más demandados, el tipo de proveedor y su ubicación, las barreras existentes para la contratación y las expectativas futuras de contratación¹.

¹ La estadística Demand for Services 2006 de Eurostat tiene una cobertura geográfica que engloba a los países de Dinamarca, Alemania, Grecia, Letonia, Lituania, Polonia, Eslovenia, Finlandia y Suecia, siendo 2003 el año de referencia de los datos.

2.2. TIPO DE SERVICIO CONTRATADO

Los **servicios más demandados** por las empresas y establecimientos que integran el sector de la Distribución Minorista² en la UE, son los servicios financieros relacionados con el **renting y leasing** (con el 29,0% del total de servicios contratados), los servicios de **promoción y marketing** (25,6%) y los de **transporte, logística y servicios postales** (que representan el 16,5% del total de la demanda de servicios externos).

Cuadro 2.1 Volumen de contratación de servicios en el comercio minorista por tipo de servicio (2003) millones de €

SERVICIOS	CNAE 50		CNAE 52		TOTAL COMERCIO (1)	
	Millones €	%	Millones €	%	Millones €	%
Transporte, logística y servicios postales	1078,78	14,7	4585,87	16,9	5664,65	16,5
Servicios TIC	391,78	5,3	1467,09	5,4	1858,87	5,4
Promoción y Marketing	2702,9	36,9	6113,71	22,6	8816,61	25,6
Servicios profesionales y de estrategia de negocio	335,62	4,6	725,93	2,7	1061,55	3,1
Servicios financieros y seguros	321,79	4,4	653,31	2,4	975,10	2,8
Renting y Leasing	1421,29	19,4	8548,57	31,6	9969,86	29,0
Servicios I+D	22,79	0,3	62,1	0,2	84,89	0,2
Arquitectura, ingeniería y servicios de consultoría técnica	23,88	0,3	81,58	0,3	105,46	0,3
Servicios auxiliares	190,88	2,6	483,95	1,8	674,83	2,0
Servicios relacionados con royalty licencias	260,65	3,6	1185,65	4,4	1446,30	4,2
Recursos Humanos	224,01	3,1	569,3	2,1	793,31	2,3
Otros Servicios	352,16	4,8	2584,2	9,5	2936,36	8,5
TOTAL	7326,54	100,0	27061,27	100,0	34387,81	100,0

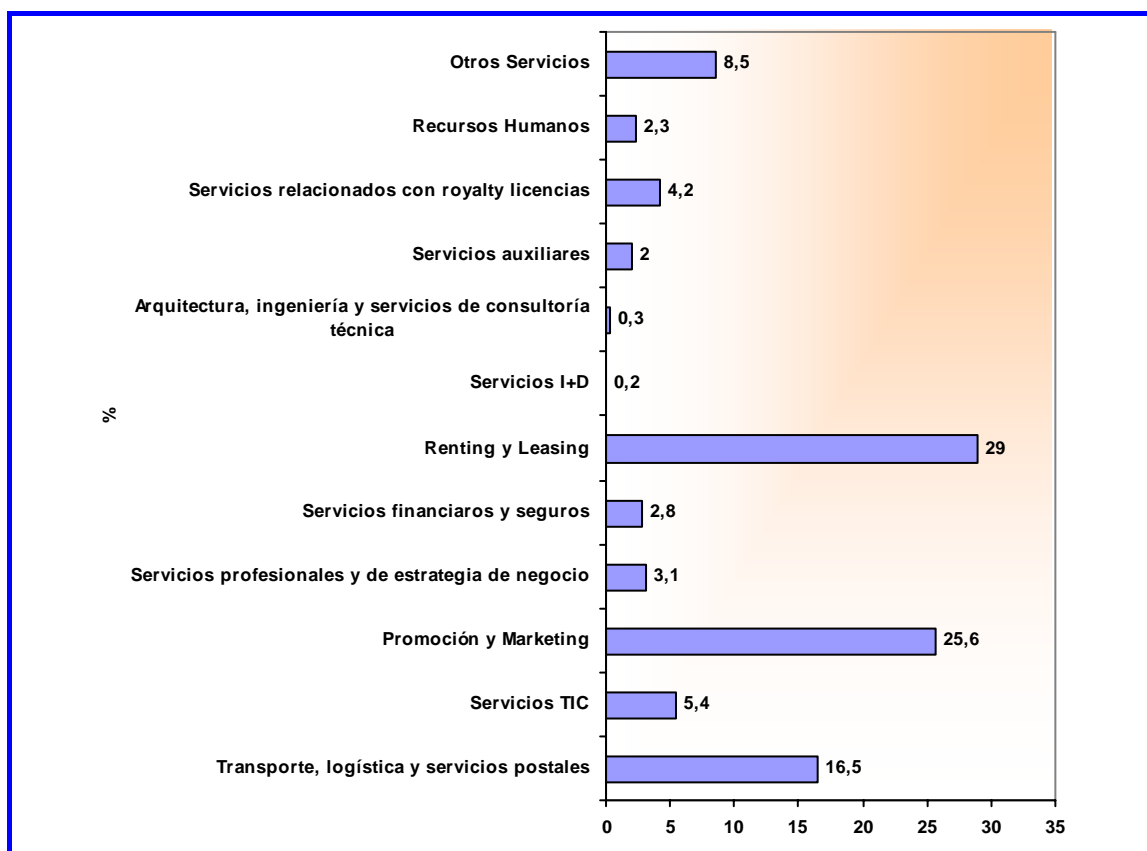
(1) Comercio Minorista (CNAE 52) y Venta, mantenimiento y reparación de Vehículos (CNAE 50).

Fuente: EUROSTAT. Demand for Services, 2006

Por ramas de actividad se aprecia una mayor importancia de los servicios de Promoción y Marketing en las empresas que integran el subsector de la venta, mantenimiento y reparación de vehículos (CNAE 50) que representan el 36,9% del total; mientras que en el subsector del Comercio Minorista (CNAE 52) la contratación de servicios relacionados con el renting y leasing superan la media con el 31,6% de la demanda total.

² Comercio Minorista (CNAE 52) y Venta, mantenimiento y reparación de Vehículos (CNAE 50).

Gráfico 2.1 Volumen de contratación de servicios en el comercio (1) por tipo de servicio (2003) % distribución



(1) Comercio Minorista y Venta, mantenimiento y reparación de Vehículos Fuente: EUROSTAT. Demand for Services, 2006.

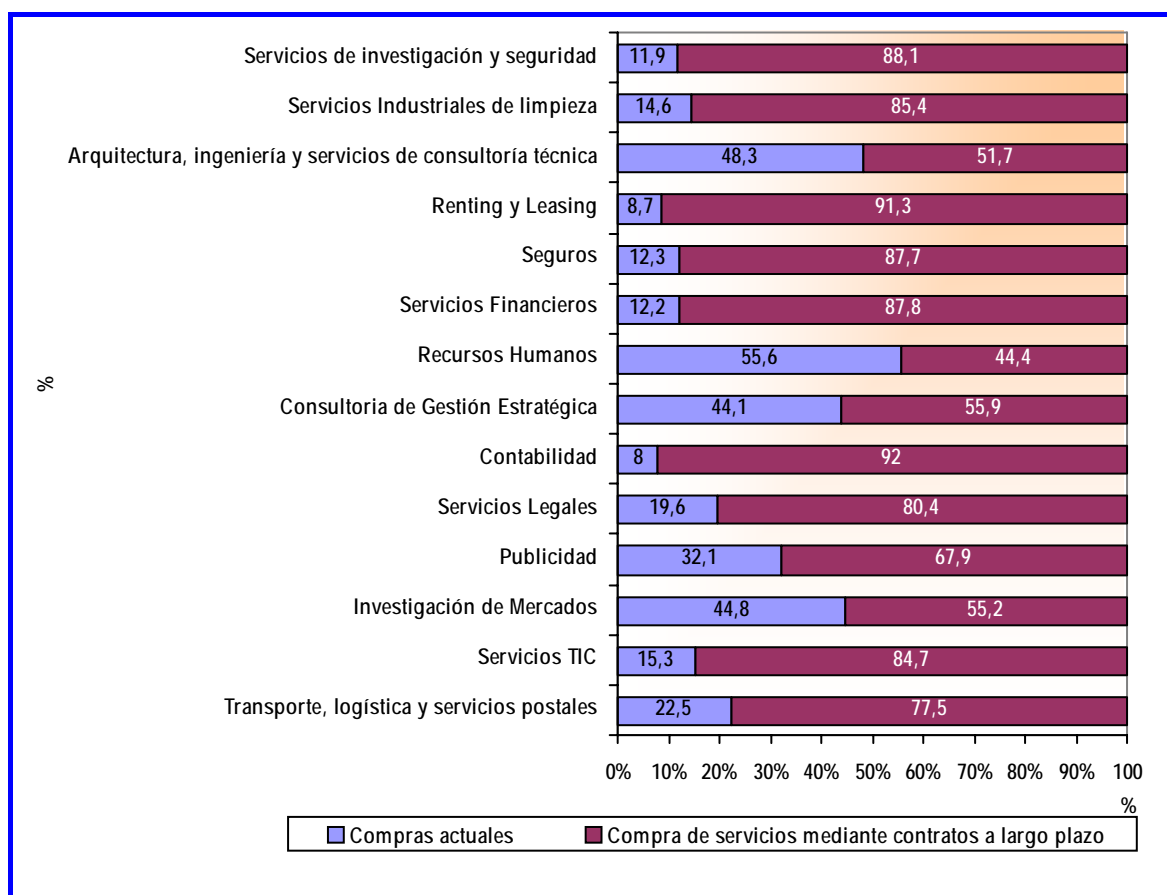
Respecto a la **duración del contrato** que se establece entre empresa y proveedor de servicios, los datos permiten observar una tendencia hacia la contratación de servicios mediante **contratos a largo plazo** tanto en las empresas dedicadas a la venta, mantenimiento y reparación de vehículos como en las de Comercio Minorista. En éstas últimas sin embargo, se aprecia un tipo de relación más puntual con los proveedores de servicios, sobre todo en aspectos relacionados con los recursos humanos (donde el 58,6% de las empresas contratan servicios puntualmente), los Arquitectura, ingeniería y servicios de consultoría técnica (55,6%), la investigación de mercados (50,2%) y la Consultoría de Gestión Estratégica, aunque en menor medida (46,8%).

**Cuadro 2.2 Contratación externa de servicios por tipo y duración del contrato (2003) %
Empresas**

SERVICIOS	CNAE 50			CNAE 52		
	Total	Compras Actuales	Compra servicios contrato a largo	Total	Compras Actuales	Compra servicios contrato a largo
Transporte, logística y servicios postales	100,0	18,2	81,8	100,0	25,1	74,9
Servicios TIC	100,0	12,4	87,6	100,0	16,9	83,1
Investigación de Mercados	100,0	36,1	63,9	100,0	50,2	49,8
Publicidad	100,0	25,8	74,2	100,0	36,0	64,0
Servicios Legales	100,0	13,5	86,5	100,0	23,2	76,8
Contabilidad	100,4	6,2	94,2	100,4	9,6	91,2
Consultoría de Gestión Estratégica	100,0	39,7	60,3	100,0	46,8	53,2
Recursos Humanos	100,0	48,5	51,5	100,0	58,6	41,4
Servicios Financieros	100,0	9,5	90,5	100,0	13,6	86,4
Seguros	100,0	9,0	91,0	100,0	14,0	86,0
Renting y Leasing	100,0	7,6	92,4	100,0	9,2	90,8
Arquitectura, ingeniería y servicios de consultoría técnica	100,0	34,7	65,3	100,0	55,6	44,4
Servicios Industriales de limpieza	100,0	12,9	87,1	100,0	15,7	84,3
Servicios de investigación y seguridad	100,0	11,5	88,5	100,0	12,1	87,9

Fuente: EUROSTAT. Demand for Services, 2006.

Gráfico 2.2 Contratación Externa de servicios en el comercio (1) por tipo de y duración del contrato (2003) %



(1) Comercio Minorista y Venta, mantenimiento y reparación de Vehículos

Fuente: Elaboración propia en base a EUROSTAT. Demand for Services, 2006.

a) *Proveedor de Servicio*

El 60% de los servicios que subcontratan las empresas analizadas lo hacen de **forma externa** en el sector de Venta, mantenimiento y reparación de Vehículos, mientras que este porcentaje se sitúa en el 55% en el caso del Comercio Minorista.

Cuadro 2.3 Tipo de proveedor de los servicios contratados en la rama Venta, mantenimiento y reparación de Vehículos (2003) % Empresas

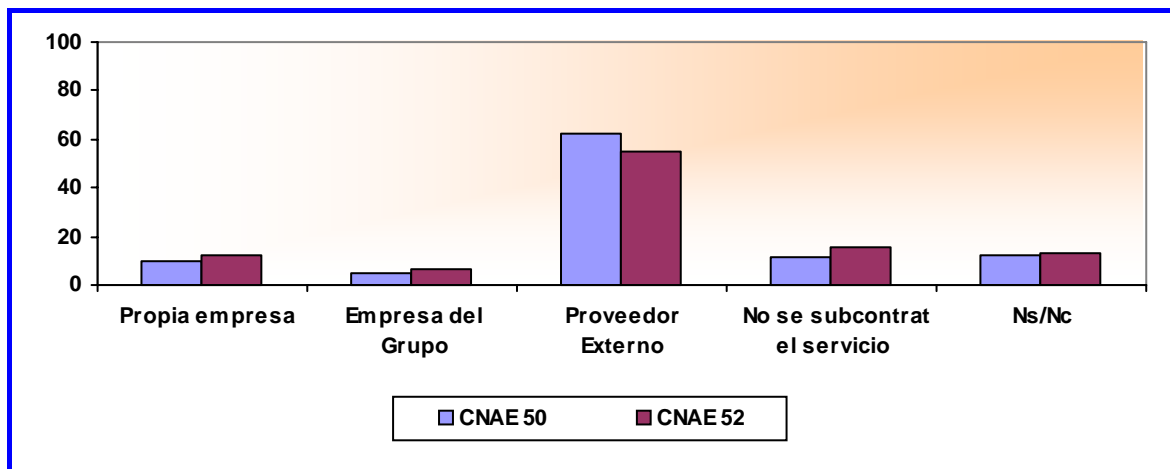
SERVICIOS	PROVEEDOR DEL SERVICIO (CNAE 50)					
	Total	Propia empresa	Empresa del Grupo	Proveedor Externo	No se sub-contrata el servicio	Ns/Nc
Transporte, logística y servicios postales	100,0	5,6	2,0	82,3	4,0	7,4
Servicios TIC	100,0	6,4	10,9	72,1	1,1	10,9
Investigación de Mercados	100,0	7,6	3,8	36,3	31,2	21,2
Publicidad	100,0	8,4	2,7	75,7	4,2	10,4
Servicios Legales	100,0	2,9	1,9	83,8	4,0	8,9
Contabilidad	100,0	14,9	5,8	70,0	4,1	6,7
Consultoría de Gestión Estratégica	100,0	34,0	9,5	30,0	13,8	14,1
Recursos Humanos	100,0	21,8	7,6	31,6	20,7	19,7
Servicios Financieros	100,0	10,1	7,6	65,2	6,1	12,4
Seguros	100,0	5,1	4,4	80,3	3,6	7,9
Renting y Leasing	100,0	6,8	13,2	66,4	8,9	6,0
Arquitectura, ingeniería y servicios de consultoría técnica	100,0	4,8	1,2	41,9	30,8	22,8
Servicios Industriales de limpieza	100,0	12,9	0,4	73,9	5,3	8,8
Servicios de investigación y seguridad	100,0	0,9	0,8	64,3	17,0	18,3

Fuente: EUROSTAT. Demand for Services, 2006.

En el subsector de las empresas que se dedican a la venta mantenimiento y reparación de Vehículos, destaca que un 34,0% lleve a cabo la consultoría y gestión estratégica de la empresa internamente, mientras que un tercio de las empresas consultadas dicen no necesitar habitualmente la investigación de mercados o los servicios relacionados con la consultoría técnica de Arquitectura e ingeniería.

Por lo que respecta al Comercio Minorista, se repite el patrón de contratación de servicios tanto en investigación de mercados (el 39,1% de las empresas admite no utilizarlos habitualmente) como en la consultoría técnica de Arquitectura e ingeniería (con idéntico porcentaje). En este sentido, el 30,2% de las empresas consultadas desarrolla internamente la gestión estratégica de la empresa, y un porcentaje significativo gestiona internamente las actividades relacionadas con los recursos humanos (25,2%), la limpieza (20,1%) o contabilidad (19,8%), aunque la contratación externa de estos servicios sigue siendo práctica mayoritaria en las empresas.

Gráfico 2.3 Tipo de proveedor de los servicios contratados en el comercio (2003) %



Fuente: Elaboración propia en base a EUROSTAT. Demand for Services, 2006.

Cuadro 2.4 Tipo de proveedor de los servicios contratados en la rama Comercio minorista (2003) % *Empresas*

SERVICIOS	PROVEEDOR DEL SERVICIO (CNAE 52)					
	Total	Propia empresa	Empresa del Grupo	Proveedor Externo	No se subcontrata el servicio	Ns/Nc
Transporte, logística y servicios postales	100,0	14,5	8,4	65,2	3,6	10,7
Servicios TIC	100,0	10,5	7,3	68,7	3,1	12,7
Investigación de Mercados	100,0	9,8	7,1	28,0	39,1	18,4
Publicidad	100,0	13,9	6,7	59,3	12,0	10,5
Servicios Legales	100,0	5,4	4,2	70,8	10,2	9,4
Contabilidad	100,0	19,8	5,8	59,9	9,0	7,7
Consultoría de Gestión Estratégica	100,0	30,2	9,4	22,4	23,4	17,0
Recursos Humanos	100,0	25,2	8,3	35,5	17,5	15,8
Servicios Financieros	100,0	8,5	4,7	61,1	12,9	15,3
Seguros	100,0	2,1	6,3	78,0	7,1	8,9
Renting y Leasing	100,0	8,3	13,0	64,1	8,1	8,9
Arquitectura, ingeniería y servicios de consultoría técnica	100,0	1,8	3,4	37,1	39,1	21,1
Servicios Industriales de limpieza	100,0	20,1	2,4	56,5	11,7	11,6
Servicios de investigación y seguridad	100,0	4,6	0,6	59,8	21,0	16,3

Fuente: EUROSTAT. Demand for Services, 2006.

b) Ubicación del proveedor

En el 70% de los casos, el proveedor de servicios de las empresas que integran el sector de la distribución comercial en la UE se ubica **en la misma región** del contratista, y aproximadamente el 20% se ubica en el mismo país aunque en una región diferente a la de la empresa contratista.

Cuadro 2.5 Ubicación del proveedor de servicios en la rama Venta, mantenimiento y reparación de Vehículos (2003) % Empresas

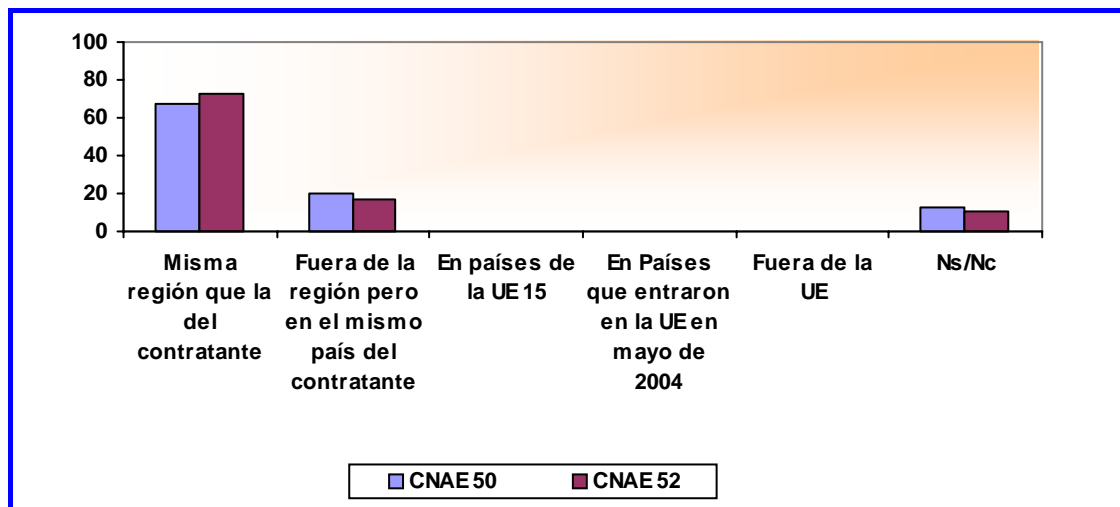
SERVICIOS	UBICACIÓN DEL PROVEEDOR (CNAE 50)						
	Total	Misma región que la del contratante	Fuera de la región pero en el mismo país del contratante	En países de la UE 15	En Países que entraron en la UE en mayo de 2004	Fuera de la UE	Ns/Nc
Transporte, logística y servicios postales	100,0	62,6	29,3	0,5	0,1	0,2	7,2
Servicios TIC	100,0	62,6	29,5	0,5	0,1	0,1	7,2
Investigación de Mercados	100,0	42,8	37,9	0,0	0,0	0,1	19,2
Publicidad	100,0	79,0	14,3	0,1	0,0	0,0	6,6
Servicios Legales	100,0	82,7	8,4	0,0	0,0	0,0	8,9
Contabilidad	100,0	81,4	12,5	0,0	0,0	0,0	6,1
Consultoría de Gestión Estratégica	100,0	49,7	31,2	0,4	0,0	0,0	18,7
Recursos Humanos	100,0	56,5	18,1	0,0	0,0	0,0	25,4
Servicios Financieros	100,0	68,2	20,5	0,1	0,0	0,0	11,3
Seguros	100,0	53,4	36,8	0,3	0,0	0,0	9,4
Renting y Leasing	100,0	67,5	22,5	0,1	0,0	0,0	9,9
Arquitectura, ingeniería y servicios de consultoría técnica	100,0	68,5	9,1	0,1	0,0	0,0	22,3
Servicios Industriales de limpieza	100,0	85,8	4,7	0,0	0,0	0,0	9,5
Servicios de investigación y seguridad	100,0	84,3	5,1	0,0	0,0	0,0	10,5

Fuente: EUROSTAT. Demand for Services, 2006.

Por tanto, la **proximidad del proveedor** de servicios es una variable que las empresas de distribución tienen en cuenta a la hora de contratar la gran mayoría de servicios, esto “a pesar del intenso y continuado esfuerzo por parte de las instituciones europeas para potenciar el mercado único en el sector servicios; que se encuentra todavía con barreras relacionadas con la legislación y/o prácticas profesionales que a menudo requieren del conocimiento específico y especializado de proveedores locales”³.

³ Eurostat. The Demand for services: external but local provision, 2006.

Gráfico 2.4 Ubicación del proveedor de servicios contratados en el comercio (2003) %



Fuente: Elaboración propia en base a EUROSTAT. Demand for Services, 2006.

Cuadro 2.6 Ubicación del proveedor de servicios en la rama Comercio Minorista (2003) % Empresas

SERVICIOS	UBICACIÓN DEL PROVEEDOR (CNAE 52)						
	Total	Misma región que la del contratante	Misma región que la del contratante	Misma región que la del contratante	Misma región que la del contratante	Misma región que la del contratante	Misma región que la del contratante
Transporte, logística y servicios postales	100,0	73,3	16,7	0,8	0,3	0,3	8,5
Servicios TIC	100,0	64,6	31,2	1,4	0,0	0,0	2,7
Investigación de Mercados	100,0	57,4	24,5	0,5	0,3	0,0	17,3
Publicidad	100,0	75,5	14,6	0,6	0,1	0,0	8,7
Servicios Legales	100,0	79,2	13,8	0,0	0,0	0,0	7,0
Contabilidad	100,0	71,4	19,7	0,0	0,0	0,0	8,8
Consultoría de Gestión Estratégica	100,0	60,4	21,6	1,3	0,3	0,0	16,4
Recursos Humanos	100,0	71,3	10,8	0,1	0,0	0,0	17,9
Servicios Financieros	100,0	81,4	8,9	0,1	0,0	0,0	9,6
Seguros	100,0	66,2	26,9	0,6	0,0	0,1	6,2
Renting y Leasing	100,0	73,4	19,2	0,1	0,0	0,0	7,4
Arquitectura, ingeniería y servicios de consultoría técnica	100,0	66,8	12,9	0,2	0,0	0,0	15,7
Servicios Industriales de limpieza	100,0	85,5	4,9	0,1	0,0	0,0	9,5
Servicios de investigación y seguridad	100,0	84,9	5,4	0,1	0,0	0,0	9,6

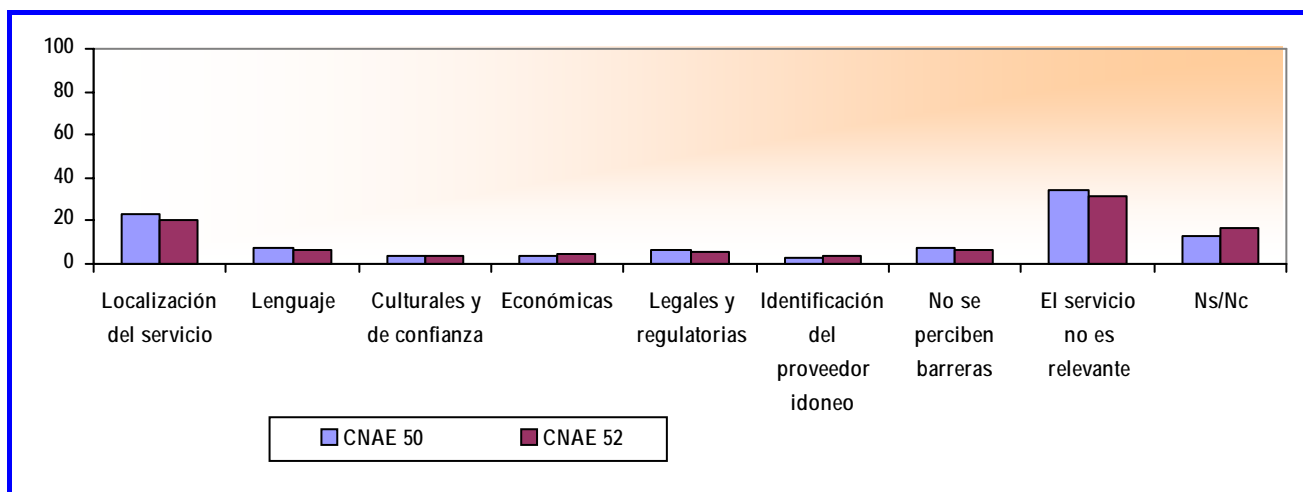
Fuente: EUROSTAT. Demand for Services, 2006.

c) Barreras para la contratación de servicios fuera del país

Las barreras a la contratación de este tipo de servicios a proveedores que operan fuera del país de la empresa contratista, están relacionadas a causas de muy diversa índole, donde destaca en el caso de las empresas del subsector venta, mantenimiento, y reparación de vehículos la **ubicación** del proveedor de servicios en el 23% de los casos.

Es significativo sin embargo, el porcentaje de empresas que perciben que los servicios señalados **no son relevantes** para la marcha de la empresa (aproximadamente el 34% de las repuestas) o aquellos que **no perciben excesivas barreras** a contratar alguno de los servicios en otro país (7%).

Gráfico 2.5 Barreras para la contratación de servicios fuera del país en el comercio (2003) %



Fuente: Elaboración propia en base a EUROSTAT. Demand for Services, 2006.

En el subsector objeto de análisis, la ubicación del proveedor se percibe como una barrera más importante que la media, en el caso de la contratación de servicios del transporte, logística y servicios postales (30,4%) y los servicios de limpieza industrial (36,2%), mientras que la barrera del idioma es citado en mayor medida a la hora de contratar servicios TIC (11,0%) y publicidad (13,2%). Las barreras concernientes a la distinta legislación de los países son citadas en el 14,2% de los casos en la contratación de servicios de contabilidad.

Por lo que respecta al otro subsector de actividad, el del Comercio Minorista, las barreras a la contratación de servicios siguen estando relacionadas con la ubicación del proveedor (20%), aunque, el porcentaje de empresas que admiten que los servicios señalados no son relevantes (32%) y los que no perciben barreras (7%) siguen obteniendo porcentajes significativos.

Cuadro 2.7 Barreras para la contratación de servicios fuera del país en la rama Venta, mantenimiento y reparación de Vehículos (2003) % Empresas

SERVICIOS	BARRERAS PARA LA CONTRATACION DE SERVICIOS (CNAE 50)									
	Total	Localización del servicio	Lenguaje	Culturales y de confianza	Económicas	Legales y regulatorias	Identificación del proveedor idóneo	No se perciben barreras	El servicio no es relevante	Ns/Nc
Transporte, logística y servicios postales	100,0	30,4	3,6	3,1	4,5	5,6	6,8	10,0	30,6	5,4
Servicios TIC	100,0	22,0	11,0	4,4	4,6	5,3	3,5	9,8	36,2	3,2
Investigación de Mercados	100,0	11,0	9,0	2,6	2,7	2,2	2,7	7,9	36,3	25,7
Publicidad	100,0	28,0	13,2	2,1	4,5	5,1	2,6	5,2	31,4	7,9
Servicios Legales	100,0	29,9	9,6	2,7	3,5	11,3	1,9	5,9	28,1	7,2
Contabilidad	100,0	26,5	8,9	3,0	2,5	14,2	1,4	5,8	27,3	10,4
Consultoría de Gestión Estratégica	100,0	16,1	6,0	1,2	2,2	6,7	0,7	7,3	43,1	16,8
Recursos Humanos	100,0	17,9	8,5	2,1	2,7	4,7	0,8	4,3	36,7	22,3
Servicios Financieros	100,0	23,0	4,9	4,0	2,9	8,1	3,3	10,2	34,4	9,2
Seguros	100,0	17,8	7,6	7,4	4,8	6,9	5,1	11,0	31,5	7,9
Renting y Leasing	100,0	21,7	5,8	4,8	3,9	5,7	2,3	8,4	35,9	11,5
Arquitectura, ingeniería y servicios de consultoría técnica	100,0	17,4	3,8	2,9	2,7	5,7	1,0	3,6	35,5	27,2
Servicios Industriales de limpieza	100,0	36,2	4,6	2,3	4,6	1,7	1,7	6,1	32,8	10,0
Servicios de investigación y seguridad	100,0	28,6	3,3	4,8	4,6	1,7	0,8	4,7	33,5	18,0

Fuente: EUROSTAT. Demand for Services, 2006.

Tal y como sucede en el subsector de la venta de vehículos, el análisis en detalle de los servicios contratados fuera del país en el Comercio Minorista, permite observar que la ubicación del proveedor de servicios es especialmente señalado en el caso de la contratación de servicios del transporte, logística y servicios postales (28,0%), así como los servicios de limpieza industrial (28,6%).

El idioma es otra de las barreras señaladas en la contratación de servicios TIC (11,2%) y los servicios relacionados con los recursos humanos (10,2%); mientras que las barreras de regulación legislativa de los demás países son señaladas en mayor proporción en la contratación de servicios de contabilidad (14,0%). Las diferencias culturales y las barreras relacionadas con la confianza hacia el proveedor son mayores que la media en la contratación de servicios financieros (9,3%) y de seguros (7,9%).

Cuadro 2.8 Barreras para la contratación de servicios fuera del país en la rama Comercio Minorista (2003) % Empresas

SERVICIOS	BARRERAS PARA LA CONTRATACION DE SERVICIOS (CNAE 52)									
	Total	Localización del servicio	Lenguaje	Culturales y de confianza	Económicas	Legales y regulatorias	Identificación del proveedor idóneo	No se perciben barreras	El servicio no es relevante	Ns/Nc
Transporte, logística y servicios postales	100,0	28,0	6,4	4,2	6,8	3,4	3,4	6,8	31,2	9,8
Servicios TIC	100,0	20,1	11,2	5,9	6,3	4,1	5,3	6,9	32,4	7,6
Investigación de Mercados	100,0	10,5	5,8	1,4	3,0	0,9	4,8	7,5	32,4	33,8
Publicidad	100,0	22,5	9,3	4,0	5,8	1,6	5,8	8,1	29,3	13,6
Servicios Legales	100,0	22,1	7,9	3,9	4,6	11,1	2,7	6,2	29,8	11,6
Contabilidad	100,0	19,7	6,4	3,9	4,0	14,0	3,2	5,9	28,1	14,7
Consultoría de Gestión Estratégica	100,0	17,1	5,5	2,4	3,5	7,6	1,1	6,2	36,3	20,2
Recursos Humanos	100,0	17,3	10,2	2,6	4,5	5,5	1,9	5,6	32,1	20,2
Servicios Financieros	100,0	17,3	4,1	9,3	5,4	5,2	2,6	7,0	34,0	15,1
Seguros	100,0	20,1	5,8	7,9	5,8	7,2	4,6	8,1	29,8	10,7
Renting y Leasing	100,0	21,0	3,5	3,5	5,7	5,3	5,1	8,6	35,6	11,7
Arquitectura, ingeniería y servicios de consultoría técnica	100,0	12,1	3,6	1,6	3,3	4,8	4,3	6,2	31,9	32,2
Servicios Industriales de limpieza	100,0	28,6	2,9	1,5	5,5	1,9	4,0	7,0	32,5	16,1
Servicios de investigación y seguridad	100,0	24,1	3,0	3,3	4,5	2,0	3,5	5,9	31,8	22,0

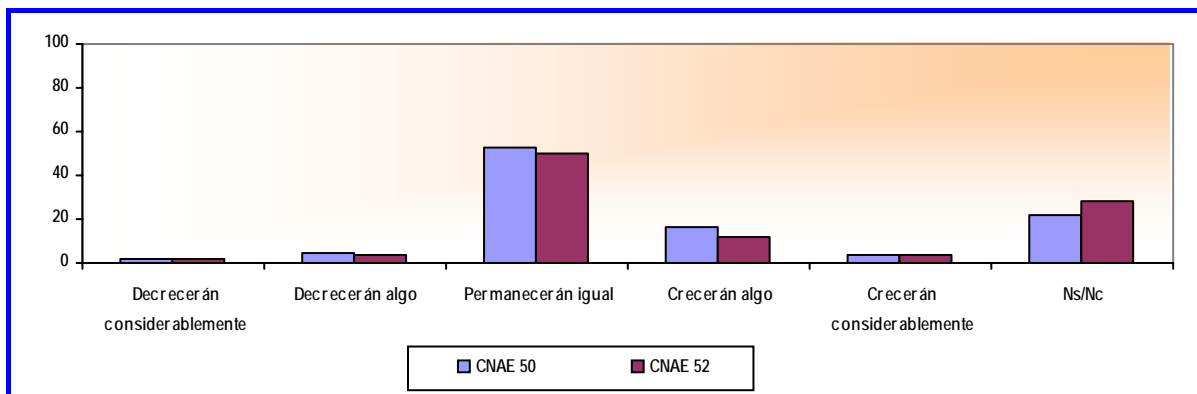
Fuente: EUROSTAT. Demand for Services, 2006.

2.3. EXPECTATIVAS FUTURAS DE CONTRATACIÓN DE SERVICIOS

Presumiblemente, los cambios acaecidos en la economía de la unión a propósito de las políticas a favor del desarrollo del mercado único, tendrán su influencia en la demanda futura de servicios por parte de las empresas. Aunque con matices - dependiendo del país debido a su grado de desarrollo interno - cabe esperar, en definitiva, un **incremento de la demanda** de servicios por parte de las empresas que integran la economía en general, y de las que desarrollan su actividad en el sector de la distribución comercial en particular.

En este sentido, el análisis de los datos disponibles permite advertir un posicionamiento favorable de las empresas consultadas a este respecto, ya que el 68% de las empresas del subsector de la venta de vehículos señala que el total de servicios demandados **permanecerá igual** (52%) o **crecerá algo** (16%) en el futuro. En este sentido el 62% de las empresas del subsector de Comercio Minorista piensan que la demanda total de servicios permanecerá igual (50%) o crecerá algo (12%).

Gráfico 2.6 Expectativas futuras de contratación de servicios en el comercio (2003) %



Fuente: Elaboración propia en base a EUROSTAT. Demand for Services, 2006.

Tras el análisis en detalle de los servicios con mayores perspectivas futuras de desarrollo en el subsector de la venta de vehículos, se observa un potencial de desarrollo mayor en servicios relacionados con la **publicidad** (el 37,4% de las empresas piensan que crecerán algo o considerablemente en el futuro), las **tecnologías de la información y la comunicación** (36,1%) y la **investigación de mercados** (27,1%); además de los servicios en seguros (24,5%).

Cuadro 2.9 Expectativas futuras de contratación de servicios en la rama Venta, mantenimiento y reparación de Vehículos (2003) % Empresas

SERVICIOS	EXPECTATIVAS FUTURAS DE SUBCONTRATACION CNAE 50						
	total	Decrecerán considerablemente	Decrecerán algo	Permanecerán igual	Crecerán algo	Crecerán considerablemente	Ns/Nc
Transporte, logística y servicios postales	100,0	1,2	3,2	54,5	17,7	3,4	19,9
Servicios TIC	100,0	0,6	5,2	42,8	26,2	9,9	14,9
Investigación de Mercados	100,0	0,8	2,4	35,3	22,2	4,9	34,4
Publicidad	100,0	2,0	6,6	42,7	28,5	8,9	11,2
Servicios Legales	100,0	0,5	3,1	68,6	14,1	0,9	12,7
Contabilidad	100,0	0,5	4,5	64,4	11,2	2,2	17,2
Consultoría de Gestión Estratégica	100,0	0,7	3,9	53,2	10,4	2,8	29,0
Recursos Humanos	100,0	3,2	2,0	49,4	14,3	3,3	27,7
Servicios Financieros	100,0	1,0	1,5	57,4	17,8	4,6	17,8
Seguros	100,0	0,6	2,3	57,6	20,8	3,7	15,0
Renting y Leasing	100,0	2,2	8,5	50,1	16,5	2,5	20,2
Arquitectura, ingeniería y servicios de consultoría técnica	100,0	3,8	10,0	30,2	8,5	1,8	45,6
Servicios Industriales de limpieza	100,0	1,0	6,3	62,6	11,2	1,1	17,8
Servicios de investigación y seguridad	100,0	1,5	1,3	63,6	6,9	1,6	25,1

Fuente: EUROSTAT. Demand for Services, 2006.

Por lo que respecta a la rama de Comercio Minorista, la contratación de servicios de **publicidad** (el 28,7% de las empresas piensan que crecerán algo o considerablemente en el futuro), **tecnologías de la información y la comunicación** (27,5%) y la **investigación de mercados** (16,4%) repiten como aquellos servicios con mayores perspectivas futuras de contratación, al igual que los servicios de transporte, logística y servicios postales donde el 27,6% de las empresas consideran que la contratación futura crecerá algo (23,0%) o considerablemente (4,6%).

Cuadro 2.10 Expectativas futuras de contratación de servicios en la rama Comercio Minorista (2003) % Empresas

SERVICIOS	EXPECTATIVAS FUTURAS DE SUBCONTRATACION (CNAE 52)						
	Total	Decrecerán considerablemente	Decrecerán algo	Permanecerán igual	Creecerán algo	Creecerán considerablemente	Ns/Nc
Transporte, logística y servicios postales	100,0	3,2	4,2	45,2	23,0	4,6	19,8
Servicios TIC	100,0	1,4	3,0	52,7	17,6	9,9	14,8
Investigación de Mercados	100,0	0,8	1,9	35,8	13,6	2,8	44,8
Publicidad	100,0	1,9	3,3	42,9	20,9	7,8	23,2
Servicios Legales	100,0	1,3	6,2	57,8	9,3	2,0	23,3
Contabilidad	100,0	1,2	3,8	58,1	8,6	1,5	27,1
Consultoría de Gestión Estratégica	100,0	1,4	2,7	48,7	5,9	3,1	38,2
Recursos Humanos	100,0	2,2	9,7	42,5	10,0	4,7	30,8
Servicios Financieros	100,0	2,0	3,7	53,8	10,0	2,8	27,8
Seguros	100,0	1,6	1,5	64,9	10,1	2,6	19,3
Renting y Leasing	100,0	3,9	4,9	53,4	12,2	4,6	21,1
Arquitectura, ingeniería y servicios de consultoría técnica	100,0	2,1	5,6	37,1	7,1	2,3	45,9
Servicios Industriales de limpieza	100,0	1,9	2,9	54,3	8,6	1,8	30,4
Servicios de investigación y seguridad	100,0	1,5	2,6	51,7	10,5	2,7	30,8

Fuente: EUROSTAT. Demand for Services, 2006.

3. UN AVANCE CUANTITATIVO

3. UN AVANCE CUANTITATIVO

3.1. LA TABLA INPUT-OUTPUT INE 2000

Una primera valoración de la importancia de la externalización se obtiene de la **Tabla Input-Output** que refleja la estructura productiva de las actividades. Si se identifica la producción a precios básicos como las Ventas, se puede observar que de los casi 42 M€ vendidos en 2000, tan sólo el 30% correspondería con las compras de productos para la venta (mercaderías) y subcontratación de servicios.

Cuadro 3.1 Estructura productiva del comercio minorista TIO 2000

	Mill. €	%
Total Compras intermedias(incluye servicios)	12472	29,8
Remuneración de asalariados	15.996	38,3
Excedente bruto de explotación/Renta mixta	13.318	31,9
Valor añadido bruto a precios básicos	29.321	70,2
Producción a precios básicos (Ventas)	41.793	100,0

Fuente: INE.

Un análisis más detallado revela la importancia de los servicios (casi 9M€ de los 12,5M€ de compras intermedias totales). Prácticamente un 21% de las ventas son subcontratación de servicios, pero el más importante de ellos, las rentas inmobiliarias (alquileres) no puede considerarse como una externalización, ni los servicios bancarios, postales, u otros que figuran en la relación siguiente

Sin embargo, si se confirma que las asesorías laborales y contables, la limpieza, la publicidad,...tienen una fuerte relación con el comercio. De ahí que el impacto de la evolución sectorial del comercio se refleje rápidamente en estos sectores dependientes que conforman una tupida red de micropymes afectadas. Sumando los servicios que pudiendo realizarse en el interior de la empresa se opta por subcontratar a otra empresa para que lo haga, es decir se externalizan, estos se situaría en un 8% de las ventas

Sorprende en todo caso la baja cifra que alcanza los servicios informáticos, probablemente en 2006 estas cifras serían distintas

Cuadro 3.2 Servicios utilizados por el comercio minorista. TIO2000

SERVICIOS DE MERCADO	Mill. €	%
Total	8.853,1	100,00
Comercio y reparación de vehículos de motor	77,00	0,87
Comercio al por mayor e intermediarios	205,80	2,32
Comercio al por menor; reparación de efectos personales	4,80	0,05
Servicios de alojamiento	27,30	0,31
Servicios de restauración	25,30	0,29
Servicios de transporte por ferrocarril de mercado	6,90	0,08
Otros tipos de transporte terrestre de mercado	479,00	5,41
Servicios de transporte marítimo	6,70	0,08
Servicios de transporte aéreo y espacial	42,60	0,48
Otros servicios anexos al transporte de mercado	252,70	2,85
Servicios de agencias de viajes de mercado	64,90	0,73
Servicios postales y correos	168,80	1,91
Servicios de telecomunicaciones	337,00	3,81
Servicios de intermediación financiera	624,40	7,05
Servicios de seguros y planes de pensiones	120,40	1,36
Auxiliares a la intermediación financiera	140,50	1,59
Servicios inmobiliarios de mercado	3.022,90	34,15
Servicios de alquiler de automóviles	92,30	1,04
Alquiler de maquinaria y enseres domésticos	67,10	0,76
Servicios informáticos	18,20	0,21
Investigación y desarrollo de mercado	0,60	0,01
Servicios jurídicos y de contabilidad de mercado	768,90	8,69
Consultoría técnica en arquitectura e ingeniería	25,50	0,29
Servicios de publicidad	677,70	7,65
Servicios de investigación y seguridad	189,40	2,14
Servicios de limpieza industrial	530,90	6,00
Otros servicios empresariales n.c.o.p.	553,60	6,25
Servicios de educación de mercado	82,30	0,93
Servicios sanitarios de mercado	126,40	1,43
Saneamiento público de mercado	92,00	1,04
Servicios de asociaciones de mercado	10,70	0,12
Servicios artísticos y agencias de noticias de mercado	2,40	0,03
Otros servicios recreativos	7,30	0,08
Otros servicios personales	0,80	0,01

Fuente: INE.

3.2. LOS GASTOS EXTERNOS SEGÚN LA ENCUESTA ANUAL DE INE

La **Encuesta Anual de Comercio 2004** realizada por el INE, tiene como objetivo el estudio de las características estructurales y económicas de las empresas que integran el sector de las actividades del Comercio en España.

En ella se recogen las principales características de las empresas del comercio; como la actividad principal, naturaleza jurídica, locales y estructura del empleo, además de datos económicos que arrojan una visión sobre las compras y gastos de las empresas así como su volumen de ingresos, operaciones de capital o pago de impuestos.

La información relativa a la **Cuenta de Pérdidas y Ganancias** de las empresas se analiza con especial detalle en la encuesta, ya que es la información que mejor se adapta a los objetivos pretendidos por la misma.

El análisis del volumen cuantitativo de los gastos de externalización de las empresas que integran el sector del comercio Minorista, permite realizar una primera aproximación al concepto del gasto en el que incurren estas empresas bien a través de la realización de trabajos por parte de otras empresas (formando éstos parte de su proceso de producción) bien a través de gastos en concepto de servicios recibidos por terceros.

Por tanto, las variables analizadas con especial detalle en el siguiente apartado, son:

- **Trabajos realizados por otras empresas o profesionales del sector.** Valor de los trabajos que, formando parte del proceso de producción propio, se encargan y son realizados por otras empresas y profesionales.
- **Gastos en servicios exteriores:** Los gastos en servicios exteriores son gastos realizados por la empresa en concepto de servicios de diversa naturaleza recibidos de terceros. Entre ellos se encuentran los gastos en investigación y desarrollo, arrendamientos y cánones, reparación y conservación, los pagos por servicios profesionales independientes (sin incluir los que realicen trabajos que formen parte del proceso de producción propio de la empresa), los gastos en transportes realizados por terceros, las primas de seguros no sociales, los pagos por servicios bancarios y similares, publicidad, propaganda y relaciones públicas, los gastos en suministros (no almacenables; agua, electricidad, gas, ...) y otros gastos en servicios exteriores que comprenden los gastos de viajes y dietas, pagos a las empresas de trabajo temporal y gastos en telecomunicaciones principalmente.

Los datos de la encuesta de comercio posibilitan la realización de una aproximación de orden de magnitud, sobre el volumen de gasto en externalización de las empresas del sector. En este sentido, sobre un valor del volumen de negocio en 2004 de 291.224 millones de euros para el conjunto de agrupaciones del comercio de Venta Mantenimiento y reparación de vehículos a motor y motocicletas (CNAE 50) y del comercio al por Menor (CNAE 52); los gastos de externalización de servicios⁴ constituyen 24.688 millones de euros, esto es, una participación del 8,5% sobre el volumen de negocio. Cifra que coincide con la recogida en la Tabla Input-Ouput 2000

⁴ Trabajos realizados por otras empresas y Gastos en servicios exteriores

Cuadro 3.3 Resultados de explotación por clase de variable para las grandes agrupaciones de comercio (2004) millones de €

Variable	TOTAL	CNAE 50 (1)	CNAE 52 (2)
1. Volumen de negocio	291224	107760	183464
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso	75	21	54
3. Trabajos realizados por la empresa para el inmovilizado	340	223	117
4. Otros ingresos de gestión	4627	2037	2590
5. Consumo de mercaderías	215246	84962	130283
6. Trabajos realizados por otras empresas	2348	1170	1178
7. Valor de la producción (1+2+3+4-5-6)	78672	23909	54763
8. Consumo de materias primas y otros aprovisionamientos	5530	3742	1789
9. Gastos en servicios exteriores	22340	6549	15791
10. Otros gastos de gestión	597	197	400
11. Valor añadido a precios de mercado (7-8-9-10)	50206	13422	36784
12. Impuestos ligados a la producción y a los productos distintos de IVA	1248	870	378
13. Subvenciones a la explotación	344	203	141
14. Valor añadido al coste de los factores (11-12+13)	49302	12755	36547
15. Gastos de personal	27939	7638	20301
16. Excedente bruto de explotación (14-15)	21363	5117	16246

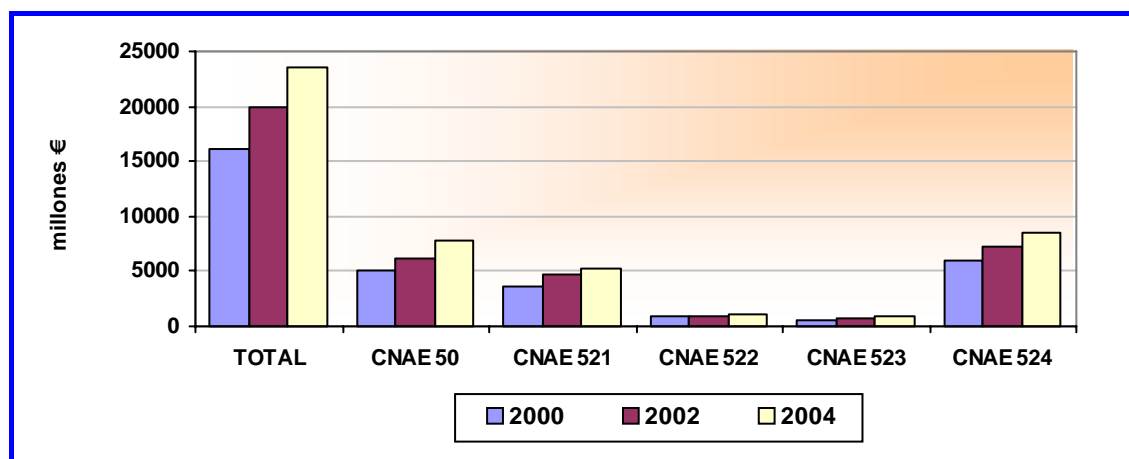
(1) Venta, mantenim. Y reparac. De vehíc. De motor y motocic.; venta al por menor de combust

(2) Comercio al por menor (exc. vehíc. de motor, motocic.); reparac. de efectos pers. y enseres

Fuente: INE

La evolución experimentada los últimos años de las partidas de gasto que representan el gasto externo de las empresas del Comercio Minorista, indica una evolución al alza en todos y cada uno de los sectores de actividad objeto de análisis en el presente estudio.

Gráfico 3.1 Evolución del gasto de externalización (1) por sectores de actividad del comercio minorista



(1) Trabajos realizados por otras empresas y Gastos en servicios exteriores

Fuente: INE

En términos de **volumen de gasto** externo, la agrupación Otro comercio al por menor de artículos nuevos en establecimientos especializados (CNAE 524) contribuye en un 36,3% al gasto total del sector en esta partida en 2004, seguida por la agrupación de Venta Mantenimiento y reparación de vehículos a motor y motocicletas (CNAE 50) con el 32,7% del total. En tercer lugar se sitúan los Comercio al por menor en establecimientos no especializados (CNAE 521) a cierta distancia con el 22,1%.

Cuadro 3.4 Peso relativo del gasto de externalización sobre el valor de la producción por sectores de actividad (2004) %

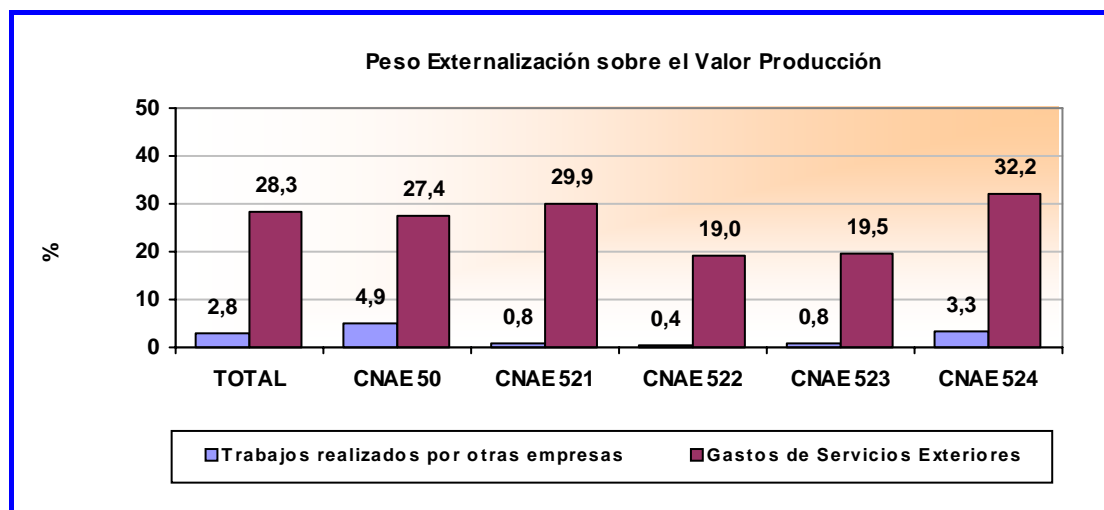
Variable	Trabajos realizados por otras empresas s/ Valor de la producción	Gastos en servicios exteriores s/ Valor de la producción	Gasto de Externalización (1) s/ Valor de la producción
TOTAL	2,8	28,3	31,2
Venta y mantenimiento de Vehículos a motor y combustibles	4,9	27,4	32,3
Comercio al por menor en establecimientos no especializados	0,8	29,9	30,6
Comercio al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en establecimientos especializados	0,4	19,0	19,3
Comercio al por menor de productos farmacéuticos, médicos, belleza e higiene	0,8	19,5	20,3
Otro comercio al por menor de artículos nuevos en establecimientos especializados	3,3	32,2	35,5

(1) Trabajos realizados por otras empresas y Gastos en servicios exteriores

Fuente: Elaboración Ikei en base a datos de INE

Por lo que respecta al peso relativo de las partidas de gasto externo sobre el **valor de la producción** por sectores de actividad del Comercio Minorista, destacan la rama Otro comercio al por menor de artículos nuevos en establecimientos especializados (CNAE 524) donde el gasto supone el 35,5% del valor global de la producción. Inmediatamente después se sitúan las agrupaciones de Venta y mantenimiento de Vehículos a motor y combustibles (32,3%) y el Comercio al por menor en establecimientos no especializados (30,6%)

Gráfico 3.2 Peso relativo del gasto de externalización (1) sobre el valor de la producción por sectores de actividad (2004) %



(1) Trabajos realizados por otras empresas y Gastos en servicios exteriores

Fuente: Elaboración Ikei en base a datos de INE

4. LAS FÓRMULAS DE EXTERNALIZACIÓN YA IMPLANTADAS

4. LAS FÓRMULAS DE EXTERNALIZACIÓN YA IMPLANTADAS

4.1. LA FRANQUICIA

El sector de la franquicia en España constituye actualmente un sector consolidado dentro de la economía del país, abarcando un amplio espectro de líneas de actividad, donde la distribución comercial se sitúa en un lugar destacado. Tras un periodo donde el sistema de la franquicia en España ha experimentado las mayores tasas de incremento en las cifras de negocio en la UE, el sector viene experimentado los últimos años, ritmos de crecimiento propios de una actividad consolidada.

Cuadro 4.1 Implantación de las franquicias en la Unión Europea y España

Redes de Franquicia (2003)	UE	España	% participación España
Facturación (millones de €)	145.000,00	11.968,15	8,3
Establecimientos de Comercio	268.000	38.432	14,3
Empleo (número de empleados)	1.900.000	154.283	8,1

Fuente: estimación propia.

La franquicia tuvo sus inicios en España en la década de los 70, sin embargo no fue hasta la entrada del país en la UE cuando el sector vivió su impulso definitivo. Siguiendo los criterios del Código Europeo de la Franquicia, la empresa franquiciadora se **define** como:

“toda aquella entidad nacional o extranjera, que corresponda a un concepto de negocio probado a través de centros piloto; posea un know-how propio, diferenciado y transmisible; ostente la propiedad o licencia de uso de las marcas y distintivos de la enseñas y tenga la capacidad de dar formación y asistencia técnica a sus franquiciados”.

Fuente: Asociación Española de Franquiciadores (AEF)

4.1.1. Importancia del sector en el comercio minorista

Los datos disponibles indican una importante participación del sistema de franquicia español en la actividad minorista. En este sentido, el sector representa el 14,9% de la facturación del sector del comercio minorista, el 7,4% en número de establecimientos y el 11,6% en términos de empleo.

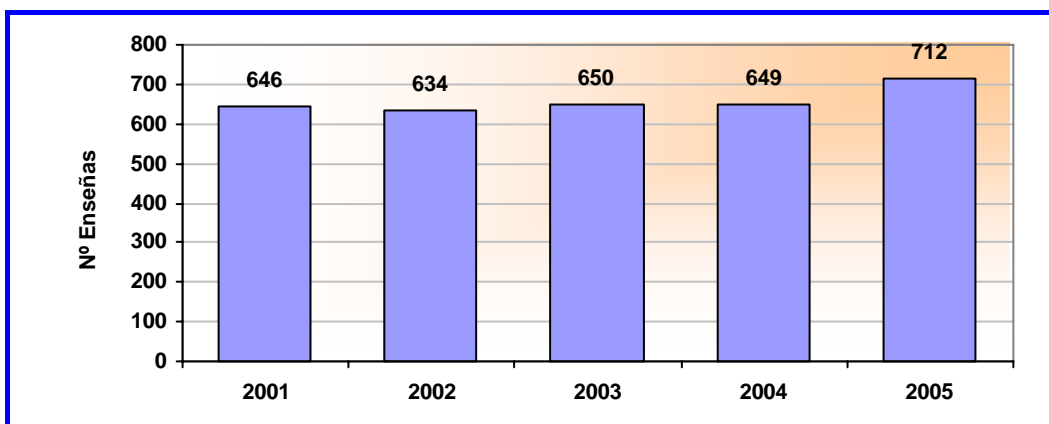
Cuadro 4.2 Participación del sector de la franquicia en el comercio minorista (2005)
millones de € y %

Variable	Comercio Minorista	Franquicia	% participación
Facturación	119.736	17.909	14,9
Número de Establecimientos (1)	644.048	48.302	7,4
Empleo (2)	1.737.941	201.977	11,6

(1) Franquiados y Propios (2) Personal Ocupado (CNAE 52) 2004 Encuesta Anual de Comercio INE
Fuente: La Franquicia 2006, Tormo. Informe de la Franquicia en España, AEF.

En el último quinquenio, los datos referentes al sector facilitados por la Asociación Española de Franquiciadores, permiten observar una consolidación en torno a 700 el **número de empresas** franquiciadoras que operan en España. En el último año han iniciado su actividad 63 nuevas empresas con el formato de franquicia.

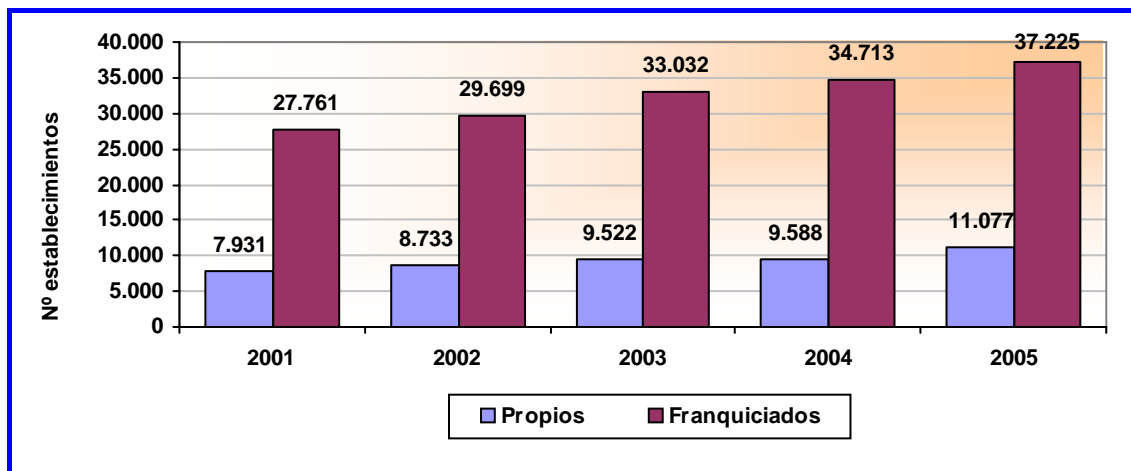
Gráfico 4.1 Evolución del número de enseñas (2001 - 2005)



Fuente: Informe de la Franquicia en España, 2005. AEF

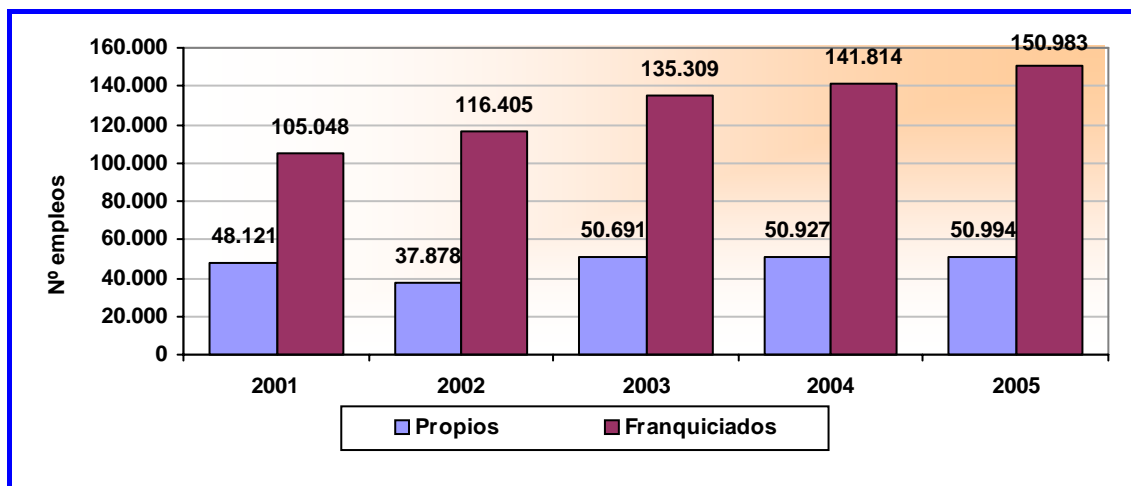
En cuanto al número de **establecimientos** controlados por las empresas franquiciadoras, en 2005 existían en España 37.225 establecimientos franquiciados (77%) y 11.077 establecimientos propios (23%), que daban **empleo** a un total de 201.977 personas.

Gráfico 4.2 Evolución del número de establecimientos (2001 - 2005)



Fuente: Informe de la Franquicia en España, 2005. AEF

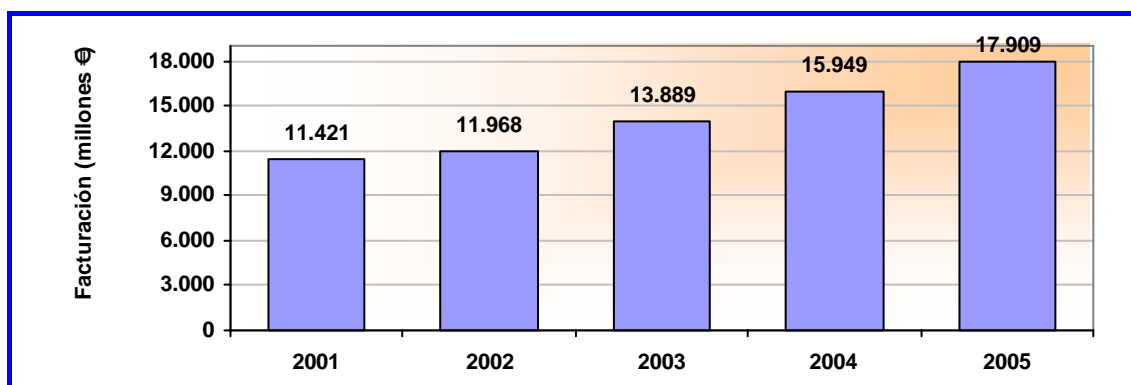
Gráfico 4.3 Evolución del número de empleados (2001 - 2005)



Fuente: Informe de la Franquicia en España, 2005. AEF

En términos de **facturación**, en 2005 el sector de la franquicia facturaba 17.909 millones de € un 12% más que el año anterior, evolución que se asemeja a la media interanual de los últimos cuatro años.

Gráfico 4.4 Evolución de la facturación en el sector de la franquicia (2001 - 2005) millones de €



Fuente: Informe de la Franquicia en España, 2005. AEF

4.1.2. Caracterización del modelo de negocio

Por sectores de actividad, las empresas que se dedican a la **Alimentación** (25,5% y 5.790 establecimientos) y la **Hostelería** (24,5% y 6.891 establecimientos) representan las enseñas con mayor participación en términos de facturación, seguidos por el de Servicios (9,6%) y Moda (8,0%).

En términos de empleo, los dos primeros sectores de actividad concentran el 17% y 25% del número total de empleados en el sistema de franquicia, respectivamente, seguidos por el de Servicios también con una participación considerable, el 13% del total

Cuadro 4.3 La franquicia por sectores de actividad (2005)

Sector	Facturación		Enseñas	Establecimientos (1)	empleo
	miles €	%			
Alimentación	4.564.945	25,5	15	5.790	34.310
Hostelería	4.396.108	24,5	104	6.891	49.646
Servicios	1.712.853	9,6	89	6.392	26.017
Moda	1.430.363	8,0	149	5.136	13.033
Mobiliario - textil hogar	900.152	5,0	48	1.954	6.310
Agencias de viajes	825.722	4,6	25	3.586	9.003
Belleza - estética	702.199	3,9	53	2.600	12.217
Tiendas especializadas	643.306	3,6	61	2.972	7.160
Informática	481.734	2,7	21	1.729	4.814
Agencias inmobiliarias	419.381	2,3	29	3.499	14.074
Óptica	326.061	1,8	7	864	3.590
Enseñanza - formación	263.293	1,5	21	1.031	3.940
Tintorerías	238.202	1,3	12	1.491	4.875
Dietética - parafarmacia	206.434	1,2	8	1.303	2.570
Deportes	185.305	1,0	12	720	3.597
Fotografía	170.070	0,9	8	688	1.382
Joyería - bisutería	114.660	0,6	17	288	635
Oficina - papelería	111.325	0,6	10	577	1.489
Centros de ocio	97.470	0,5	10	394	1.570
Centros de salud	75.579	0,4	7	246	1.420
Panadería - pastelería	44.685	0,2	7	151	325
TOTAL	17.909.847	100,0	713	48.302	201.977

(1) Franquiciados y Propios Fuente: Informe de la Franquicia en España, AEF

El **dimensionamiento** de los negocios de franquicia se concentra en empresas con menos de 25 establecimientos, representando el 63,4% de las enseñas totales del sector. Las empresas que disponen entre 26 y 75 establecimientos representan el 20,7% del total, segmento con un potencial de desarrollo futuro a tener en cuenta, debido a la tendencia al incremento del tamaño medio de las franquicias registrado los últimos años.

Cuadro 4.4 Clasificación de las enseñas por número de negocios (2006)

Variable	%
Menos de 10	37,2
De 10 a 25	26,2
De 26 a 50	13,8
De 51 a 75	6,9
De 76 a 100	3,5
De 100 a 200	6,4
De 200 a 500	3,8
Más de 500	2,2
No Facilitado	0,0

Fuente: Informe Anual "La Franquicia en Cifras 2006", Mundofranquicia Consulting

Los **datos medios de facturación** por enseña se sitúan en 2006 en los 19 millones de €, 2 millones de € más que el año anterior y la facturación media por negocio es de 320.000 € de media. En términos de empleo, las enseñas dan empleo a una media de 215 personas, 3,5 personas por negocio, aproximándose a los datos medios del sector minorista en su conjunto, que en 2004 empleaban a 4 ocupados por empresa.

Cuadro 4.5 Datos medios de facturación y empleo (2004-2006) millones de €

Variable	2004	2005	2006
Facturación			
Facturación Media por Enseña	17,72	17,33	19,73
Facturación Media por Negocio	0,31	0,28	0,32
Empleo			
Empleo Medio por enseña	208	208	215
Empleo Medio por Negocio	3,60	3,38	3,53

Fuente: Informe Anual "La Franquicia en Cifras 2006", Mundofranquicia Consulting

La **inversión media** estimada para la apertura de un negocio en el sistema de franquicia se sitúa en 2005 en más de la mitad de los negocios abiertos ese año (55%), en menos de 60.000 euros de inversión media

Cuadro 4.6 Distribución de las enseñas por inversión de apertura (2006) % vertical

Variable	%
Inversión Apertura	
Hasta 30.000 €	27,1
30.000 - 60.000 €	28,0
60.000 - 120.000 €	22,5
120.000 - 180.000 €	9,5
180.000 - 300.000 €	6,4
> 300.000 €	3,5
No Facilitado	3,0

Fuente: Informe Anual "La Franquicia en Cifras 2006", Mundofranquicia Consulting

Los datos medios de inversión de apertura requerida **por sector de la actividad** demuestran grandes diferencias según sea el tipo de actividad puesta en marcha: mientras que en la rama de Hostelería la inversión media requerida se sitúa en 261.000 €, el esfuerzo económico de un franquiciado para la apertura de un negocio en el sector de Servicios Especializados no supera los 60.000 €. Los negocios dentro del sector Comercio Especializado y el Equipamiento de la Persona requieren una inversión media que se sitúa en los 70.000 €, mientras que los negocios del Equipamiento del Hogar y los Servicios a la Persona fueron en torno a los 90.000 €.

Cuadro 4.7 Datos medios de inversión de apertura y canon por sectores de actividad (2004) €

Sector	Inversión Media Apertura (€)	Canon Medio (€)
Comercio Especializado	70.000	11.300
Equipamiento persona	70.000	9.700
Equipamiento hogar	93.000	13.600
Equipamiento diverso	57.000	12.100
Hostelería-Restauración	261.000	20.200
Servicios a la persona	92.000	14.200
Servicios Especializados	57.000	14.500
Gran Consumo	N.D.	N.D.
TOTAL	98.000	14.600

Fuente: Anuario Español del Franchising y del Comercio Asociado 2004

La distribución de las enseñas por el **volumen de población** requerida en su entorno para su implantación y la **superficie media requerida**, arrojan datos significativos: en el primer caso, más de la mitad de las enseñas (55,9%) exigen como condicionante el ubicarse en poblaciones de menos de 50.000 habitantes, es decir; en municipios de tamaño medio. En el caso de la superficie comercial necesaria, la mayoría de las enseñas proponen un modelo de negocio más contenido en términos de superficie, debido principalmente al creciente coste de arrendamiento y la dificultad de establecer los establecimientos en primeras zonas comerciales de las ciudades.

Cuadro 4.8 Distribución de las enseñas por población requerida y superficie del local (2006) % vertical

Variable	%
Población	
Hasta 25.000 habitantes	30,3
25.000 - 50.000 habitantes	25,6
50.000 - 75.000 habitantes	3,4
75.000 - 150.000 habitantes	12,9
150.000 - 200.000 habitantes	0,9
> 200.000 habitantes	1,6
No Facilitado/No Requerido	25,3
Superficie	
Hasta 50 m ²	35,2
50 - 100 m ²	31,9
100 - 250 m ²	18,
250 - 500 m ²	3,5
> 500 m ²	2,5
No facilitado	9,3

Fuente: Informe Anual "La Franquicia en Cifras 2006", Mundofranquicia Consulting

El análisis del **origen de las centrales** franquiciadoras en España por comunidades autónomas, permite observar una concentración de las mismas en **Madrid** y **Cataluña**, con 228 y 220 enseñanzas respectivamente, un 32,0% y 30,9 en términos porcentuales. La Comunidad Valenciana (9,9%) y Andalucía (7,3%) les sigue inmediatamente después, aunque con porcentajes más contenidos.

La concentración en el número de enseñanzas en las dos comunidades señaladas, tiene su reflejo en lo que respecta a los datos de facturación de las enseñanzas: las centrales de franquicia situadas en Madrid suponen el 38,2% del total de la facturación del sector, mientras que Cataluña concentra el 29,4%, sumando entre ellas aproximadamente el 70% de la facturación total.

Cuadro 4.9 Distribución de las enseñanzas franquiciadoras por Comunidades Autónomas (2005)

CC.AA.	Enseñanzas		Facturación	
	Nº enseñanzas	%s/total enseñanzas	Facturación (miles €)	%s/total facturación
Madrid	228	32,0	6.834.398	38,1
Cataluña	220	30,9	5.269.077	29,4
Comunidad Valenciana	71	9,9	1.065.636	5,9
Andalucía	52	7,3	916.984	5,1
Galicia	26	3,6	390.435	2,1
País Vasco	21	2,9	497.894	2,7
Aragón	19	2,6	399.390	2,2
Castilla y León	14	1,9	223.873	1,2
Castilla-La Mancha	11	1,5	170.143	0,9
Baleares	10	1,4	1.527.710	8,5
Asturias	9	1,2	150.442	0,8
Canarias	8	1,1	157.606	0,8
Navarra	6	0,8	100.295	0,5
Cantabria	3	0,4	42.984	0,2
Extremadura	3	0,4	39.402	0,2
Murcia	3	0,4	55.521	0,3
La Rioja	1	0,1	5.372	0,0
Sin base en España	7	0,9	62.685	0,3
TOTAL	712	100,0	17.909.847	100,0

Fuente: Informe de la Franquicia en España (AEF)

4.1.3. Tipo de servicios ofrecidos y relación con las enseñanzas

La relación que se establece entre franquiciador y franquiciado se basa en un documento donde las partes acuerdan la cesión por parte del franquiciador de una licencia de actividad y de un *saber hacer* de un negocio determinado, a cambio de un canon o royalty que hará efectivo el franquiciado.

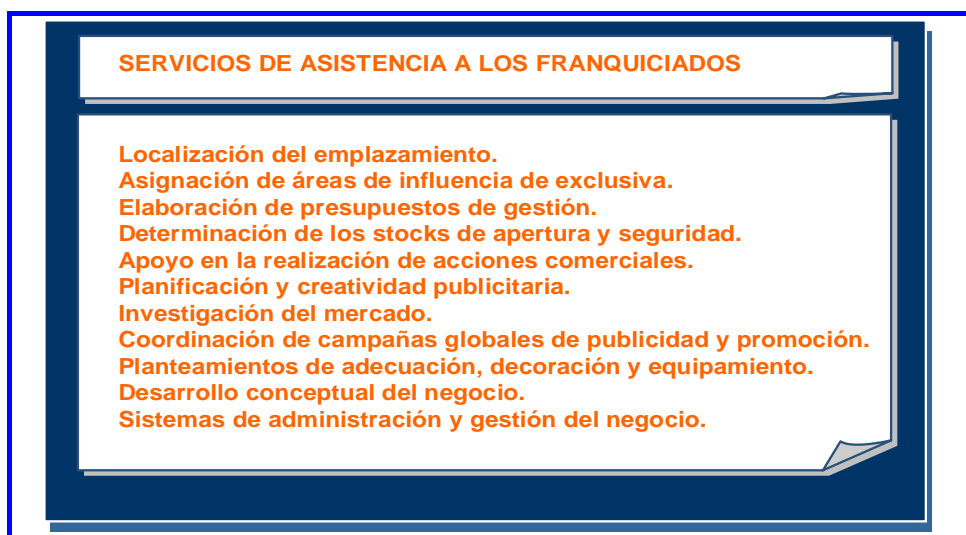
La principal ventaja que obtiene en este caso el franquiciado, es el de poder aprovecharse de la **imagen de marca** y de la **experiencia** demostrada en la puesta en marcha y gestión del negocio por parte del franquiciador; que habitualmente se traduce para el franquiciador en la obtención de un **ventaja competitiva** para su negocio.

Los aspectos básicos de compromiso que regulan la relación entre ambas partes, pueden ser entre otros⁵:

Compromisos del Franquiciador

- ✓ **Cesión** de la licencia de marca (logotipo, colores corporativos,..)
- ✓ **Transmisión** del saber hacer a través de la asistencia y formación continua al franquiciado. El canal de información que el franquiciador deberá impulsar, tratará aspectos relacionados con la evolución y nuevas tendencias del mercado, transmisión de información económica de la red de franquicias, señalamiento de apertura de nuevas tiendas, la firma de nuevos acuerdos con proveedores, la implantación de nuevos productos y procedimientos, o las negociaciones en curso.
- ✓ Realización de **inversiones publicitarias** de la marca.
- ✓ **Aprovisionamiento** al franquiciado
- ✓ Asistencia **tecnológica**.

Gráfico 4.5 Ejemplos de Servicios de asistencia al franquiciado



Fuente: Tormo y Asociados, 2006

Compromisos del Franquiciado

- ✓ **Pago** del un canon inicial y de los desembolsos periódicos o royalties.
- ✓ Preservar la **imagen de marca** de la empresa franquiciada
- ✓ Respetar los **métodos comerciales** y el 'know-how' transmitido
- ✓ Adquirir los **suministros** del franquiciador (con exclusividad o no)
- ✓ Someterse al **control** del franquiciador.

⁵ Según Tormo y Asociados.

4.1.4. Claves del proceso de externalización

- La externalización es máxima en la franquicia, realmente para alguien que tenga dinero y quiera invertir es lo más adecuado.
- Aunque estar solo en la calle, sin redes de compras, o algún tipo de paraguas es un suicidio, no está tan claro que la franquicia sea lo idóneo para un emprendedor,. Probablemente iniciarse en un centro comercial permita al emprendedor dedicarse con más intensidad a la clave del negocio, atraer y atender al flujo de personas, y rodarse para establecer su estrategia de negocio.
- Hay una vía para que un comerciante pueda aprovechar el tirón de las marcas sin necesidad de perder su identidad. Hay que aprender a convivir con ellas, y aprender de cómo los super, o los grandes almacenes manejan las góndolas : las marcas mantienen el merchandising y el comerciante gestiona el espacio del "corner" que ellos sitúan en la tienda. Actualmente hay 4 campañas al año (incluso en calcetines, zapatillas de footing,...).
- Es difícil sobrevivir a la dictadura que imponen las marcas, solamente si se logra la confianza del consumidor se puede incorporar marcas más modestas de calidad. Para ello la información al consumidor es la clave
- La franquicia es un modelo que las Centrales de Compras y Servicios (CCS) más desarrolladas han utilizado para difundir sus propias marcas. La diferencia con la franquicia es que en la CCS es la voluntad del socio la que incorpora el diseño de tienda estandarizado por la central.
- De todas formas las marcas han aprendido a convivir con las CCS. De hecho muchas se han deshecho de sus redes de distribución.

4.2. LAS CENTRALES DE COMPRAS

La agrupación de diversos establecimientos o comercios asociados en torno a una Central de Compras o Servicios (en adelante CCS) es una opción cada vez más común dentro del sector del comercio minorista en España. Sin llegar todavía al nivel de países pioneros en la materia como Francia o Alemania, el sector representa ya cifras notables de participación en la economía. Los establecimientos asociados a una CCS captaban en 2001 un 20% de media de la cuota de mercado de sus respectivos sectores.

Cuadro 4.10 Implantación de las centrales de compra en la Unión Europea y España

Centrales de compra	UE (1) (2)	España (3)	% participación España
Facturación (millones de €)	496.135,78	25.487,85	5,1
Establecimientos de Comercio	323.621	30.745	9,5
Puntos de Venta	456.561	N.D.	--
Empleo (número de empleados)	3.477.032	132.435	3,8

(1) Asociadas a UGAL (2) Datos 2004. (3) Datos 2002. Fuente: UGAL –Union of groups of independent retailers of Europe, 2006. ANCECO. Conozca las Centrales de Compra y Servicios.

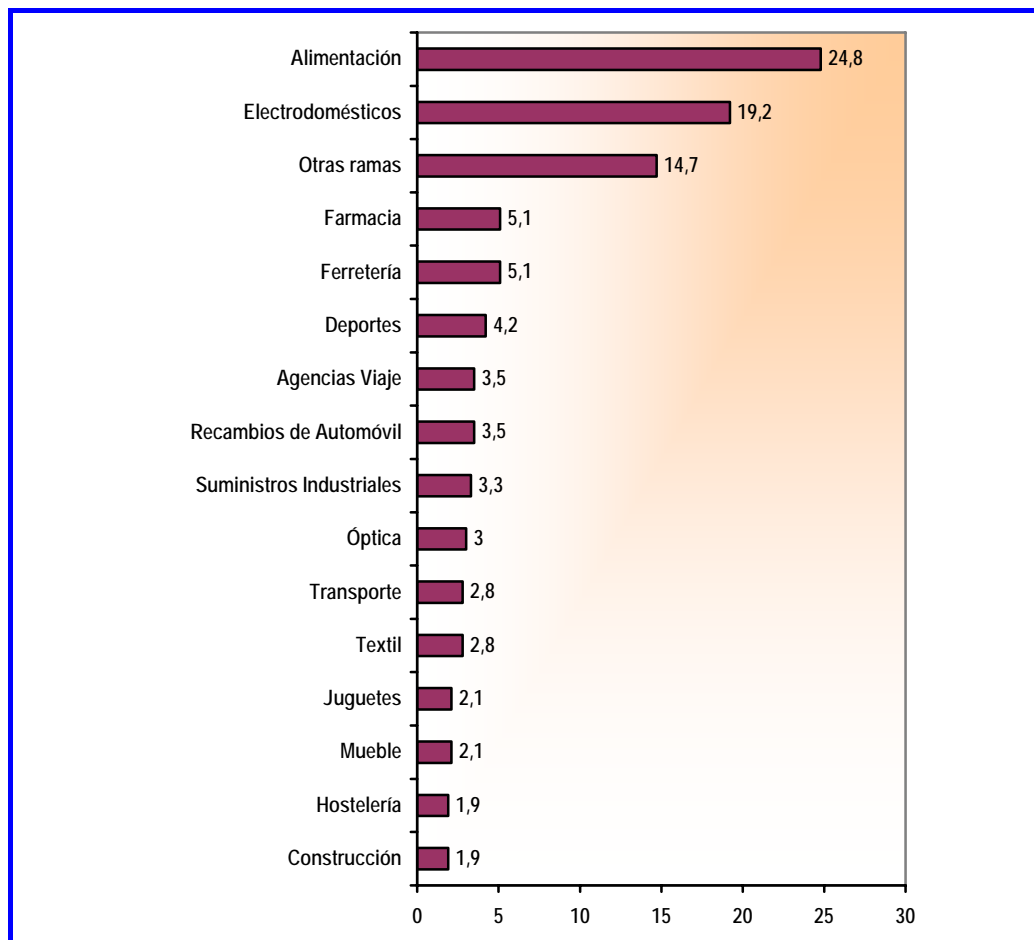
Se **define** una Central de Compra y de Servicios como:

Operador que, disponiendo de recursos económicos y personalidad jurídica propia, tiene por objetivo 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.

4.2.1. Evolución de las principales magnitudes del sector

La **Alimentación** (24,8% o 106 centrales censadas) y las CCS de la rama de actividad de **Electrodomésticos** (19,2% o 82 centrales censadas) representan las dos principales líneas de actividad donde existe mayor presencia de CCS censadas.

Gráfico 4.6 Distribución sectorial de las CCS en España (2002) %



Fuente: ANCECO. Conozca las Centrales de Compra y Servicios.

La **cuota de mercado** captada por las pequeñas y medianas empresas que están asociadas a alguna CCS en España se sitúa en torno al 20,1% en 2002. Por ramas de actividad, los establecimientos de Electrodomésticos (62,6%), la Alimentación (54,2%) y las empresas dedicadas a la rama de Deportes (32,4%) captan la mayor cuota de mercado en sus respectivos subsectores de actividad.

Cuadro 4.11 Cuota de Mercado de las empresas asociadas a una CCS por sectores en España (2001-2002) %

Rama de Actividad	2001	2002
Alimentación	56,3	54,2
Automoción	4,0	4,0
Construcción	2,0	2,3
Deportes	27,7	32,4
Electrodomésticos	57,9	62,6
Ferretería	21,7	22,8
Mueble	2,0	2,1
Óptica	4,5	5,0
Papelería	5,3	4,0
Químico	9,7	11,3
PROMEDIO GENERAL	19,1	20,1

Fuente: ANCECO. Conozca las Centrales de Compra y Servicios

Del **volumen total de compras** negociadas directamente con los proveedores por las centrales de compra que operan en España (aunque después la compraventa se realice entre proveedor y asociado), destaca la rama de actividad de Alimentación con aproximadamente el 85% del total del volumen negociado.

Cuadro 4.12 Principales magnitudes económicas de las CCS por sectores en España (2002) %

Rama de Actividad	Compras Negociadas (Millones €)	Valor Ventas (Millones €)	Facturación centralizada (Millones €)	Promedio Facturación centralizada
Alimentación	9.312,26	19.033,68	4.826,24	51,83
Construcción	120,26	208,84	42,09	35,00
Deportes	211,39	494,83	104,20	49,29
Droguería y Perfumería	20,45	N.D	18,76	91,70
Electrodomésticos	584,85	3.653,96	367,85	62,90
Ferretería	421,69	1.502,45	49,50	11,74
Papelería	35,40	45,30	10,40	29,38
Suministros industriales	25,00	140,00	22,00	88,00
Automoción	126,28	147,32	60,13	47,62
Óptica	17,50	51,00	4,21	24,06
Químico	42,09	210,46	4,81	11,43
TOTAL GENERAL	10.917,18	25.487,85	5.510,20	50,07

Fuente: ANCECO. Conozca las Centrales de Compra y Servicios

Por lo que respecta al **valor de las ventas** de las empresas asociadas a las CCS, la rama de Alimentación nuevamente es la que más participa con el 75% del valor total de las ventas del sector. En cuanto a la **facturación centralizada** o las compras que hacen los socios a través de la central, el subsector de actividad de Alimentación es el que aglutina un mayor volumen de facturación. El promedio de las compras negociadas por la central que se facturan centralizadamente es del 50,07% en el total del sector.

4.2.2. Caracterización del modelo de negocio

El número total de **establecimientos** pertenecientes a empresas asociadas a las diferentes CCS en España asciende a 30.745, con una **superficie de ventas** total de 7.092.049 m². La superficie media de los establecimientos es de 230m², dentro de una horquilla que va desde los 1.400m² que aproximadamente tienen los establecimientos dedicados a la rama del Mueble, a los 65m² del sector de la Papelería.

El sector da **empleo** a 132.435 personas, lo que se traduce en una media de empleados por establecimiento de 4,31.

Cuadro 4.13 Distribución sectorial de los establecimientos pertenecientes a las CCS en España (2002) N° establecimientos y %

Rama de Actividad	Número Establecimientos	%	Superficie Sala Ventas (m2)	Superficie/ Establecimiento (m2)	Empleo (N° trabajadores)	Empleados/Establecimiento
Alimentación	18.352	59,7	4.676.066	254,80	101.129	5,51
Construcción (1)	167	0,5	105.000	628,74	1.800	10,78
Deportes	943	3,1	236.549	250,85	3.966	4,21
Droguería y Perfumería	1.672	5,4	292.200	174,76	3.296	1,97
Electrodomésticos	7.284	23,7	1.103.002	151,43	12.529	1,72
Ferretería	1.592	5,2	266.410	167,34	7.960	5,00
Informática	69	0,2	5.220	75,66	135	1,96
Papelería	110	0,4	7.100	64,55	230	2,53
Suministros Industriales	42	0,1	26.502	631,00	420	10,00
Automoción	85	0,3	60.000	705,88	458	5,39
Óptica	205	0,7	14.000	68,29	512	2,50
Mueble	224	0,7	300.000	1.339,29	650	2,90
TOTAL	30.745	100,0	7.092.049	230,67	132.435	4,31

(1) Almacenes

Fuente: ANCECO. Conozca las Centrales de Compra y Servicios

En lo referente a la distribución geográfica de las CCS, cabe destacar que aproximadamente tres de cada cuatro centrales de compra se encuentran en las CCAA de Cataluña (24,1%), Madrid (20,1%), Andalucía (11,7%), País Vasco (10,3%) o Comunidad Valenciana (8,6%).

Cuadro 4.14 Distribución geográfica de las CCS en España (2002) N° CCS censadas y %

Rama de Actividad	Número CCS Censadas	%
Cataluña	103	24,1
Madrid	86	20,1
Andalucía	50	11,7
País Vasco	44	10,3
Comunidad Valenciana	37	8,6
Galicia	21	4,9
Castilla-León	21	4,9
Aragón	13	3,0
Canarias	11	2,6
Navarra	10	2,3
Murcia	9	2,1
Extremadura	8	1,9
Baleares	6	1,4
Cantabria	4	0,9
Castilla La Mancha	3	0,7
Asturias	2	0,5
La Rioja	0	0,0
TOTAL	428	100,0

Fuente: ANCECO. Conozca las Centrales de Compra y Servicios

4.2.3. Tipo de servicios ofrecidos y relación con la CCS

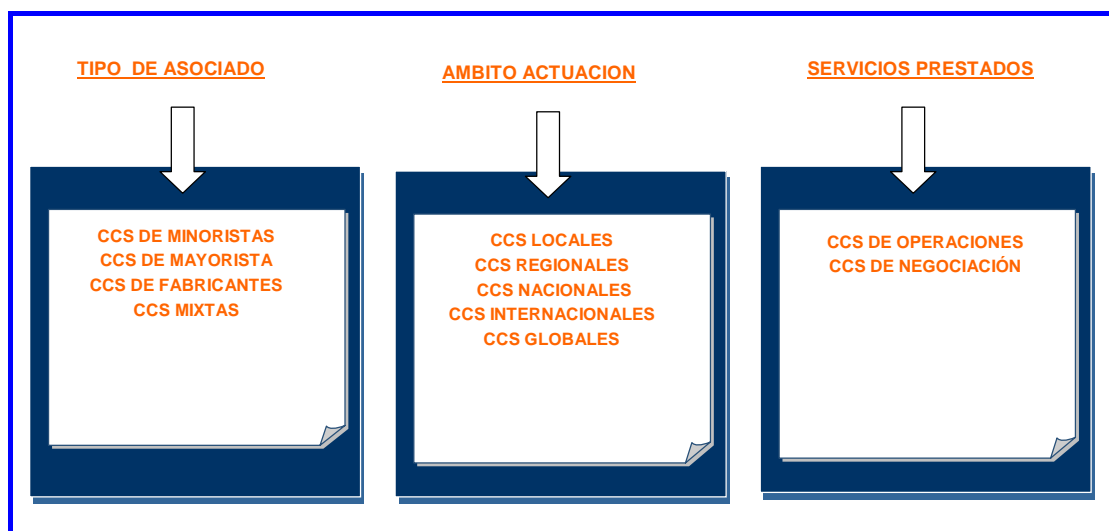
La **relación** que se establece dentro de una CCS, entre la central y el empresario individual, se rige fundamentalmente con criterios de cooperación entre ambas partes, existiendo vínculos operativos claros y continuados, que se regulan mediante la redacción de documentación interna que establece los derechos y obligaciones de cada asociado.

Las CCS deben tener capacidad de negociación y tener la posibilidad de efectuar pago centralizado, ya que la propia pertenencia a una CCS implica cierta renuncia individual por parte de sus asociados, por el bien común.

Según ANCECO *“La finalidad principal de las CCS es mejorar la posición competitiva de sus Asociados, a través de la obtención de economías de escala, funcionando con criterios empresariales obteniendo resultados de explotación positivos”*

Existen diferentes fórmulas de creación y funcionamiento de una CCS que definen la relación posterior entre la central y el empresario individual. Según sea el tipo de asociado, el ámbito de actuación o la forma de prestación del servicio se distinguen a nivel general diversas opciones, tal y como se aprecia en el siguiente gráfico.

Gráfico 4.7 Principales tipos de CCS



Fuente: ANCECO

Atendiendo a la clasificación de las CCS en relación a los **servicios prestados**, es importante diferenciar entre (i) las Centrales de Compras y de Servicios de *Operaciones*, que asumen el riesgo del suministro, adquisición, financiación, distribución y finalmente del cobro de productos o servicios bien en actividades primarias o bien en actividades de y (ii) las denominadas CCS de Negociación, cuya función principal es la autorización y homologación de proveedores o prestadores de servicios y la negociación de condiciones para sus asociados. Por regla general este tipo de CCS no asume riesgos financieros ya que el cobro/pago por las operaciones le corresponde directamente a los asociados.

Los servicios ofertados por las CCS a sus asociados constituye otra forma de externalización de servicios en las empresas, ya que el objetivo fundamental de las centrales no es otro si no el de garantizar la prestación de una amplia gama de servicios a los asociados, con el objeto por un lado de posibilitar la obtención de estos servicios a empresas que de forma individual no podrían

obtener, y por otro el de incrementar la competitividad de sus asociados mediante la integración de sus negocios en CCS.

Entre los servicios prestados por las CCS se pueden distinguir, entre otros:

- ✓ **Servicios de Actividades Primarias:** logística, comercialización y servicios post-venta
- ✓ **Servicios de Actividades de Apoyo:** aprovisionamientos, tecnología, gestión de recursos e infraestructura.

4.2.4. Claves del proceso de externalización

- La gestión de compras es una de las funciones que ocupa más tiempo en un comercio. Incluso cuando se está integrado en una central de compras se necesita acudir a las convocatorias y seleccionar el producto, pero además es necesario seleccionar todo el resto de productos no incorporados en una central. Una empresa comercial con 6 tiendas de deporte necesita casi 5 personas para la gestión de compras y el gerente dedica casi la mitad de su tiempo en esta función.
- El problema de las centrales de compra y de cualquier proceso de colaboración entre comerciantes es la confianza. Tiene que haber datos encima de la mesa. Luego habrá que controlar los problemas financieros de los que no pagan, etc. La dificultad de entrada en una CCS se justifica por la confianza en el pago que debe existir. En caso contrario los impagos pueden hundir una CCS. De ahí que no sea una figura útil para los emprendedores, lo es más para el comerciante experimentado. La CCS exige estabilidad y experiencia y un emprendedor no puede ofrecer eso
- Todavía hay barreras de cultura individualista y desconfianza en la presentación de las cuentas a la CCS. Si en Alemania sólo un 15% no está integrado en ninguna red, en España es más de la mitad. En Francia predomina más la franquicia. En Cataluña al haber algo más tradición gremial se han desarrollado las CCS, aunque la diferencia con otras regiones no es muy grande
- Ciertamente el pertenecer a una central limita la competencia, pero aun existiendo las cláusulas de cuotas zonales (distancia uno de otro, cuota de mercado, ...) las oportunidades de crecimiento surgen en la propia central (se sustituye un miembro que cierra, se abren nuevas zonas a las que optan los interesados). El que quiere crecer tendrá probablemente probabilidades de hacerlo,
- Para constituirse una Central de Compra y de Servicios (CCS) lo primero a tener en cuenta es que los costes de los asociados se reduzcan, luego, conforme los asociados se van conociendo y la madurez de la central se afianza es más importante todos los intangibles que genera la comunicación de la CCS (información, comparación, anticipación,...). La relación de confianza que se establece facilita que se apoye en cuestiones relacionadas con la sucesión familiar, o el crecimiento del establecimiento. El intercambio de experiencias es muy en-

riquecedor. En ocasiones se apoya a un socio en caso de ruptura de stocks (un 15% máximo sobre el precio del material).

- No es lo mismo un grupo de compra que una CCS. La diferencia está en la formalización, por un lado, jurídica, y por otro, profesional, se necesita un compromiso y una gestión profesionalizada. La gestión necesita un mínimo de estructura, superando así, la informalidad del grupo que se reúne en la sede de uno de los miembros que asume habitualmente la iniciativa
- Para participar en una CCS hay que analizar que proporción de compras se hacen a través de la CCS (si sólo es un 10% probablemente no compense la cuota que se paga. Algunos establecimientos están en dos CCS. Las combinaciones más habituales son: ferretería+electrodoméstico, o juguete+deporte.
- Pero no todos los proveedores de un comercio socio forman parte en la negociación conjunta de la CCS. Hay algunos proveedores locales con los que no tiene sentido negociar un precio para el conjunto de socios. Hay que tener en cuenta que la CCS representa un abanico que va de un 15% a un 40% de las compras totales de un establecimiento
- Las CCS más primarias son las que negocian con los proveedores, pero cada asociado se responsabiliza del pago al proveedor. Es una CCS sólo de negociación, probablemente el grupo de socios de mayor volumen ha sido el promotor y tan sólo se pretende ampliar su poder negociador Sólo cuando se asume un riesgo mayor, también la implicación también es mayor, y las ventajas de la colaboración crecen. Si los grandes quisieran avanzar más se podría crear un almacén regulador, se ganaría mucho con la gestión del transporte, o la compra conjunta. De todas formas, el pequeño claramente se beneficia de la información y la selección de proveedor que el grande realiza y comparte con los demás. En algunas CCS el mayor beneficio, aparte del precio de compra, es el catálogo, sería impensable aisladamente
- Algunas CCS diferencian entre socio y asociado. Los socios no son muchos (10-12) para que las decisiones se tomen con más agilidad (máxime cuando suponen inversiones importantes), y asociados son el resto que disfrutan de los mismos servicios y participación en la gestión, pero no están en el Consejo de Administración
- La presencia de varios mayoristas en una determinada actividad, puede suponer una ventaja potencial para crear una CCS. Algunos mayoristas han sido promotores de CCS al ver peligrar su negocio. El caso de la droguería es curioso por ser mixto: mayoristas y pequeño comercio aprovechan su tradicional armonía y constituyen una CCS. Hay sectores ya saturados de CCS (Alimentación, Electrodomésticos, incluso deporte,) en estos es difícil crear algo nuevo, e incluso entrar en una existente como socio (más fácil si tiene la figura de asociado-cliente)
- Sin duda la CCS aporta ventajas al comerciante que pasa a ser propietario y beneficiario de la gestión de las compras. Normalmente las CCS no dan beneficios, buscan el beneficio de los socios

- Los servicios más valorados por orden de importancia son: 1.- El marketing; 2.- Informática; 3.- Formación técnica; 4.- Consultoría; 5 Posibilidades de crecimiento; 6.- Diseño y equipos para el establecimiento.
- Con respecto al futuro cabe apuntar tres tendencias
 - el fenómeno del auge de las ferias promovidas por las CCS, aunque provoca que se estén perdiendo las típicas ferias sectoriales abiertas, genera una fidelidad mayor entre los asociados, se sienten algo distinto, se logra la diferenciación, la información privilegiada y con poder negociador. Se aprovechan para impartir formación técnica. Se sigue el camino que ya había iniciado el sector industrial
 - la internacionalización de las CCS es un camino hacia una mayor eficiencia por volumen y por información. El 50% de ANCECO están internacionalizadas, asociados en centrales europeas
 - La externalización debe ir por la vía de centrales de compras de servicios. Incluso el trabajo a tiempo parcial o eventual puede ser gestionado en toda una zona comercial urbana. Las ETT no tienen imagen para este servicio. Un nuevo servicio de una CCS o de cualquier fórmula de integración (centros comerciales, asociaciones zonales) podría consistir en disponer de bolsas de gente con ganas de trabajar en el comercio, con disponibilidad y flexibilidad alta

4.3. LOS CENTROS COMERCIALES

El sector de los Centros Comerciales en España con sus más de 25 años de historia, ha representado una actividad clave para el desarrollo del sector no sólo del comercio minorista, si no también para la potenciación de otros ámbitos de actuación, que al amparo de la distribución comercial, han ido introduciéndose con éxito en el sector. En este sentido, la integración paulatina de la oferta de ocio y restauración en sus diversos formatos dentro de la oferta tradicional de los centros comerciales, tradicionalmente fundamentado en la alimentación a través de los hipermercados, ha influido de forma notable tanto en la oferta del comercio minorista como en los hábitos de compra y comportamiento del consumidor.

La Asociación Española de Centros Comerciales (AECC) **define** el centro comercial como:

“aquel conjunto de establecimientos comerciales independientes, planificados y desarrollados por una o varias entidades, con criterio de unidad; cuyo tamaño, mezcla comercial, servicios comunes y actividades complementarias están relacionadas con su entorno, y que dispone permanentemente de una imagen y gestión unitaria”

Fuente: AECC.

Partiendo de la definición general, existen diversas categorías de centro comercial según sea la orientación comercial y la localización geográfica del equipamiento. La Clasificación de Centros Comerciales ha sido actualizada recientemente con objeto de adaptarla al nuevo marco europeo común de clasificación de Centros Comerciales, acordado por ICSC Europe y las Asociaciones de Centros Comerciales de países europeos, siendo la nueva clasificación la siguiente:

MG (Muy Grande): Centro Comercial superior a **79.999 m2** de SBA
GR (Grande): Centro Comercial desde **40.000 m2 hasta 79.999 m2** de SBA
ME (Mediano): Centro Comercial desde **20.000 m2 hasta 39.999 m2** de SBA.
PE (Pequeño): Centro Comercial de **5.000 m2 hasta 19.999 m2** de SBA.
HI (Hipermercado): Galería Comercial fundamentada en un Hipermercado
GC (Galería Comercial): Galería Comercial urbana de hasta **4.999 m2** de SBA, que por sus características merece ser destacada.

Formatos Especializados:

- ✓ **PC (Parque Comercial):** Parque de Actividades Comerciales, que tengan un espacio común urbanizado, realicen actividades comerciales al por menor, y estén formados, principalmente, por medianas y grandes superficies.
- ✓ **CF (Centro de Fabricantes):** Centro Comercial, de ubicación normalmente periférica o en zonas turísticas, integrado por una agrupación de tiendas de fabricantes y marcas, que venden con descuento sus propios productos.
- ✓ **CO (Centro de Ocio):** Centro Comercial integrado fundamentalmente por establecimientos destinados al ocio, la restauración y el tiempo libre, que tiene habitualmente un complejo de cines como locomotora principal.

4.3.1. Importancia del sector en el comercio minorista

El sector de los Centros Comerciales en España representa aproximadamente el 22,5% de la facturación del sector del Comercio Minorista⁶, el 4,5% en número de establecimientos y el 8,6% en términos de empleo.

Cuadro 4.15 Participación del sector de los Centros Comerciales en el comercio minorista (2005) millones de € y %

Variable	Comercio Minorista	Centros Comerciales	% participación
Facturación (millones €)	119.736	26.900	22,5
Número de Establecimientos	644.048	28.839	4,5
Empleo (1)	1.737.941	150.000	8,6

(1) Personal Ocupado (CNAE 52) 2004 Encuesta Anual de Comercio INE

Fuente: Estimación propia en base a datos de AECC

Actualmente el sector está compuesto por 473 centros comerciales que disponen de 10.459.423 m2 de superficie bruta alquilable. Por tipo de centro, el Centro Comercial pequeño cuenta con el

⁶ CNAE 52

mayor número de centros (31,9%) seguido por los Centros Comerciales con una galería comercial fundamentada en un hipermercado que todavía representa el 22,8% del total. En términos de SBA los Centros Comerciales Grandes disponen del 34,0% del total de m² del sector.

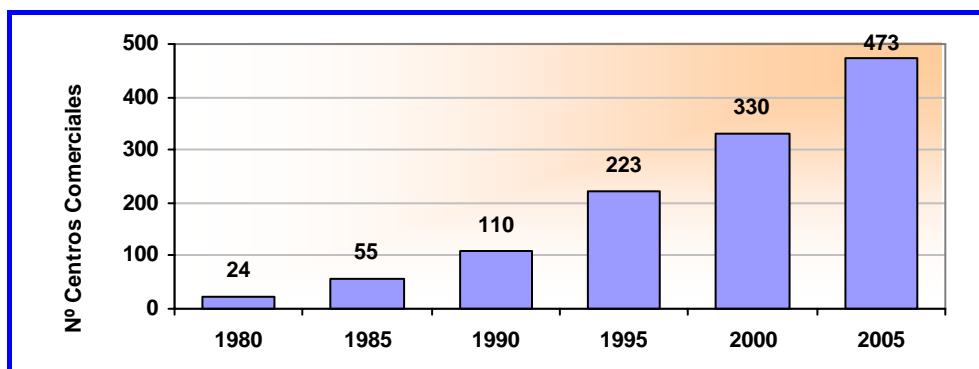
Cuadro 4.16 Distribución de los Centros Comerciales por tipo de centro (2005)

TIPOLOGIA DE CENTRO			CENTROS		SBA	
SIGLA	TAMAÑO	DEFINICIÓN	Nº	%	M2	%
GR	Grande	SBA superior a 40.000 m2	57	12,1%	3.555.937	34,0%
ME	Mediano	SBA desde 20.001 hasta 40.000 m2	83	17,5%	2.447.864	23,4%
PE	Pequeño	SBA desde 5.001 hasta 20.000 m2	151	31,9%	1.757.442	16,8%
GC	Galería Comercial Urbana	SBA hasta 5.000 m2	20	4,2%	69.016	0,7%
HI	Hipermercado	Galería Com. fundamentada en un Hipermercado	108	22,8%	1.298.723	12,4%
PC	Parque Comercial	Parque de Actividades Comerciales	20	4,2%	693.854	6,6%
CE	Centro Especializado	Centro de Tiendas de Fabricantes y/o de Ocio	34	7,2%	636.587	6,1%
TOTAL			473	100,0	10.459.423	100,0

Fuente: AECC

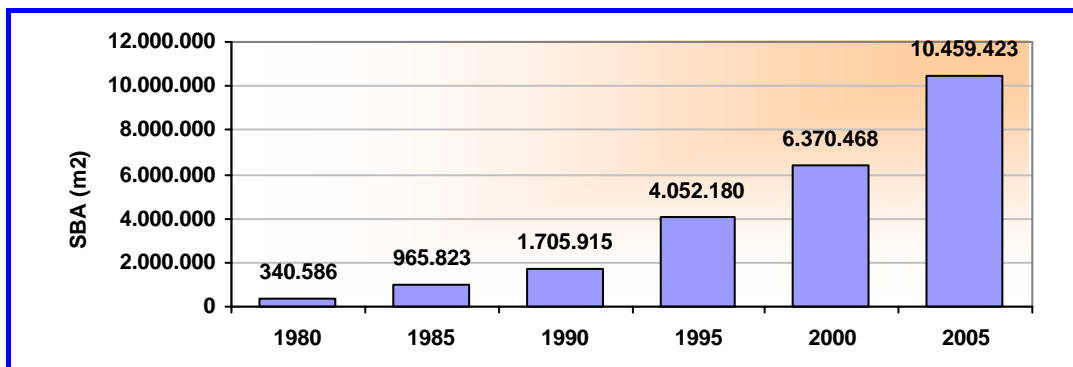
En los últimos 10 años, se ha duplicado el número de Centros Comerciales existentes en España (en 1995 eran 223 y en 2005 son 473) y la superficie bruta alquilable se ha casi triplicado (de los 4.052.180 m2 en 1995 a los 10.459.423 m2 de 2005); prueba de la espectacular evolución que ha experimentado el sector.

Gráfico 4.8 Evolución del número de Centros Comerciales en España, (1980-2005)



Fuente: AECC.

Gráfico 4.9 Evolución de la SBA de los Centros Comerciales en España, (1980-2005)



Fuente: AECC.

Las comunidades autónomas que concentran más de la mitad (61,8%) de la superficie bruta alquilable disponible en los Centros Comerciales, son; Madrid (22,3%), Andalucía (16,7%), Comunidad Valenciana (11,7%) y Cataluña (11,1%).

Cuadro.4.17 Distribución de centros comerciales por Comunidades Autónomas, (2005)

CC.AA.	CENTROS	SBA (1)		Densidad (2)
	Nº	m ²	%	
Andalucía	82	1.750.640	16,7%	224
Aragón	11	282.359	2,7%	223
Asturias	14	398.411	3,8%	371
Baleares	8	173.848	1,7%	177
Canarias	26	559.852	5,4%	285
Cantabria	5	119.412	1,1%	213
Castilla - La Mancha	19	302.773	2,9%	160
Castilla y León	26	487.900	4,7%	195
Cataluña	45	1.158.546	11,1%	166
Com. Valenciana	50	1.222.667	11,7%	262
Extremadura	11	106.086	1,0%	98
Galicia	31	441.885	4,2%	160
Madrid	93	2.334.555	22,3%	394
Murcia	12	150.185	1,4%	113
Navarra	7	163.169	1,6%	275
País Vasco	28	697.981	6,7%	329
Rioja, La	4	96.470	0,9%	321
Ceuta	1	12.684	0,1%	170
TOTAL ESPAÑA	473	10.459.423	100%	238

(1) SBA: Superficie Bruta Alquilable

(2) m² SBA (por 1.000 habitantes)

Fuente: AECC.

4.3.2. Tipo de servicios ofrecidos y relación con el promotor

Tal y como señala la propia definición del equipamiento, el centro comercial moderno se entiende por la unión de un conjunto de establecimientos individuales (que a su vez, pueden pertenecer o no a una red de establecimientos) que disponiendo de una oferta comercial complementaria, se reúnen en base a criterios de unidad, en torno a una imagen y gestión unitaria que desarrolla el promotor, o en su caso, la empresa comercializadora o dirección del Centro Comercial.

Los establecimientos acceden a compartir el espacio comercial con otros negocios de su misma o diferente actividad, dando como resultado una **concentración de la oferta** en una amplia gama de productos y servicios que repercute en su poder de atracción hacia un consumidor, cada vez más informado, con más posibilidades de sustitución de productos y servicios y sobre todo más movilidad.

La pertenencia a un Centro Comercial, supone para un negocio la aceptación de una **gestión unitaria** en relación a las rentas de alquiler de la superficie comercial disponible, limpieza, ambientación y señalización, servicios de seguridad, campañas de promoción en el Centro y acciones publicitarias, entre otros.

4.3.3. Claves del proceso de externalización

- Los centros comerciales se diferencian de la calle en que se debe aportar una cuota para la publicidad común y los gastos de comunidad, pero las limitaciones también cuentan, fundamentalmente porque los horarios de apertura pueden no ser los más adecuados al comerciante, incluso precisan de dos turnos, y la negociación de mejoras es complicada pues los centros de decisión son grandes empresas, lejanas habitualmente a la ubicación del Centro Comercial (CC)
- La función del Gerente del CC es como la de un Ayuntamiento. Se encarga de que las calles estén limpias, vigila por la prevención de riesgos de los establecimientos, proporciona medios para los residuos.
- Pero también es un rentista y controla las ventas de los establecimientos con objeto de verificar la atractividad individualizada y colectiva. Por ello negocia salidas y entradas al CC
- Su deber es garantizar la atractividad y para ello la innovación es el recurso imprescindible. Si los cines o las boleras, no atraen, no son motores para atraer flujo de personas debe buscar enseñas que generen nuevas atracciones. Incluso con el pequeño comercio, si la cifra de ventas decae, se realiza un función asesora, se le recomienda, orienta, sobre cambios a introducir en el producto o la forma de presentarlo
- La renta puede oscilar en los locales de 50-60 mts entre 40-45 €/mt². El abanico se amplía si el local es muy pequeño, o es una enseña con gran atractividad, pero también influye si el margen bruto del producto es alto o bajo (joyerías, frente a tiendas de chucherías)
- La tarifa de gastos , incluida la renta de un establecimiento y los gastos de publicidad común, gastos generales comunes, etc,... se sitúa habitualmente en torno a un 12% de sus ventas. La búsqueda de la mayor dimensión es el requisito para una buena negociación. Lo que se consigue con los proveedores (limpieza, seguridad, ...) para el conjunto del CC, se lo ofrece en las mismas condiciones a sus establecimientos, pero no contrata servicios en su nombre

- Por otra parte, hay empresa promotoras que tienen unos criterios sociales más amplios y han incorporado como Responsabilidad Social Corporativa el ofrecer información a los comerciantes de la evolución general y por ramas del CC, además de ratios medios de ventas por sector, también se fomenta la protección del medio ambiente facilitando medios para el reciclaje de residuos.

4.4. LAS ASOCIACIONES DE COMERCIANTES PROFESIONALIZADAS

En los últimos el sector del comercio minorista tradicional asiste a una dinámica de profesionalización de asociaciones de comerciantes zonales, en torno a la figura del Centro Comercial Abierto (en adelante CCA).


Esta figura surge en Gandia de la mano de un grupo de comerciantes que aplican la conocida máxima de “piensa globalmente y actúa localmente”. La dosis de generosidad combinada con la visión del negocio ha permitido que el centro de Gandia siga siendo una alternativa atractiva para el consumidor.

De la iniciativa de un grupo entusiasta de 20 comerciantes, entre los que están los más grandes, pero que faltan muchos de los 400 comercios abiertos en la zona ahora delimitada como Centro Histórico, se constituye una asociación. que en 1979 con motivo de una colecta para poner iluminación callejera en las calles, “los billetes de 1000 que bonitos son” “no queremos limosnas” inicia un camino que hoy, constituidos en Cooperativa, agrupa a 250 comerciantes Gandia era un mercado cautivo equidistante de Valencia y Alicante, pero ya había comerciantes que viajaban y veían lo que se hacía fuera. Se hacen asociaciones por calles y luego cuando el Ayuntamiento decide colaborar, se hace la federación de asociaciones (1985). Por esas fechas se abre Carrefour, y tras la contestación inicial se pasa a la estrategia. EMER acuña el concepto de Centro Comercial Abierto y se marcan líneas de actuación. Lo ejes más importantes son. Delimitación zonal; Profesionalización de las actuaciones conjuntas; y Promoción de un cambio de mentalidad.

4.4.1. Algunos casos de éxito

El auge de esta evolucionada fórmula de asociación entre comerciantes, ha llevado al equipo redactor del presente estudio a realizar un breve análisis de prospección o benchmarking⁷ en relación a algunas de las prácticas con más éxito en el conjunto del territorio español.

a) *Mejores Prácticas CCA: Casco Viejo de Pamplona*



CASCO ANTIGUO
COMERCIO · OCIO · CULTURA
D'ENDAK · AISIA · KULTURA

Centro Comercial Abierto del Casco Viejo de Pamplona

El objetivo del modelo de CCA (Centro Comercial Abierto) es **consolidar la actividad económica** (comercial, hostelera, de servicios) en el Centro Histórico de Pamplona, como el principal foco de atracción de la ciudad que es todavía: más de ocho millones de visitas al año, mejorando y completando su oferta comercial y de ocio y servicios, a través del desarrollo del actual Plan de Mejora del Urban y de los Planes de Actuación, el primero de los cuales se ha finalizado en septiembre del 2004

Internamente, la **estructura de cooperación empresarial evoluciona** de una asociación sin ánimo de lucro hacia una fórmula jurídica de empresa mercantil, en el presente caso, una sociedad limitada, si bien no se elimina la Asociación, quedando de momento ésta con un papel de representación institucional y trasladando las áreas de negocio a la sociedad limitada.

Los objetivos de esta nueva estructura de cooperación empresarial son por un lado ofrecer productos y servicios ventajosos a las empresas asociadas y, por otro lado, ofertar servicios complementarios al acto de la compra al cliente de nuestra zona comercial (información, consigna, reparto a domicilio, etc).

A menudo los proyectos de CCA pueden fracasar y de hecho ha sucedido, en ocasiones, porque los procesos no están lo suficientemente maduros. Bien falla el **compromiso** de los comerciantes o bien la voluntad política de la Administración Municipal de turno. En todo proyecto de CCA es básica la **colaboración** y el compromiso de estos dos protagonistas: el empresariado de la zona y el Ayuntamiento, si se quiere llevar a buen puerto dicho proyecto. A diferencia de los centros comerciales convencionales de la periferia, el ámbito de actuación del CCA es propiedad del Ayuntamiento, por lo que aspectos como la seguridad, la iluminación, la limpieza, el mobiliario, la señalización sólo pueden atenderse y mejorarse si el Ayuntamiento realmente quiere.

Por otro lado es básica la existencia de una **gestión y dirección comercial unificadas** del CCA, con un alto grado de implicación y compromiso por parte de las empresas allí radicadas en todos los aspectos: horarios, imagen, publicidad, calidad, servicios, etc.

En nuestro caso y a pesar de que somos conscientes de las dificultades existentes creemos que vamos a contar con herramientas propias y con medios de colaboración suficientes, si verdaderamente existe, -y creemos que sí-, una voluntad compartida de alcanzar el objetivo señalado: la consolidación de la actividad económica en el Centro Histórico y al mismo tiempo el desarrollo comercial y económico de su zona más deprimida.

La estructura asociativa empresarial y los medios de colaboración con los que cuenta la CCA son la Concejalía de Comercio y Turismo y la existencia de un nuevo Convenio-Marco, con amplísimas posibilidades de actuación entre la Asociación y el Ayuntamiento.

Servicios del CCA

- Representación, información y gestiones ante la administración.
- Publicidad, campañas promocionales y actividades de animación.
- Promoción comercial, turística y cultural.
- Servicios financieros ventajosos.
- Tarjeta grupo. (tarjeta de fidelización).
- Vales de aparcamiento a precios muy reducidos.
- Ayudas y subvenciones.
- Cursos de formación.
- Consultoría gratuita: laboral; fiscal, etc y gestión con precios especiales.
- Central de compras y servicios.
- Uso del local social (servicios ofimáticos, administrativos, sala muestrario).
- Portal web gratuito.
- Bolsa de trabajo.
- Bolsa inmobiliaria.
- Servicios en proyecto.

⁷ La información recogida en este apartado, se basa en la existente en las páginas web de los CCA.

b) Mejores Prácticas CCA: Vitoria



Centro Comercial Abierto GASTEIZ ON

En el año 1998 el Gobierno Vasco realizó un P.E.R.C.O (Plan Especial de Revitalización Comercial) de Vitoria – Gasteiz.

En el apartado de conclusiones de este estudio, se recomendaba la contratación de la figura del “Gerente de Centro Urbano”, cuyo papel y función sería la promoción y dinamización del centro de Vitoria – Gasteiz como zona comercial. Más aún, cuando ya se empezaba a vislumbrar claramente, la llegada de los nuevos formatos comerciales: Los Grandes Centros Comerciales Periféricos.

El 02 de julio de 2001 comienza a trabajar el Gerente. Se desarrolla un Plan de Actuación en el que se establecen dos pilares básicos:

1. Es necesario involucrar al comercio existente.
2. Se debe desarrollar una estrategia que permita competir al comercio urbano frente a los nuevos competidores: los Centros Comerciales Periféricos.

Desde entonces GASTEIZON cuenta con el siguiente Plan de Actuación que abarca los siguientes **ámbitos**:

Área de Organización

Gasteiz On posee dos órganos de gobierno:

- ✓ Un EQUIPO DIRECTIVO, encargado de marcar las directrices y objetivos a largo plazo de Gasteiz ON, formado por dos representantes de cada zona: EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.
- ✓ Una COMISIÓN DE SEGUIMIENTO formada por las cuatro instituciones cuya función es velar por la aplicación de las recomendaciones expuestas en el P.E.R.C.O de Vitoria – Gasteiz.

Se establece así mismo, para los comercios, un sistema de cuotas y un presupuesto anual.

Área de Urbanismo Comercial

El objetivo que se persigue desde el área de urbanismo es conseguir **un espacio más amable de cara a los ciudadanos y consumidores**.

Para ello, se está llevando a cabo una recopilación de las principales demandas que desde el punto de vista comercial y de servicios, están planteando los comerciantes que desarrollan su actividad en esta zona.

Área de Animación Comercial

La política de gestión comercial estará basada en un **marketing de servicios** donde se dará cabida al desarrollo de acciones de promoción y dinamización del comercio ubicado en el núcleo urbano de Vitoria-Gasteiz, dirigidos a los públicos objetivos (comerciantes del área urbana y consumidores finales).

De igual forma, se realizan actividades y eventos culturales, musicales, comerciales o de animación, teniendo como escenario las propias calles y plazas de la ciudad, que contribuyen a dinamizar, atraer a los consumidores y finalmente, mejorar el ambiente de las mismas.

Área de Formación


Dentro de este área se han diseñado diferentes módulos formativos, tanto para directivos y mandos intermedios como para el resto de puestos de trabajo que precisan los distintos comercios (administración, atención al público, técnicas de venta, escaparatismo,...).

En definitiva, el objetivo es el de ofrecer una formación práctica basada fundamentalmente en tres campos: gestión, marketing y administración. Además se pretende poder ofrecer formación cerca de los comercios y aprovechar la experiencia de los profesionales para poner en común inquietudes, problemas u otro tipo de dudas que surgen en el desarrollo diario de la actividad del CCA.

Área de Negociación Ventajosa

Esta línea de trabajo tiene como meta la consecución de importantes descuentos a través de una negociación con proveedores basada en el volumen de compra y el poder de negociación que supone el conjunto de comercios que representa y agrupa el Centro Comercial Gasteiz ON.

c) Mejores Prácticas CCA: Linares



LINARES
CENTRO COMERCIAL ABIERTO
Donde el centro eres tú

Centro Comercial Abierto de Linares

El Centro Comercial Abierto de Linares se constituye como una **fórmula de organización comercial**, con una imagen y una estrategia propias, y que goza de una concepción global de oferta comercial, servicios, cultura y ocio.

El concepto surge como reacción a los centros comerciales y grandes superficies que empiezan a proliferar tras las progresivas medidas de liberalización de comercio a partir de los años 60 y 70 (autoservicios, supermercados, hipermercados, etc), y ante el evidente cambio en los hábitos de consumo de las familias (compras en fin de semana, etc). Ante esta situación, al comercio le quedaban principalmente 4 alternativas no excluyentes y compatibles entre sí, entrando en juego el concepto de CCA en la última de ellas:

1. Profesionalizar la gestión
2. Especializarse en productos no distribuidos por las grandes superficie.
3. Diferenciarse
4. Asociarse comercialmente e integrarse espacialmente.

Hoy día, y especialmente en Linares, la razón de ser del CENTRO COMERCIAL ABIERTO no es la de reaccionar defensivamente contra las grandes superficies, dado que el comercio en nuestra ciudad tiene una entidad, un peso y una tradición fuera de toda duda ante el consumidor final. Sino que se trata de ofrecer fórmulas que **potencien**, mediante la **agrupación y la generación de sinergias, los grandes valores y activos del comercio de nuestra ciudad**

Es importante resaltar, así mismo, que a pesar de que el concepto de Centro Comercial Abierto es un concepto con una delimitación física concreta, especificada en el Plan de Viabilidad, como soporte a las intervenciones urbanísticas de reforma de calles, el componente físico y espacial del CCA no puede convertirse -como desgraciadamente ha sucedido en otros CCAs de vida efímera- en su único argumento, y lo que le dote de contenido. Por ello, el instrumento con el que se pretende consolidar y hacer verdaderamente sólido y fuerte al CCA es su consideración como verdadera "**CENTRAL DE SERVICIOS**", de forma que con ello podamos aspirar a metas mucho más ambiciosas que el circunscribirnos a un perímetro concreto geográfico y de actividad, y poder con ello soñar con un verdadero modelo de ciudad comercial para Linares.

Servicios del CCA

CENTRAL DE SERVICIOS

- Tarjeta de compra.
- Eventos y campañas especiales.
- Sorteos.
- Actividades.
- Actuaciones callejeras.
- Asesoramiento legal y en materia de consumo.

IMAGEN UNITARIA DE OFERTA

- Página Web.
- Boletín informativo para comerciantes.
- Publicidad conjunta y periódica.
- Ambientación e hilo musical.
- Presencia en ferias.

GESTION CENTRALIZADA

- Convenios con bancos.
- Telefonía.
- Información de locales de negocio vacíos.
- Coordinación general de los comercios.
- Control de carga y descarga.
- Cursos de perfeccionamiento.
- Gestión de residuos urbanos.
- Mantenimiento y limpieza.

NUEVA INFRAESTRUCTURA URBANA - COMERCIAL

- Supervisión y propuestas en reformas de calles.
- Estética homogénea (pórticos, logo, señalización etc.)
- Publicidad en espacios públicos comunes.

d) **Mejores Prácticas CCA: Gijón**



**Centro Comercial Abierto La Calzada
(Unión de Comerciantes Autónomos de Gijón)**

La Calzada responde a los requisitos deseados por los impulsores del proyecto. Por un lado, el nivel de implicación y participación, la conciencia de barrio que tiene la gente es muy alta, tanto por parte de los vecinos como de los comerciantes. Este sentimiento de ligazón al entorno fue un factor decisivo a la hora de seleccionar a La Calzada como lugar pionero.

En el desarrollo del concepto de CCA, se ha tenido muy en cuenta la importancia de la participación de los comerciantes, con el que se pretende impulsar y fomentar el consumo en los comercios minoristas. Tras la puesta en marcha del centro comercial abierto La Calzada, se estudiará que comerciantes de otros barrios tiene interés en adherirse al proyecto.

Esta iniciativa que asocia a comercios y empresas de servicios para dinamizar una marca es **pionera en España** por ubicar este enclave comercial en una **zona periférica** de la ciudad cuando en otros lugares se sitúa en el centro. En un estudio de viabilidad realizado el año pasado se detectó que el 45% de los minoristas afectados está dispuesto a sumarse al proyecto mientras que el 32% está indeciso. En este estudio se esgrime también que en este barrio de Gijón viven 5.806 personas aunque los clientes potenciales se sitúan en 26.000 por el crecimiento residencial de la zona.

Servicios del CCA

DEFENSA DE INTERESES PROFESIONALES. PRESENCIA INSTITUCIONAL.

Convenio con el Gobierno del Principado de Asturias, Ayuntamiento de Gijón y Estación Náutica Costa Verde
Convenio con la Oficina de Congresos de Gijón.
Sociedad Mixta de Turismo.
Junta Arbitral de Consumo de Gijón, Federación Asturiana de Empresarios.
Presidencia de la Confederación Nacional de Cascos Históricos y Centros de Ciudad (COCAHI).

PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN.

Dinamización comercial.
Campañas de publicidad en prensa, radio, televisión, mobiliario urbano, etc.
Guías comerciales.
Ferias monográficas: Stocks, Gijón Decora, Salud Belleza y Deporte
Turicom, Salón de Joyería, Chuiquillos.
Concurso Navideño de Escaparates.
Premios a la Innovación en el comercio.
Iluminación festiva de calles.
Programas de promoción para turistas y jóvenes.

FORMACIÓN E INFORMACIÓN.

Cursos para empresarios y trabajadores.
Cursos para desempleados.
Revista trimestral.
Circulares informativas.
Calendario laboral y fiscal.
Sitio web.

CONVENIO CON EMPRESAS.

Entidades financieras.
Compañías de seguros.
Telefonía.
Hoteles.
Sistemas de seguridad, etc.

ASESORAMIENTO.

Jurídico, Laboral, Fiscal y Contable.
Creación de empresas, contratos, nóminas y Seguridad Social.
Impuestos y Contabilidad mercantil.
Recursos y reclamaciones administrativas.
Tramitación de subvenciones a la creación de empresas, inversión, autoempleo y contratación laboral.
Entrega de documentación en la sede de la empresa.

TARJETAS DE CRÉDITO Y APLAZAMIENTO COMPRAS PARA CLIENTES

Condiciones especiales de aplazamiento de pago para clientes.
Comisiones financieras para comercios, las más bajas del mercado en tarjetas semejantes.
Promociones según temporadas de venta.
Sus clientes en Gijón superan las 16.000 familias.

e) *Mejores Prácticas CCA: Barcelona (Barrio de Gràcia)*



Gracinova Centro Comercial Abierto

GraciNova Centro Comercial Abierto es un colectivo de establecimientos situado en el barrio llamado de Gràcia Nova, al lado del antiguo núcleo de Gràcia, en la parte alta de la ciudad. Es un barrio relativamente reciente y moderno que ha desarrollado su propio carácter y una importante actividad comercial. De las 712 licencias de comercio que tiene la zona, 400 participan en la actividad en el entorno del eje, que se promueve desde la **Asociación de Comerciantes y Profesionales de Gràcia Nova**. El eje ocupa una superficie de 32.000 m² y en sus calles vive una población activa de 24.000 personas.

La Asociación de Comerciantes y Profesionales Gràcia Nova se constituyó como tal el mes de noviembre de 1995. La primera finalidad asociacionista fue hacer realidad el deseo de muchos comerciantes de poder ver la zona comercial iluminada durante las Fiestas de Navidad de aquel mismo año.

A partir de su creación ya se empezó a trabajar para poder dar a conocer nuestra zona comercial, que incluía las acciones siguientes: implantación de una marca identificativa como asociación, creación de la revista Gràcia Nova, realización de promociones y ofertas globales para los clientes, animación en la calle en fechas concretas (iluminación y actividades navideñas, comercio a la calle, animación infantil, etc.). El mes de abril de 2000, nuestra asociación acordó constituirse en el **EJE COMERCIAL GRACINOVA**. El ámbito geográfico de nuestro Eje comprende el tejido comercial que delimita las calles Pi i Maragall, Escorial, Camèlies y Sardenya (hasta la Travessera de Gràcia) y su área de influencia.

EL EJE COMERCIAL GRACINOVA realiza durante todo el año una serie de Concursos, Promociones, Actividades y Animación en la Calle destinadas a todo el que quiera participar. Los objetivos de estas actividades son, por un lado dar a conocer nuestros comercios y sus productos y servicios, hacer más agradables las compras de nuestros clientes todo el año y ofrecerles un valor añadido, y por otro lado promocionar la cultura.

Servicios del CCA

La zona de actuación del CCA se caracteriza por estar compuesto en su mayoría por comercios tradicionales con una variada oferta de productos y servicios. Desde el Eje Comercial de Gracinova se pretende de forma conjunta; unificar, ampliar y mejorar la citada oferta de servicios al cliente. Actualmente los ámbitos de actuación de los servicios ofertados desde la asociación giran en torno a:

Fidelización de la Clientela: TARJETA CLIENTE PREFERENTE

Comercialización espacio en la revista de la asociación.

Asistencia para la compra o alquiler del local comercial.

Bolsa de trabajo

Aparcamiento gratuito

Compras internet y servicio a domicilio

Servicio información y atención al cliente

4.4.2. Claves del proceso de externalización

- El ciclo de cualquier asociación es volver a empezar tras la etapa de expansión , agotamiento del líder y enfriamiento paulatino. Sólo la profesionalización da estabilidad . La función de un gerente es clave para mantener la tensión comercial, y la garantía de la adaptación de los servicios a las necesidades reales de los asociados.
- Las sucesivas campañas y la experiencia aconsejan evitar la condición de “asociación sin fines de lucro” porque genera más burocracia. Es mejor disponer de un NIF y comprar y vender, contratar en nombre de todos. Las cuotas se determinan dependiendo de diversos criterios (empleo, superficie, ubicación, margen). Las cuotas deben reflejar los gastos, y aun existiendo subvenciones, es necesario que se perciba la tensión, es muy fácil olvidarse de lo que cuestan las cosas
- En el asociacionismo pronto se comprueba que hay comercios que dicen que no se asocian, porque tiene que ser el Ayuntamiento el que pague, otros no dicen nada pero no pagan. El “free rider”.es habitual (se aprovecha de la inversión y animación generada frente a su establecimiento pero no paga. Lógicamente esto cuestiona a los socios el sentido de su aportación “dime una razón para seguir aquí asociado”, y sólo el interés colectivo salva en ocasiones la colaboración iniciada
- Una formula utilizada, es que convencer al ayuntamiento que entre en escena y que acepte el planteamiento de subir el IAE y revertir el incremento a la Asociación bajo el compromiso de un plan de actuación anual. Se ha intentado el IBI americano, pero este grava la propiedad y no la actividad y la legislación española no lo acepta. Cuando se eliminó el IAE para las facturaciones menores de 1M€ el problema surge de nuevo y sólo el buen funcionamiento previo puede garantizar la continuidad de la financiación.
- Uno de los servicios más valorados es la vigilancia nocturna privada. Son varios los modelos implantados. En un CCA, se ha contratado una empresa de vigilantes jurados con un vehículo que pasea por las peatonales y avisa de puertas mal cerradas, sillas sin candado, ofrece llaves, sigue a sospechosos, avisa de robos a la policía local y a la nacional. La imagen es disuasoria para los delincuentes y se ha conseguido una mayor eficacia en la coordinación policial y un control efectivo de los robos. Pero en otros, aun estando el servicio muy valorado, está mal gestionado. La contratación municipal directa de serenos que atienden a comerciantes y viandantes, ha elevado las aspiraciones de los contratados con objeto de alcanzar mayor estabilidad a través del acceso al funcionariado. En algunos CCA se ha optado porque los serenos se constituyan en empresa para poder ofrecer el servicio.
- Otros servicios también son valorados
 - Un servicio muy solicitado es el peritaje para reclamaciones a seguros de mantenimiento de instalaciones. Claramente ahorra tiempo al establecimiento y obtiene mejores resultados

- *Aparecer en el boletín local de la ciudad (gratis para los asociados), les gusta, porque se sienten bien tratados. De alguna forma comprueban que existen ante la ciudadanía local*
- Un servicio muy popular es las entradas de cine a precios de oferta para que se distribuyan entre clientes, familiares y amigos
- Las tendencias de futuro deben pasar por la mejora de la negociación conjunta con proveedores, pero también con una gestión activa para buscar la atraktividad de la zona
 - Es parte de la gestión buscar negocios para los huecos que quedan por cierres, o si hay solares vacíos que perjudican la imagen del comercio, acordar con el ayuntamiento el establecimiento de medidas para que ese solar salga al mercado.
 - La negociación con los proveedores es un reto estratégico de la asociación. es necesaria para mejorar la competitividad. (teléfono, seguros, compras de equipos, maquinas registradoras...)
 - Se necesita apoyo para lograr también cierta dimensión, incluso buscando aunar intereses entre los centros comerciales abiertos próximos. No son competencia y hay contrataciones de servicios que resultarían ventajosas
 - Se necesitan indicadores que permitan conocer la evolución de los establecimientos asociados (superficie, edad, ventas, ..). La atraktividad de las calles no sólo depende de la iluminación, sino de los establecimientos que se iluminan
 -

5. LA ENCUESTA SOBRE SERVICIOS EXTERNALIZADOS EN EL COMERCIO. ENERO 2007

5. LA ENCUESTA SOBRE SERVICIOS EXTERNALIZADOS DE ENERO 2007

5.1. METODOLOGÍA ESTADÍSTICA APLICADA A LA EXPLOTACIÓN DE LA ENCUESTA

Este apartado recoge la encuestación realizada a 525 responsables de empresas comerciales de toda España. Se han seleccionado empresas de todos los tamaños pero algunas más de las que se sitúan entre 4 y 10 empleos por entender que la varianza en las mayoritarias (las menores de 4 empleos) es menor y por tanto el colectivo elegido en la muestra era suficientemente representativo.

La información se presenta muy sintetizada en tres grandes apartados

- Una descripción de la muestra para destacar informaciones no recogidas en Directorios o no existente dado que los censos son competencia de cada Comunidad Autónoma
- Un análisis más profundo de los servicios externalizados, por ser estos el motivo del estudio.
- Y un detalle sobre las actitudes hacia la cooperación por parte de las empresas comerciales para detectar posibles barreras a la colaboración sectorial

Esta información pretende servir para diseñar políticas comerciales que eliminen y faciliten la supervivencia de las empresas a través de una cooperación eficaz

5.1.1. Un primer análisis descriptivo

El objetivo del análisis descriptivo es tener un primer conocimiento de las variables. Para ello se obtienen las medidas de tendencia central y posición de cada variable (media, mediana, moda), el grado de dispersión (desviación típica, recorrido) y valores característicos de la distribución de frecuencias.

El análisis descriptivo univariante se completa con la representación gráfica de las variables (histogramas, gráficos de sectores, etc) ya sea de sus frecuencias absolutas o de sus porcentajes.

Para cada una de las preguntas del cuestionario se realiza un análisis descriptivo preliminar en el que se describen los principales rasgos de cada variable. Asimismo cuando se construyen nuevas variables a partir de las iniciales (por ejemplo indicadores) se acompañan de una descripción estadística.

El tipo de análisis que se realiza depende de la naturaleza de las variables. Cuando éstas son cualitativas predominan los aspectos gráficos sobre los numéricos

5.1.2. La información latente

Tiene por objeto el extraer una información más detallada de las variables, ya no se trata de describir el comportamiento general sino de detectar información latente que está presente en los datos pero que no se observa en una primera descripción. Algunas acciones exploratorias que se han realizado son:

- **Análisis Conjunto para varias variables:** Cuando el análisis descriptivo se realiza conjuntamente para dos variables se proporcionan las correlaciones entre variables (tanto si son cuantitativas como cualitativas) y se presentan gráficos de distribución conjunta para pares de variables.
- **Análisis de independencia entre variables:** Cuando las variables son cuantitativas, la matriz de correlaciones nos proporciona información sobre el grado de dependencia entre variables. Sin embargo, cuando las variables son cualitativas el análisis de tablas de contingencia para pares de variables se hace imprescindible, pues nos permite (a través del contraste ji-cuadrado) detectar asociación o dependencia entre pares de variables. Se presentan, asimismo, representaciones conjuntas por niveles o categorías. En particular se han realizado estos análisis para todas las variables de perfil (Rama, Fórmula Comercial, tamaño, etc.) pues cuando posteriormente sean utilizadas para describir grupos de observaciones es imprescindible el conocer el grado de dependencia entre las distintas categorías de esas variables (por ejemplo la asociación o dependencia entre Tamaño y Fórmula comercial).
- **Análisis de la varianza:** con el objetivo de explorar si determinadas variables cuantitativas se ven influenciadas por algún factor cualitativo se han realizado sistemáticamente análisis de la varianza que permiten determinar si las diferencias de medias observadas entre los distintos niveles del factor son estadísticamente significativas. Los análisis pueden realizarse para una o más variables y uno o varios factores. En este trabajo son muy pocas las variables cuantitativas por ello mediante técnicas factoriales (Que explicamos a continuación) se han definido nuevos indicadores sobre los que se han realizado los análisis de la varianza.

Por ejemplo se ha analizado la posible influencia de las variables de perfil (Rama, Fórmula Comercial, tamaño, etc.) sobre un conjunto de indicadores contruidos ad hoc: Indicador de la propensión a externalizar, indicador normativo, ventas, mercado; disponibilidad a cooperar, confianza en instituciones públicas o privadas, etc. Realizamos análisis para determinar si las diferencias de valores medios que presentan los indicadores se deben a la influencia del factor o a la variabilidad intrínseca de cada indicador. También se estudia la posible interacción entre factores. Los resultados se presentan a través de tablas de resultados con coeficientes de significatividad y con gráficos de valores medios para uno o dos factores conjuntamente.

5.1.3. Los métodos factoriales

Muestran su utilidad en el análisis de tablas de datos que cuentan con un número elevado de variables relacionadas entre sí. Estos métodos buscan la simplificación del fenómeno estudiado poniendo de relieve un conjunto de *factores* que faciliten su interpretación al permitir caracterizar y obtener una tipología de los individuos. La técnica de análisis consiste en obtener nuevas variables métricas, los factores, como combinaciones de las variables originales, no correlacionadas entre sí y que sucesivamente van explicando una menor cantidad de información de los datos. Existen diferentes técnicas factoriales, con una base común, pero que se diferencian fundamentalmente en la naturaleza, cualitativa o cuantitativa, de las variables que analizan.

En este trabajo se han utilizado el Análisis de Componentes Principales y el Análisis de Correspondencias Múltiples:

- ***El Análisis de Correspondencias Múltiple (ACM)*** es una técnica factorial diseñada para el análisis de tablas en las que se describe un conjunto de individuos a partir de varias variables cualitativas. La noción de semejanza se basa en la distancia ji-cuadrado, de manera que dos usuarios se consideran idénticos si en todos los servicios se encuentran en la misma categoría.

En este trabajo se han realizado Análisis de Correspondencias para profundizar en las relaciones que existen entre los Factores de perfil y otras variables cualitativas (especialmente las que describen la preferencia a externalizar ciertos servicios y todas aquellas que proponen al entrevistado mostrar su acuerdo o desacuerdo sobre ciertas afirmaciones).

El estudio de las representaciones gráficas en ACM permite detectar las categorías de que se dan simultáneamente en los mismos establecimientos o, por el contrario, caracterizar diferentes tipologías por su oposición o distanciamiento.

La proximidad en el plano entre dos categorías se interpreta de dos formas.

- La proximidad entre dos categorías de variables diferentes como asociación de categorías, es decir, se dan casi simultáneamente en los mismos establecimientos.
 - La proximidad entre dos categorías de una misma variable como semejanza entre sus perfiles.
- ***El Análisis de Componentes Principales (ACP)*** es semejante al ACM pero está diseñado para el objetivo de reducir la dimensionalidad de los datos y crear nuevas variables que denominamos factores o ejes factoriales basados en la idea de semejanza. La noción de semejanza se basa en la distancia euclídea, de manera que dos establecimientos se consideran idénticos si tienen los mismos valores en todas las variables. Los factores obtenidos ponen de relieve las mayores diferencias entre los establecimientos. Estos factores son variables métricas que pueden ser utilizadas para análisis posteriores. Asimismo los factores facilitan

la representación de todas las categorías, variables y observaciones consideradas en un espacio de dimensión reducida, formado por los principales ejes factoriales.

Por ejemplo, en los aspectos relativos a los servicios que se externalizan se han construido indicadores globales que recogen la información conjunta de varias variables. También se han utilizado técnicas factoriales para la creación de un indicador que mide la disposición a cooperar de los establecimientos. La detección de la estrecha relación que existe entre lo que se considera imprescindible y las posibles mejoras en ahorro de tiempo y organización interna ha sido posible gracias al análisis factorial. También el análisis del grado de confianza en las instituciones públicas o privadas se ha basado en los resultados de un Análisis de Componentes Principales.

La representación de los establecimientos en los ejes definidos a partir del análisis factorial permite detectar sus semejanzas o diferencias y las variables causantes de éstas.

5.2. ALGUNOS ASPECTOS MENOS CONOCIDOS DEL SECTOR COMERCIAL

5.2.1. Los comercios integrados suponen una tercera parte del Sector

A la vista de los resultados de la encuesta, destaca que la gran mayoría de los establecimientos (el 67%) son independientes. Tan sólo el 33,1% afirma estar integrado: el 17,9% en una cadena/red de establecimientos y el 15,2% en una franquicia o red de compras. Por ramas de actividad, los establecimientos independientes tienen una mayor representatividad en las ramas de Droguería, Muebles y Otro comercio, mientras la fórmula de integración está representada en mayor medida en los sectores de Alimentación, Textil y Vehículos. Analizando el tamaño de los establecimientos, se observa una relación clara con la fórmula comercial: los más pequeños tienen mayor reticencia a integrarse (el 46% se mantienen independientes), frente a los medianos (5,4% independientes) y grandes (17,5% independientes).

Gráfico 5.1 Establecimientos por Fórmula Comercial

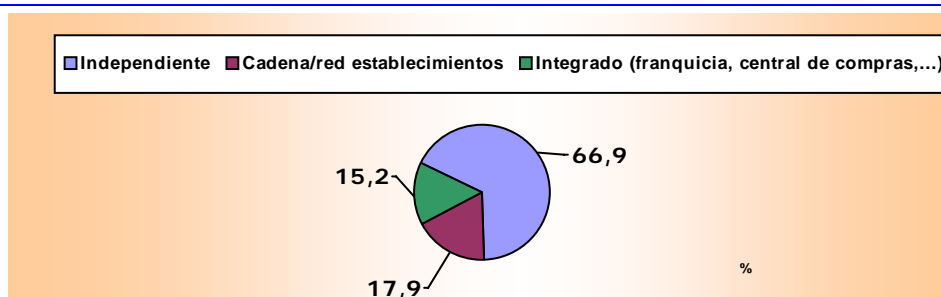


Gráfico 5.2 Establecimientos por Fórmula Comercial y Rama de Actividad

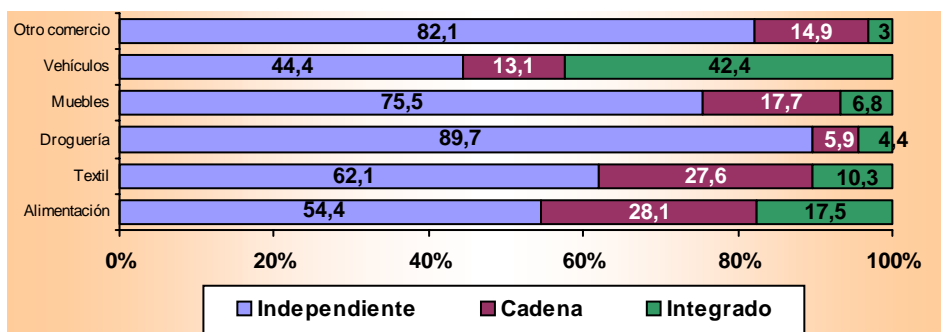
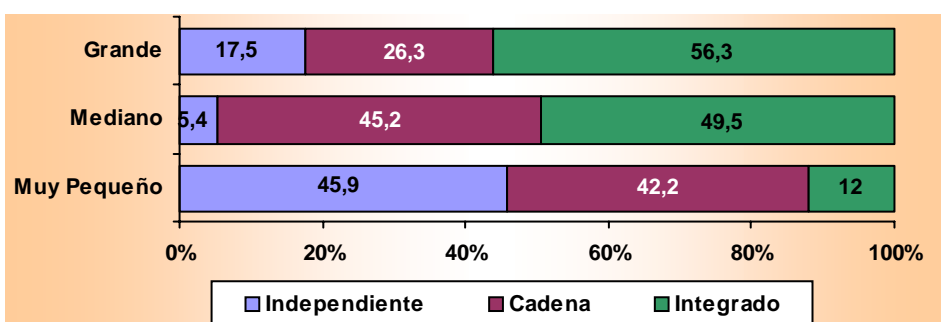


Gráfico 5.3 Establecimientos por Fórmula Comercial y Tamaño de empleo



5.2.2. La relación entre el tamaño, la actividad y el asociacionismo

Del análisis por ramas de actividad, destaca que del total de establecimientos en las ramas de Droguería y Textil, la mitad dispone de tan sólo 3 o menos empleados. En el lado opuesto se encuentra la rama de vehículos, donde casi el 50% de los establecimientos dispone de más de 10 empleados. Cabe destacar también la dependencia del tamaño de los establecimientos y la pertenencia a alguna asociación: 7 de cada 10 establecimientos grandes pertenece a alguna asociación mientras tan sólo el 40% de los pequeños lo hace.

Gráfico 5.4 Establecimientos por Tamaño en términos de empleo

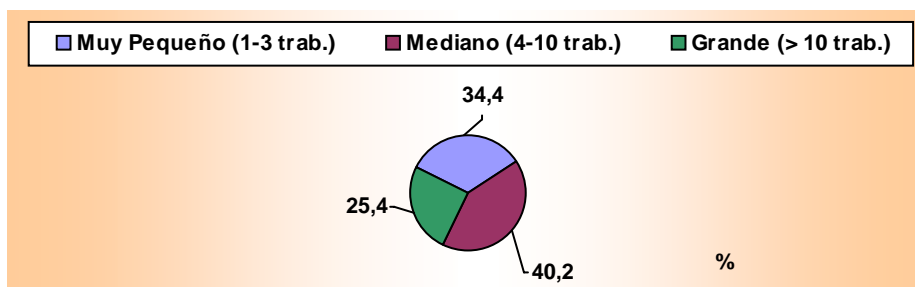


Gráfico 5.5 Establecimientos por Tamaño en términos de empleo y Rama de Actividad

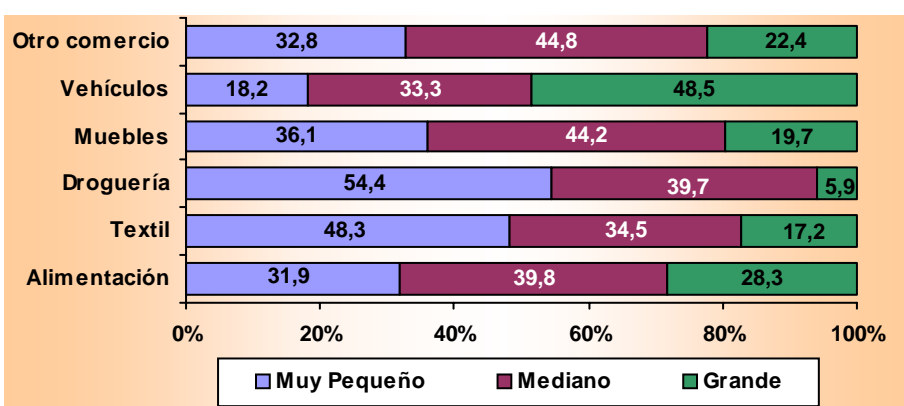
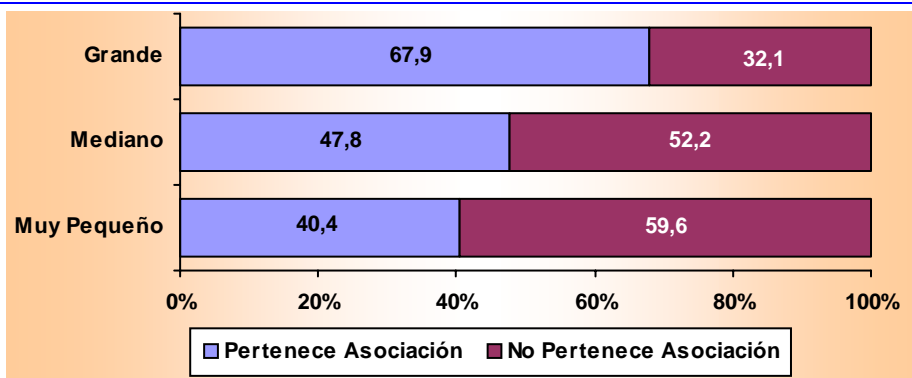


Gráfico 5.6 Establecimientos por Tamaño en términos de empleo y Pertenencia Asociación



5.2.3. El 2006 fue un año bueno para el comercio

El 38,3% considera que el 2006 ha sido mejor que el 2005 mientras el 35,7% considera que se ha mantenido. Tan sólo el 26% de los establecimientos encuestados da una valoración negativa del comportamiento de su negocio en el 2006 frente al 2005.

La variable que en mayor medida explica la evolución del negocio en el 2006 es el tamaño de los establecimientos. Entre los que valoran que la marcha de su negocio ha sido negativa en el 2006, el 45% son establecimientos muy pequeños mientras el 75% de los establecimientos medianos-grandes aseguran que los resultados del negocio han sido positivos. La principal causa explicativa de la evolución del negocio es la marcha de la economía general (el 37,6% la marca en primer lugar) junto a la inversión en el negocio y definición de la oferta (el 20% en primer lugar.).

Gráfico 5.7 Establecimientos por Valoración negocio en 2006 frente a 2005

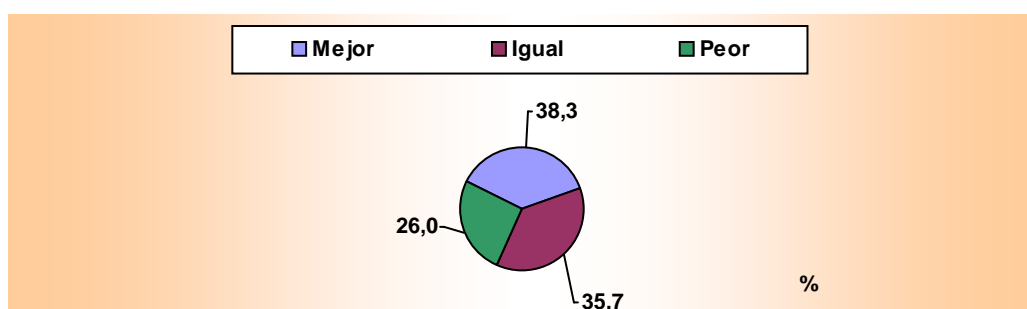


Gráfico 5.8 Establecimientos por Valoración negocio 2005-2006 y Tamaño empleo

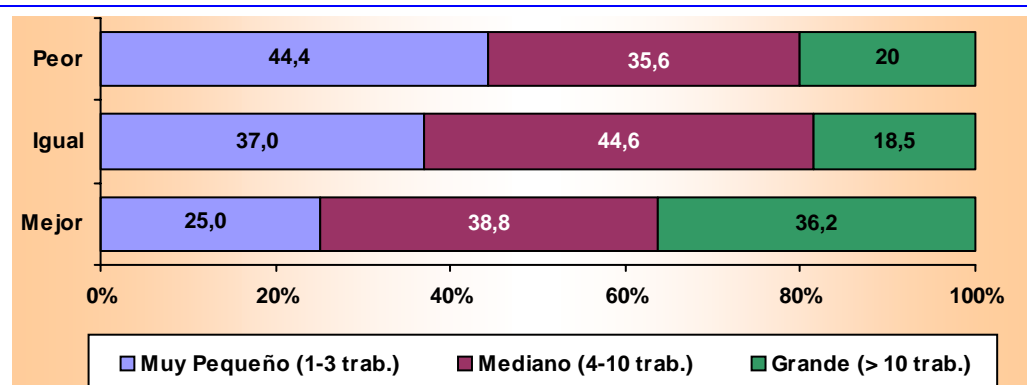
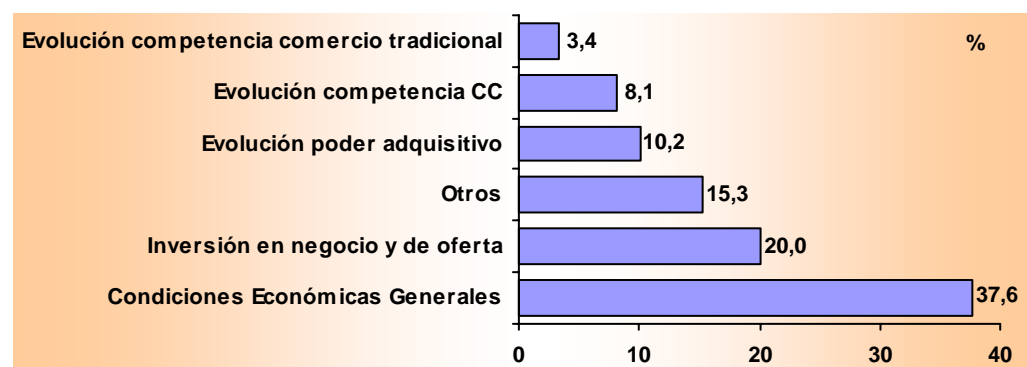


Gráfico 5.9 Causas de la evolución del 2006



5.2.4. Domina el optimismo: en 5 años más de la mitad se ven mejor que ahora, y sólo un 10% se ve cerrado o traspasado

El 55,1% de los encuestados prevé que en los próximos 5 años el negocio irá mejor, mientras el 25,7% no prevé cambio alguno. Tan sólo el 5,2% prevé cerrar su establecimiento y el 4,6% traspasarlo. Del análisis por fórmula comercial, se ve que son los establecimientos integrados y pertenecientes a cadenas los que mejores perspectivas de futuro tienen: 2/3 de los integrados afirman que su negocio mejorará en el futuro. Sin embargo, este optimismo se refleja en menor medida entre los independientes. Preocupa el 25% de los establecimientos que ha valorado negativamente la marcha del 2006 y ve su negocio cerrado o traspasado. La mayor parte de los establecimientos encuestados no ha pensado en ninguna acción de relevo generacional para el futuro.

Gráfico 5.10 Establecimientos por Perspectivas de Futuro a 5 años

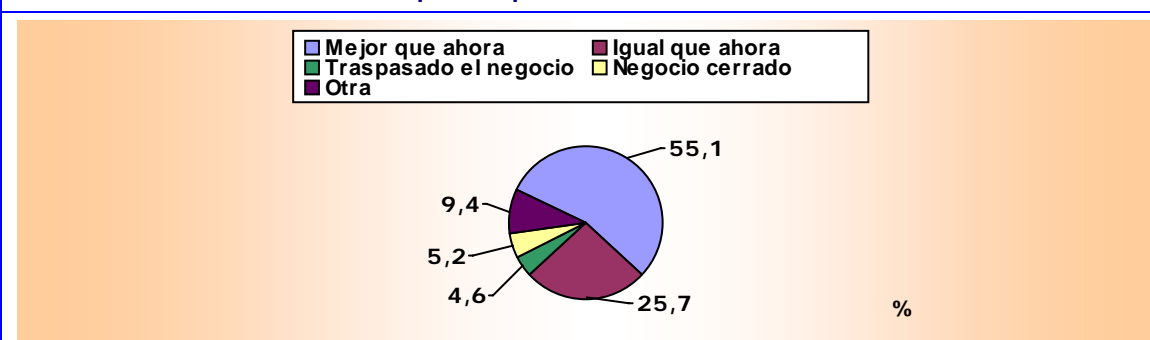


Gráfico 5.11 Establecimientos por Perspectivas de Futuro a 5 años y Fórmula Comercial

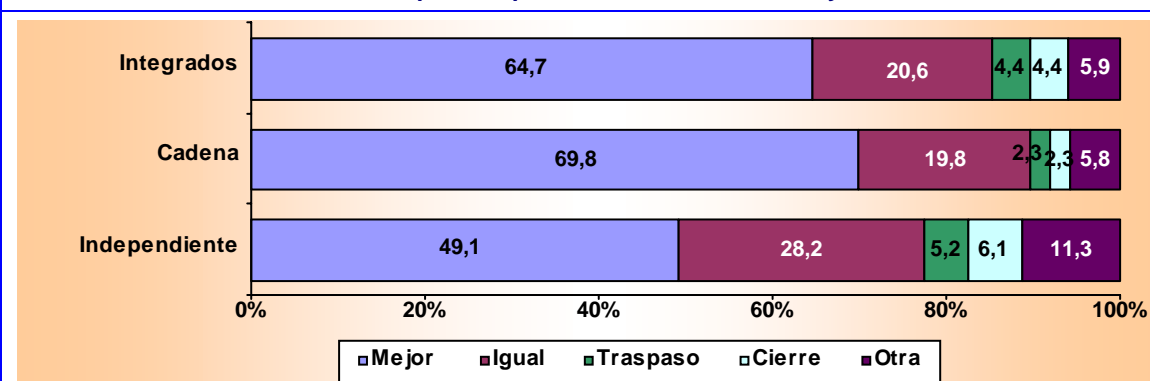
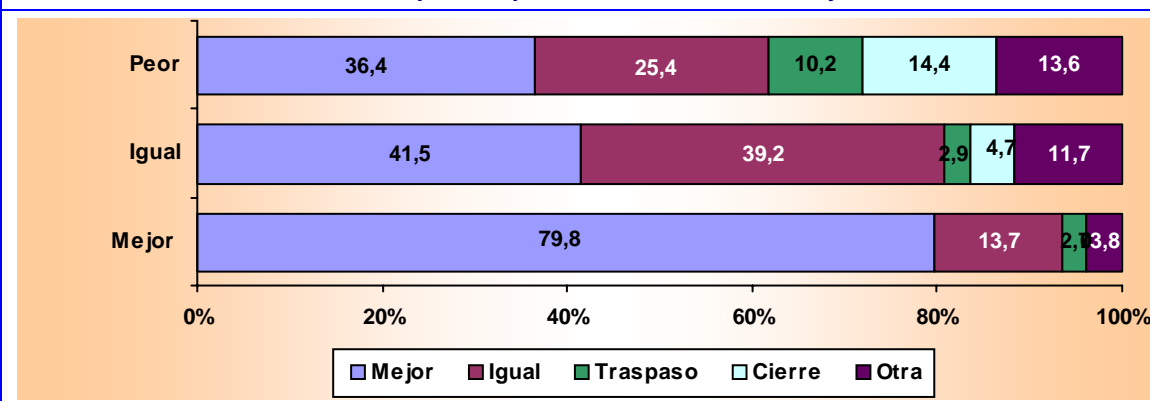


Gráfico 5.12 Establecimientos por Perspectivas de Futuro a 5 años y Evolución 2006



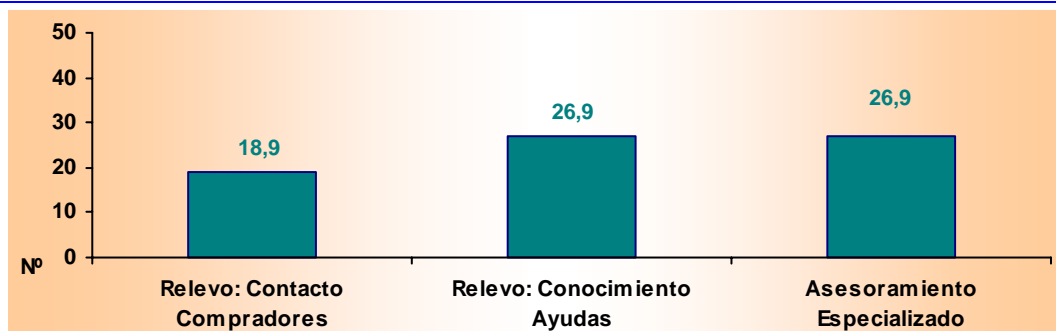
5.2.5. El relevo generacional es el reto de los próximos años

El 21,0% de los establecimientos consultados ya se ha planteado el relevo generacional, y en el caso de que éste se produzca, las acciones que más ayudarían al comerciante en este proceso serían: contar con un asesoramiento especializado o tener conocimiento sobre las ayudas existentes (ambas con un 26,9% de las respuestas afirmativas), y que le facilitaran el contacto con posibles compradores (18,9%).

Cuadro 5.1 Los comerciantes y el relevo generacional

Acciones	% respuestas afirmativas
He pensado en el relevo generacional	21,0
Negocio traspasado a hijos o terceros en 5 años	4,2
Negocio cerrado en 5 años	4,8

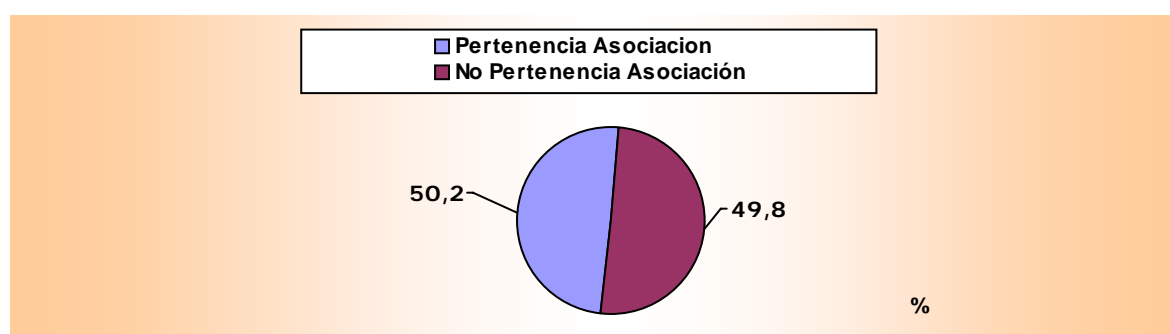
Gráfico 5.13 Acciones que más ayudarían al comerciante en un proceso de relevo generacional



5.2.6. A los comercios más pequeños todavía les cuesta asociarse

La mitad de los establecimientos consultados afirma que pertenece a algún tipo de asociación. Entre estos, las asociaciones sectoriales son las agrupaciones mayormente señaladas con un 75,3% que afirma pertenecer a alguna de ellas. Se observa una relación entre el tamaño del establecimiento y su pertenencia o no a una asociación: los más grandes se asocian más. Por ramas de actividad, son los establecimientos de Vehículos los que mayormente se asocian, mientras que los menos asociados son los comercios alimentarios y de textil.

Gráfico 5.14 Establecimientos en función de si están asociados o no



Cuadro 5.15 Tipo de asociaciones ordenadas de mayor a menor

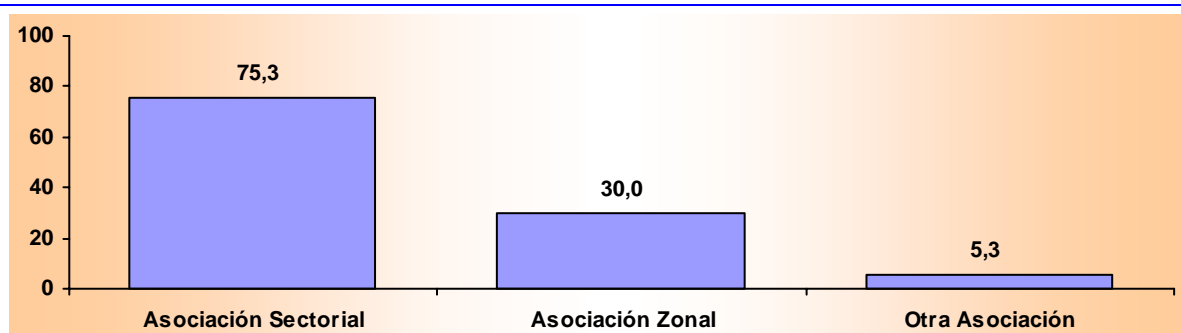


Gráfico 5.16 Establecimientos en función de si están asociados o no por tamaño

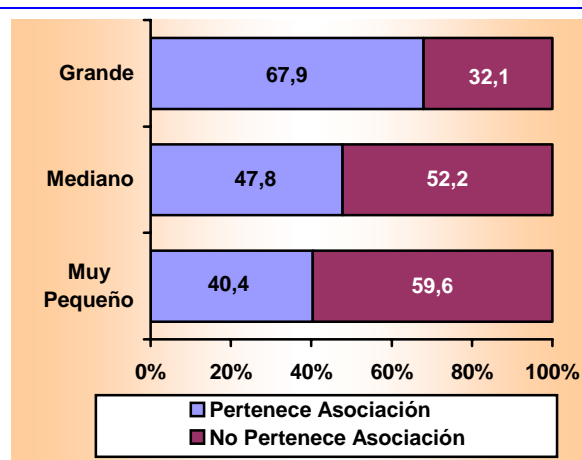
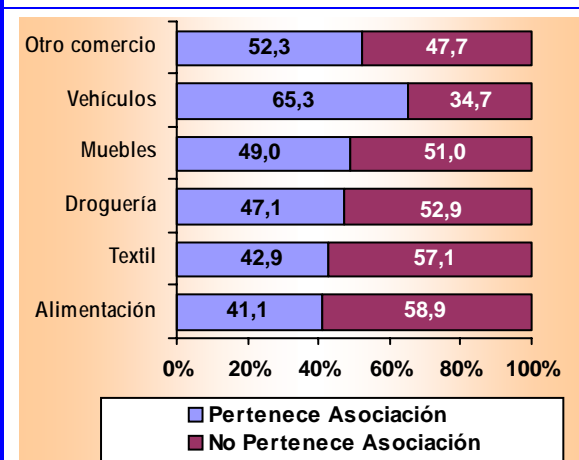


Gráfico 5.17 Establecimientos en función de si están asociados o no por rama de actividad



5.2.7. El comercio especializado ya hace frente a las grandes superficies, al menos se equiparan en importancia como competidores.

Es relevante destacar que el 21,7% asegura que es el pequeño comercio especializado su principal competidor. Si se añaden las medianas superficies especializadas (41,3%) se equipara el dato a los que afirman que las grandes superficies son las principales amenazas para los establecimientos encuestados (40,8%).

Por ramas de actividad, los establecimientos del sector textil son los que en mayor medida consideran las grandes superficies como principal competidor, mientras que los de Muebles son los que señalan más veces a los pequeños comercios, aunque con un porcentaje moderado (el 30,6%)

Por fórmula comercial, son los independientes junto a los pertenecientes a cadenas los que consideran en mayor medida a las grandes superficies como competidores.

Gráfico 5.18 Establecimientos en función de sus competidores principales

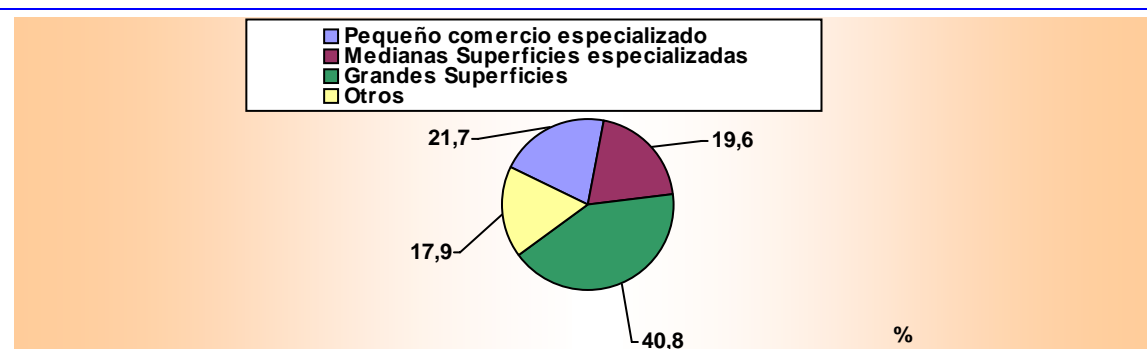


Gráfico 5.19 Principales competidores por rama de actividad

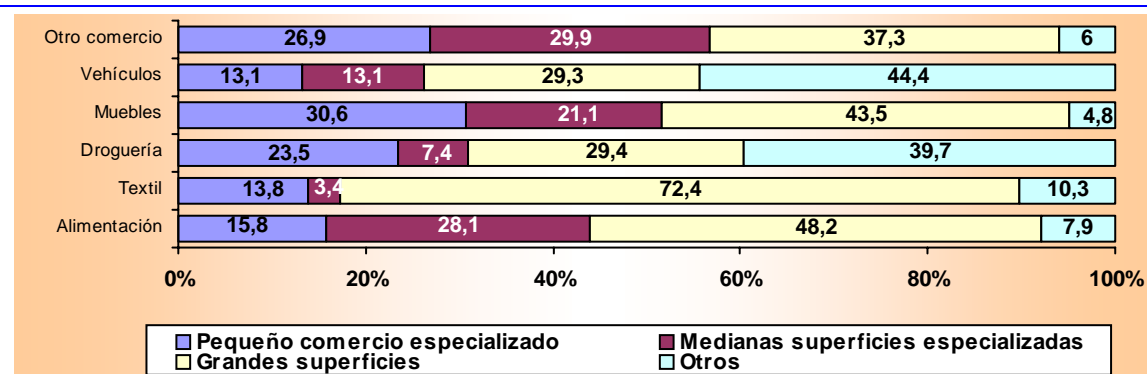
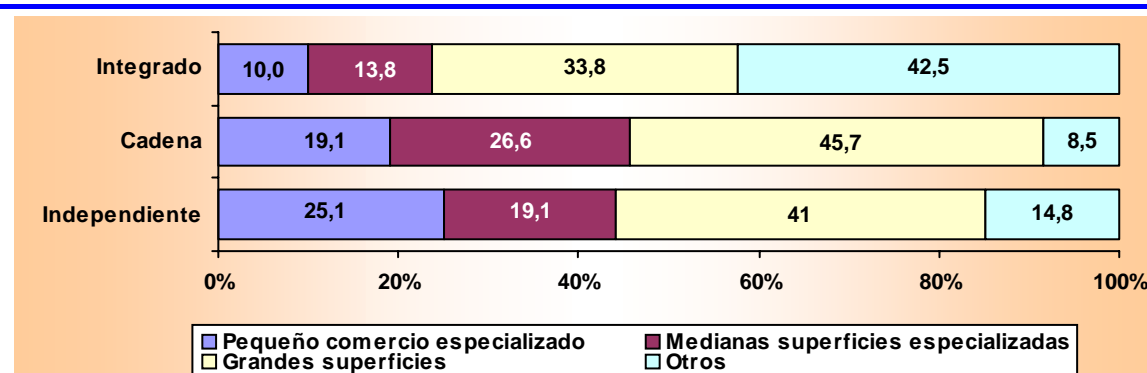


Gráfico 5.20 Principales competidores por fórmula comercial



5.3. CARACTERIZACIÓN DE LOS SERVICIOS SUBCONTRATADOS

5.3.1. Sucontratan más servicios los integrados, los que les ha ido bien el 2006, y los concesionarios de vehículos

Si se analiza la suma de los servicios subcontratados por cada establecimiento, se llega a la conclusión de que la mayoría (el 55,6%) de los encuestados subcontrata entre 0 y 5 servicios de los propuestos en el cuestionario. Por rama de actividad, aquellos que pertenecen al sector vehículos son los que mayor número de servicios subcontratan (6,4 servicios de media) frente a los establecimientos de Droguería que son los que menos (4,5). Por su parte, los establecimientos integrados y los que aseguran que su negocio ha ido mejor durante el 2006, subcontratan más que los independientes y los que han tenido un ejercicio peor.

Gráfico 5.21 % Establecimientos por número de servicios subcontratados

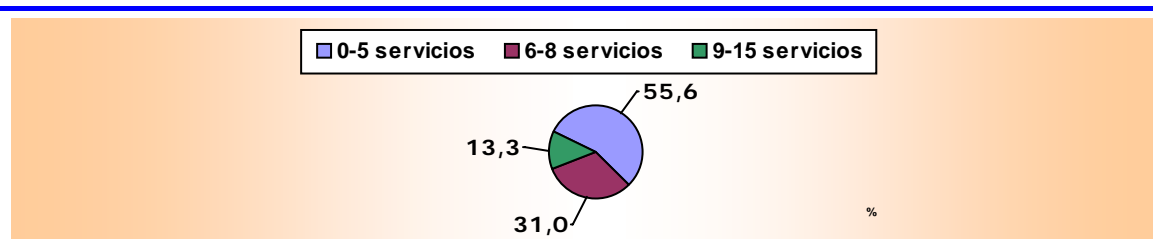


Gráfico 5.22 Número de servicios subcontratados por rama de actividad

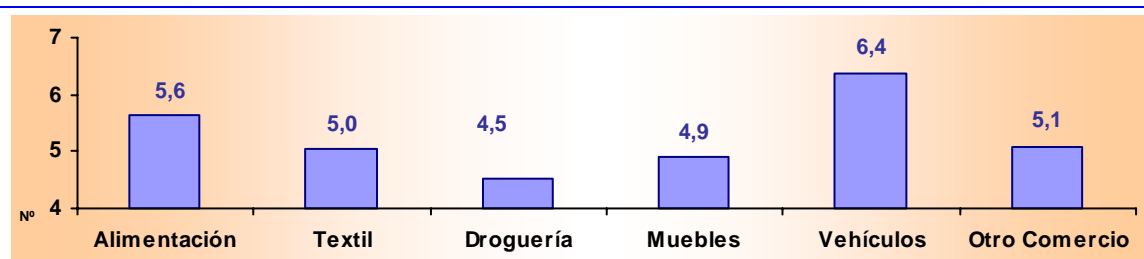


Gráfico 5.23 Número de servicios subcontratados por fórmula comercial

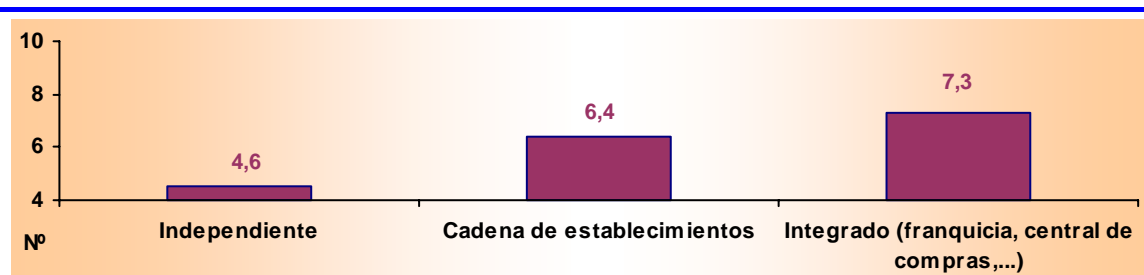
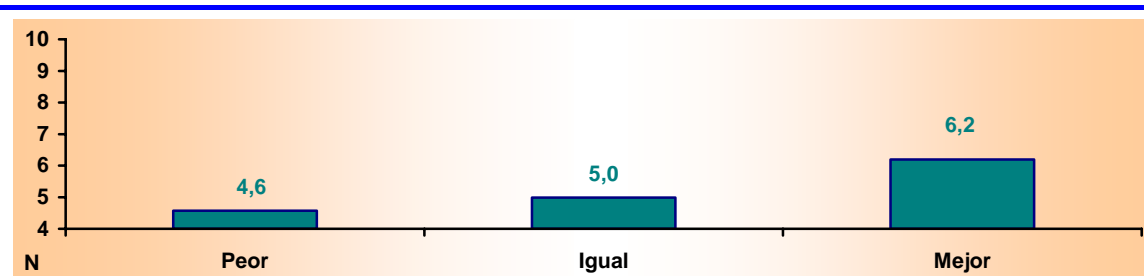


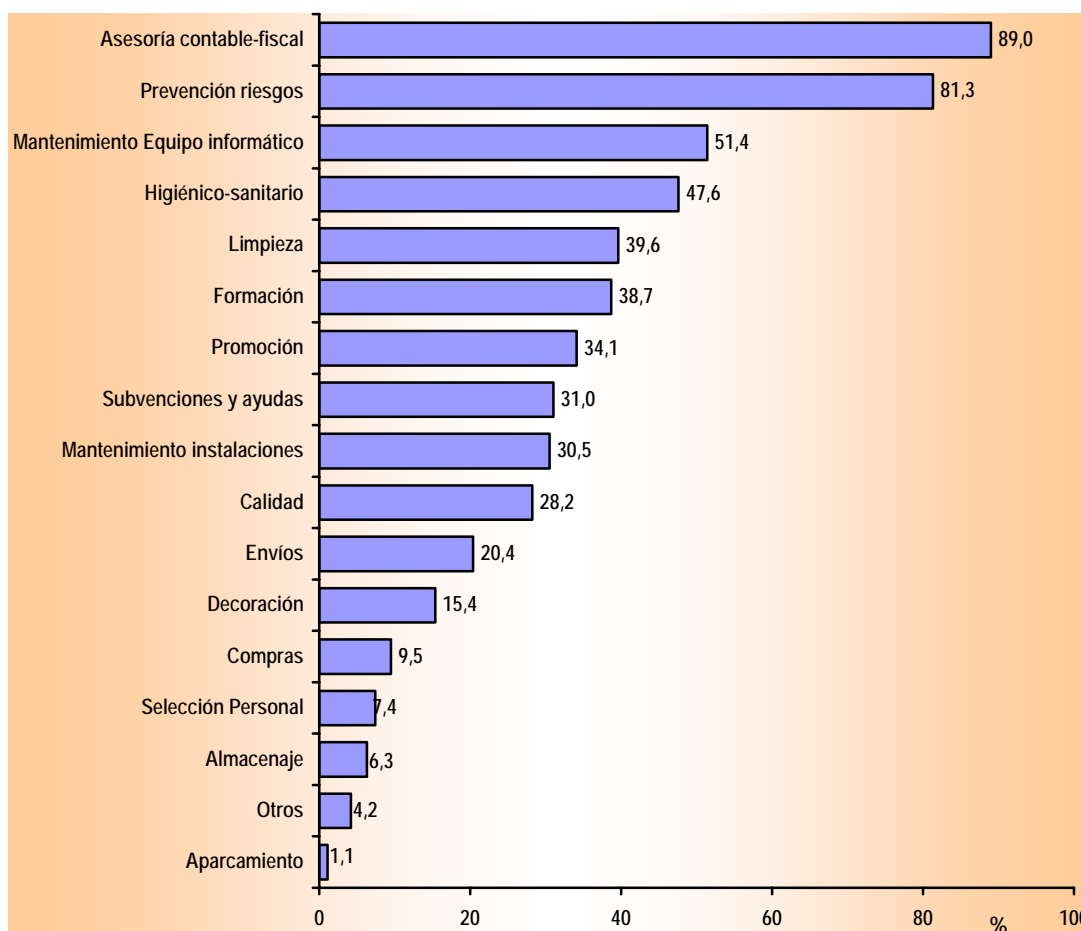
Gráfico 5.24 Número de servicios subcontratados por evolución 2006



5.3.2. La normativa se hace presente y los comercios prefieren que se lo lleven los especializados

De los servicios subcontratados por los establecimientos consultados, los relacionados con la asesoría contable-fiscal son los más demandados junto a los de prevención de riesgos (el 89% y el 81,3% respectivamente subcontrata estos servicios).

Gráfico 5.25 Servicios subcontratados



5.3.3. Tres tipologías de externalización de servicios

Hay algunos servicios que se arrastran unos a otros, cuando un comercio subcontrata ese subcontrata también una “familia” de servicios (de alguna forma están relacionados). La relación es alta en tres grupos de servicios:

- ✓ los servicios relacionados con la NORMATIVA (Asesoría contable y fiscal, Prevención de Riesgos, Subvenciones y Ayudas e Higiénico Sanitario),
- ✓ los del DÍA A DÍA (Limpieza ,Mantenimiento de las Instalaciones, Mantenimiento equipo Informático, Envíos) y
- ✓ los que tienen relación con la VENTA o COMERCIAL (Promoción y Publicidad, ,Decoración y Promoción en el lugar de Venta, Gestión de Compras y Formación).

De alguna forma, se caracterizan tres tipos de colectivos de comerciantes según que cosas les preocupen más. Si bien todos utilizan la asesoría laboral y fiscal, algunos relacionan eso con otros servicios de la “familia” y eso es lo que externalizan. Sin embargo otros dan más importancia a la externalización de servicios que les ocupa el día a día y prefieren que lo lleven otros, y por último, hay un grupo de comerciantes que claramente prefieren externalizar servicios que les ayuden a vender más.

En los gráficos de líneas se puede observar la relación de cada tipología (factor) con algunas características de tamaño, actividad, o evolución en 2006.

En el siguiente cuadro se recogen las correlaciones que han definido los tres factores bautizados más arriba.

Cuadro 5.2 Principales grupos de servicios definidos en el análisis factorial

Servicios	Componente			
	1 (EJE VENTAS)	2 (EJE DIA A DIA)	3 (EJE NORMA- TIVA)	4
Subcontratación: limpieza	,042	,755	-,002	,002
Subcontratación: Mant Instalaciones	-,044	,722	,060	,268
Subcontratación: Mant Equipo Inform	,150	,529	,329	-,058
Subcontratación: Asesoría contable-fiscal	-,103	-,069	,768	,027
Subcontratación: Prevención Riesgos	-,007	,158	,683	,293
Subcontratación: Higiénico-Sanitario	,042	,107	,231	,832
Subcontratación: Calidad	,237	,076	,096	,770
Subcontratación: Subvenciones y Ayudas	,225	,067	,488	,122
Subcontratación: Formación	,441	,210	,416	-,030
Subcontratación: Promoción	,730	,134	,151	-,050
Subcontratación: Decoración	,796	,001	,039	,136
Subcontratación: Envíos	,391	,448	-,045	,071
Subcontratación: Compras	,695	,005	-,069	,294

Del análisis de estos tres nuevos factores por tamaño, destaca que son los establecimientos más grandes los que más servicios demandan de cualquier tipo. Los establecimientos de Vehículos, por su parte, son los que en mayor medida subcontratan servicios del día a día y de venta mientras que los alimentarios son los que más demandan servicios externos relacionados con la normativa.

Gráfico 5.26 Tipos de servicios demandados por Tamaño

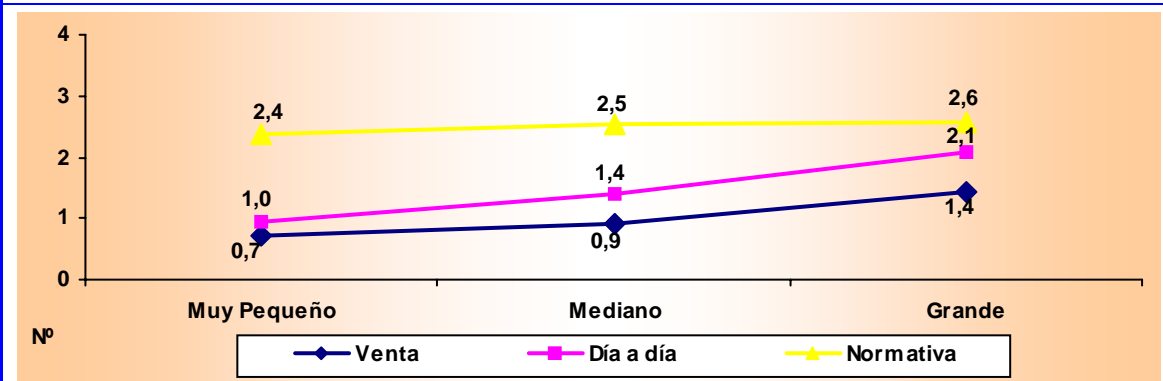


Gráfico 5.27 Tipos de servicios demandados por Rama de Actividad

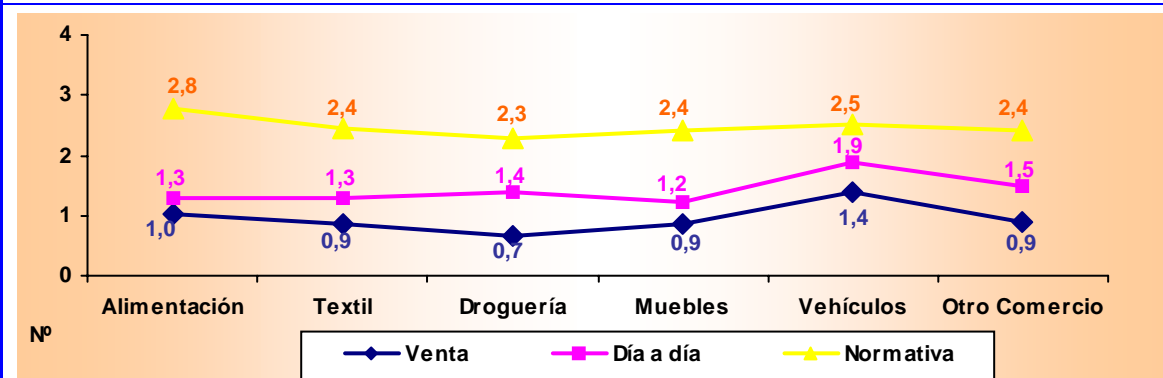
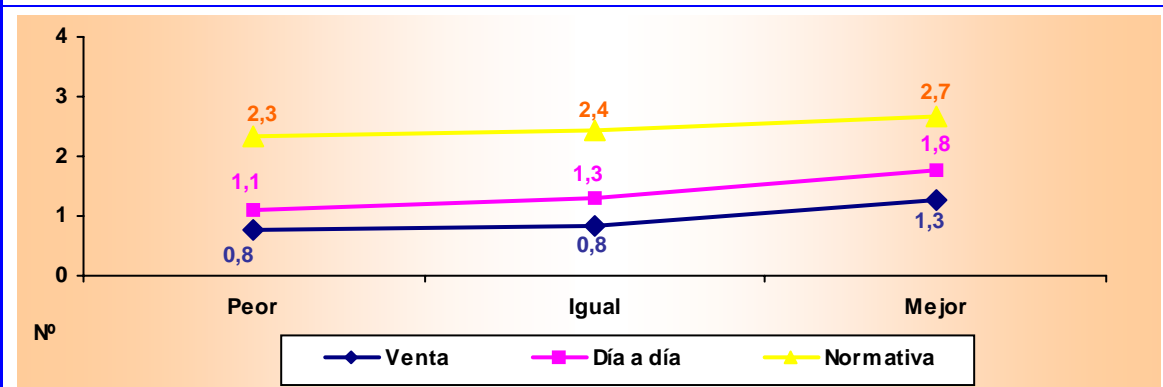


Gráfico 5.28 Tipos de servicios demandados por Evolución año 2006



5.3.4. Se externaliza primero lo que se considera imprescindible

La asesoría contable-fiscal es el servicio valorado como más imprescindible por los encuestados, con un 62,4% de establecimientos que lo señalan en primer lugar. El mantenimiento del equipo informático y la prevención de riesgos laborales también se consideran imprescindibles en 1er lugar aunque en menor medida.

Si se analizan las respuestas obtenidas en 2º y 3er lugar, se ve que la prevención de riesgos laborales es la que se considera más imprescindible, si bien el mantenimiento informático y la asesoría también se mantienen en los primeros puestos.

Destaca la correlación existente entre los servicios considerados como imprescindibles y señalados en este apartado y los mayormente utilizados (Gráfico 5.26).

Gráfico 5.29 Servicios más imprescindibles en 1er lugar

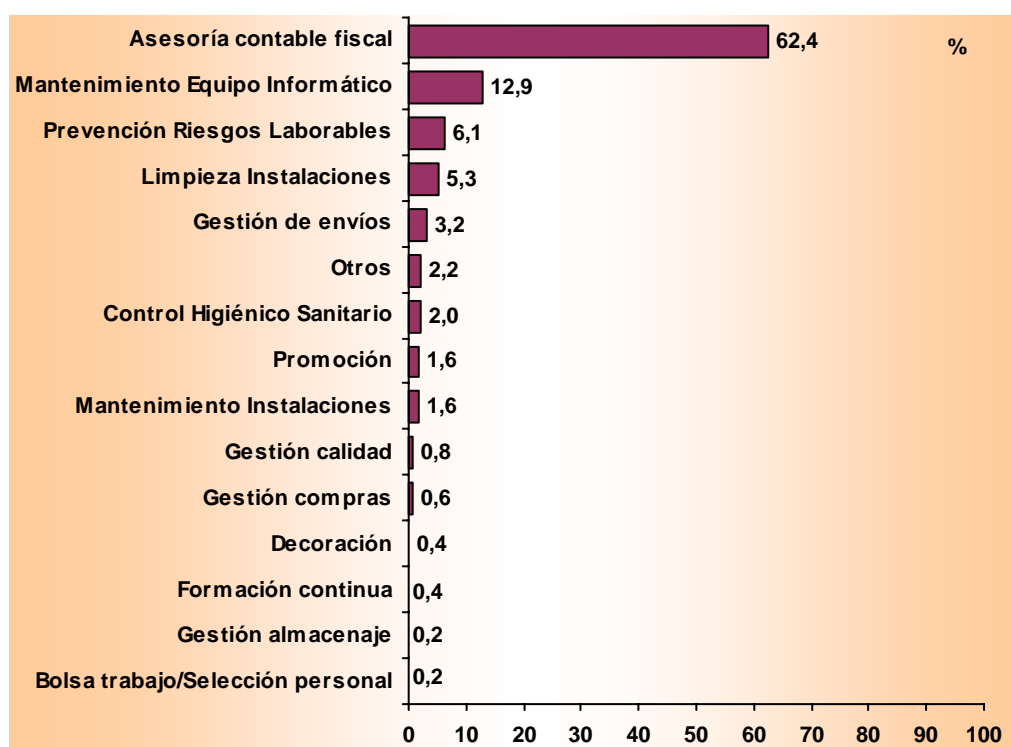


Gráfico 5.30 Servicios más imprescindibles en 2º lugar

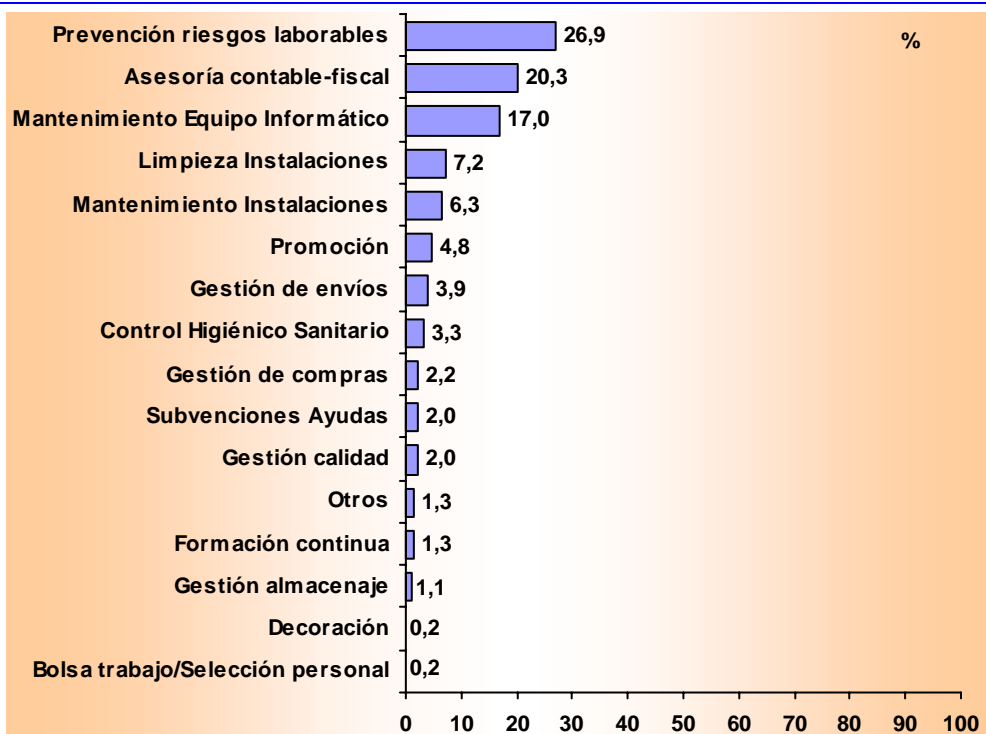
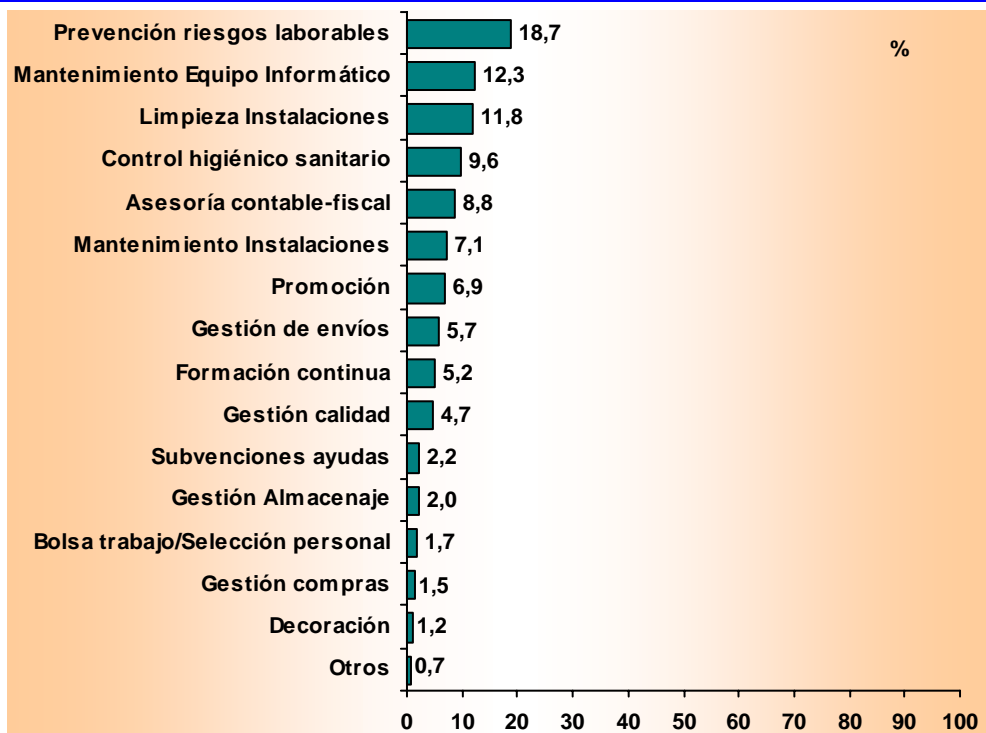


Gráfico 5.31 Servicios más imprescindibles en 3er lugar



5.3.5. Son servicios imprescindibles porque son los que mas ahorran tiempo y mejoran la organización interna

Los servicios considerados imprescindibles por los encuestados coinciden con los mayormente valorados como que ahorran tiempo y mejoran la organización. De nuevo la asesoría, la prevención de riesgos laborales y el mantenimiento informático se colocan entre los 3 más valorados. Sin embargo, esta relación no es tan clara si se analiza la valoración de los servicios en términos de mejora de la calidad del producto. Estos resultados indican que la calidad es un aspecto que se relaciona más con la gestión interna del establecimiento, y que por lo tanto la subcontratación no resulta tan imprescindible.

Gráfico 5.32 Servicios Ahorro Tiempo

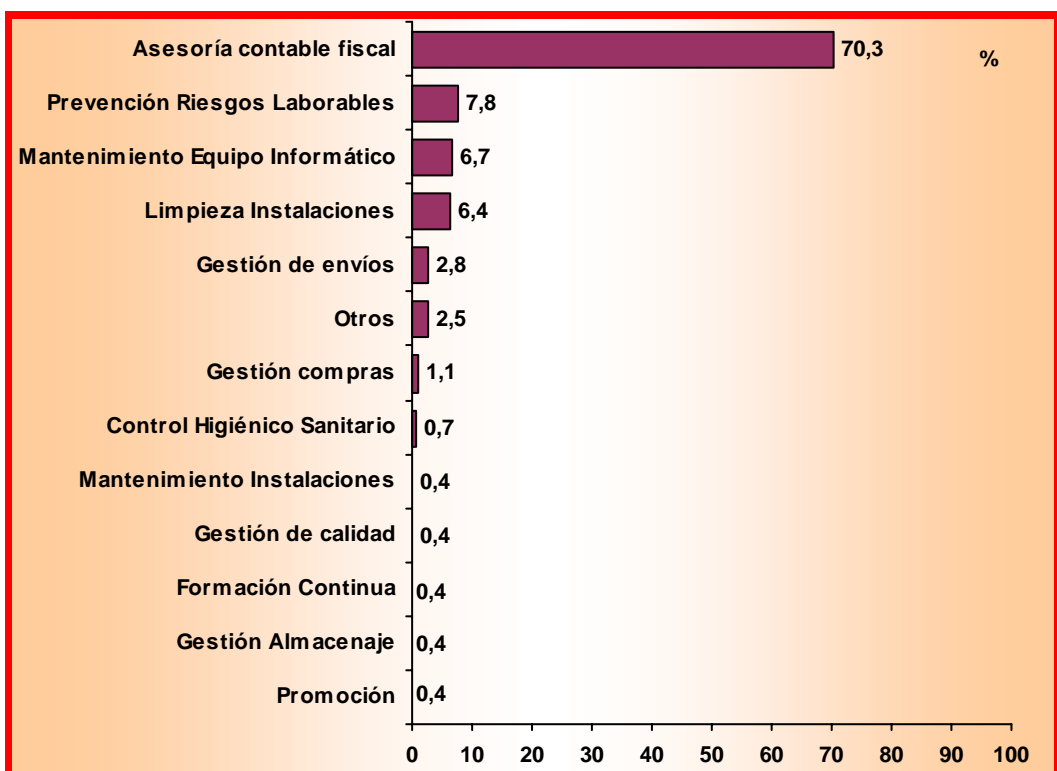


Gráfico 5.33 Servicios Mejora Organización

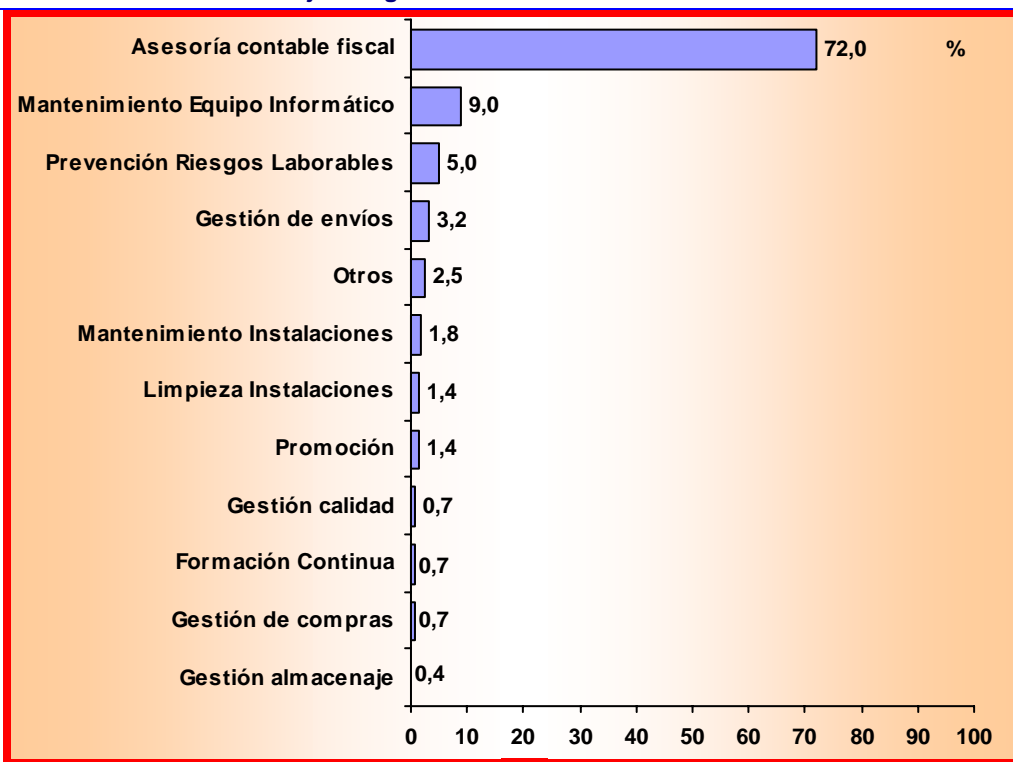
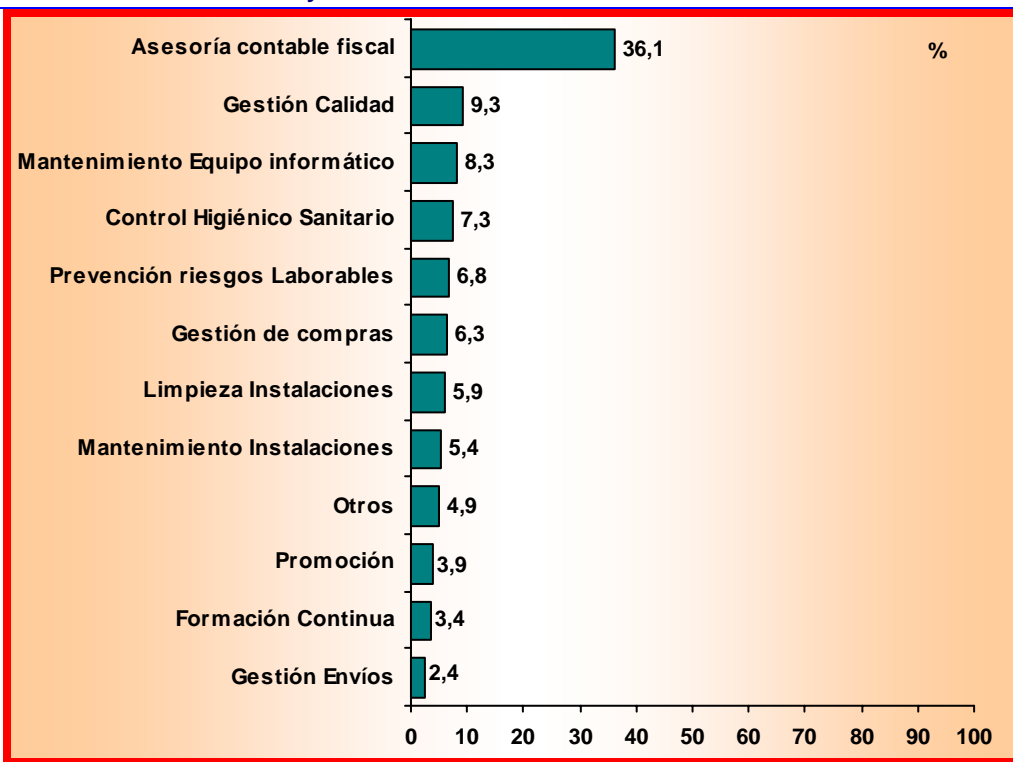


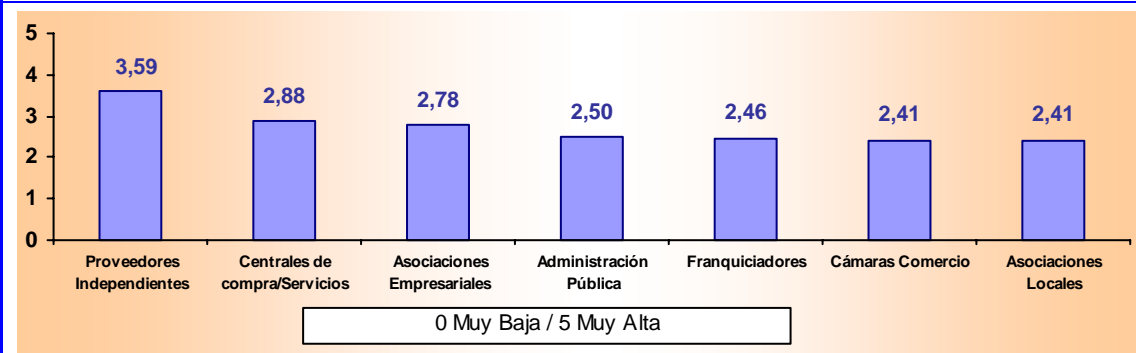
Gráfico 5.34 Servicios Mayor Calidad



5.3.6. Los proveedores de servicios independientes ofrecen mayor confianza que las asociaciones o instituciones

Los proveedores independientes son los agentes en los que mayor confianza muestran los establecimientos encuestados, con una puntuación media de 3,59. En el lado opuesto, se encuentran las cámaras de comercio y asociaciones locales, agentes en los que menos confían los establecimientos.

Gráfico 5.35 Grado de confianza en función del tipo de agente prestador del servicio



*Las valoraciones obtenidas permiten agrupar a los proveedores de servicios, y hacer un análisis distinguiendo entre **INSTITUCIONES PÚBLICAS E INSTITUCIONES PRIVADAS**. Los establecimientos integrados son los que mejor valoran a los agentes proveedores de servicios, tanto a los públicos como a los privados. Mientras tanto, los independientes son los más críticos con ambos.*

Gráfico 5.36 Confianza en las instituciones públicas por fórmula comercial.

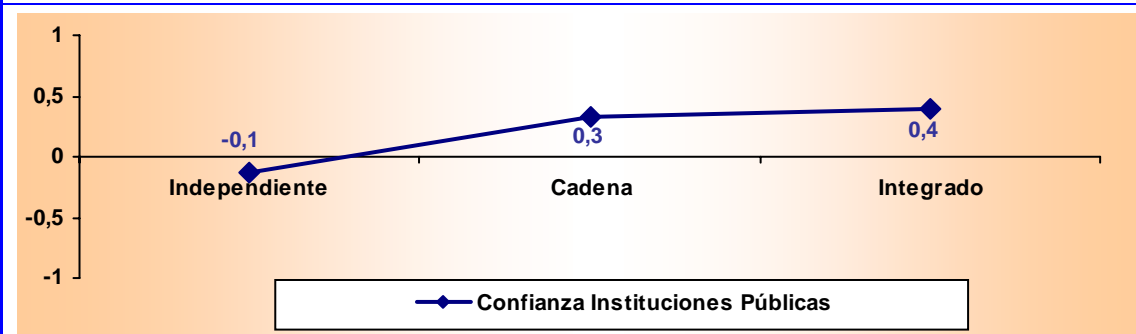
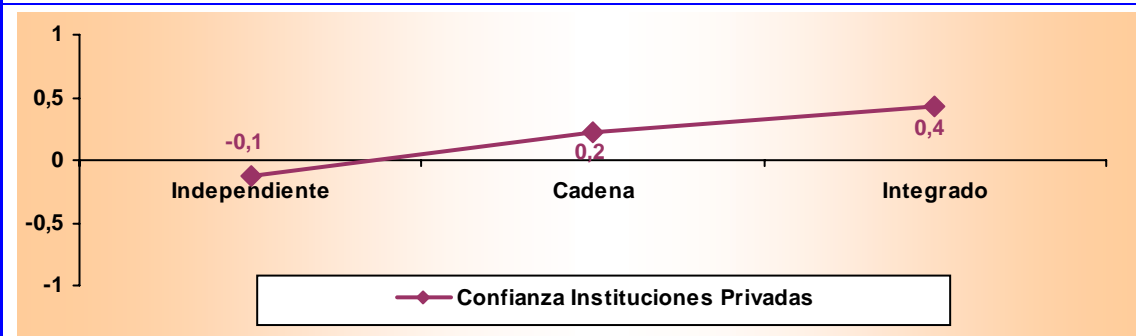


Gráfico 5.37 Confianza en las instituciones privadas por fórmula comercial.

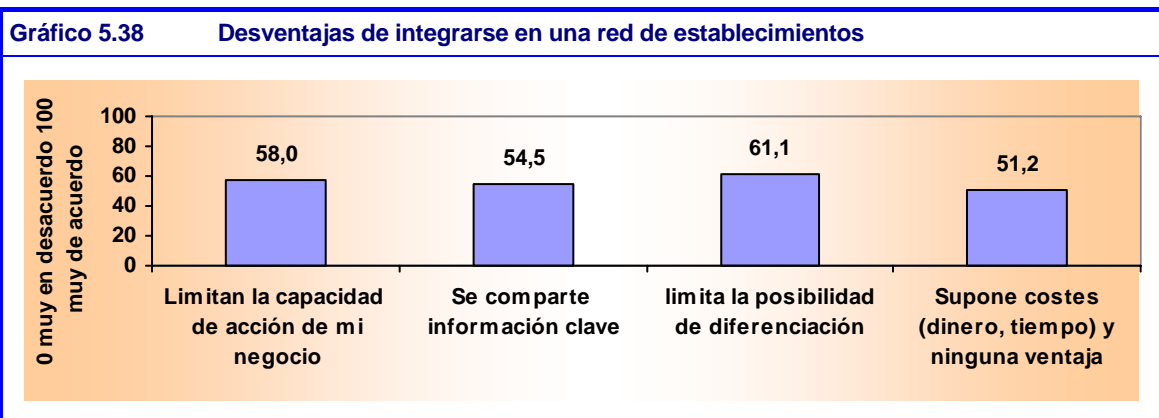


5.4. ACTITUDES FRENTE A LA COOPERACIÓN

5.4.1. Los que no están integrados tienen claro que todo son desventajas

Los que ven desventajas a integrarse lo ven por casi todas las circunstancias que se le proponen, siendo las cuatro desventajas propuestas en el cuestionario valoradas más o menos en la misma medida. Destaca la limitación en la posibilidad de diferenciarse como la desventaja señalada más veces (61%).

Por ramas de actividad, son los establecimientos alimentarios así como los de textil los que más desventajas consideran al hecho de integrarse. Por tamaño, son los establecimientos más grandes los más críticos.



Cuadro 5.3 Desventajas de integrarse por rama de actividad (0 muy en desacuerdo – 100 muy de acuerdo)

Rama actividad	Limitan la capacidad de acción de mi negocio	Se comparte información clave	Limita la posibilidad de diferenciación	Supone costes (dinero, tiempo) y ninguna ventaja	Otros
Alimentación	62,9	60,0	66,1	58,6	75,0
Textil	62,5	60,0	50,0	60,0	
Droguería	54,2	55,8	54,2	41,7	
Muebles	57,9	54,8	62,9	52,1	62,5
Vehículos	53,2	46,7	56,1	48,0	100,0
Otro Comercio	60,9	57,0	63,5	46,9	
Total	58,0	54,5	61,1	51,2	72,5

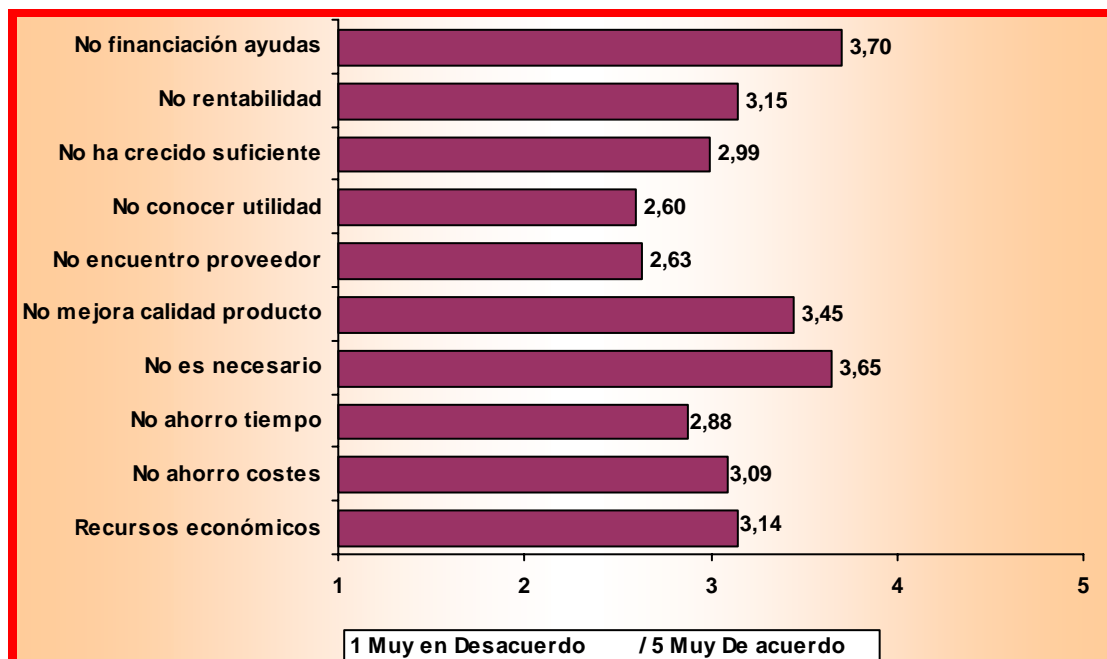
Cuadro 5.4 Cuadro 5.39 Desventajas de integrarse por tramo de empleo (0 muy en desacuerdo – 100 muy de acuerdo)

Empleo total	Limitan la capacidad de acción de mi negocio	Se comparte información clave	Limita la posibilidad de diferenciación	Supone costes (dinero, tiempo) y ninguna ventaja	Otros
De 1 a 5 trab.	60,0	53,2	61,6	52,8	67,9
De 6 a 10 trab.	58,3	57,3	61,7	45,7	100,0
De 11 a 25 trab.	48,4	55,0	59,6	55,4	50,0
De 26 a 50 trab.	35,0	60,0	55,0	25,0	
Más de 50 trab	75,0	75,0	75,0	75,0	
Total	58,0	54,5	61,3	51,0	72,5

5.4.2. La falta de financiación y ayudas es la principal barrera de externalización señalada por los establecimientos

Las principales razones señaladas para no subcontratar servicios son el hecho de no considerarlo necesario y la falta de financiación y ayudas.

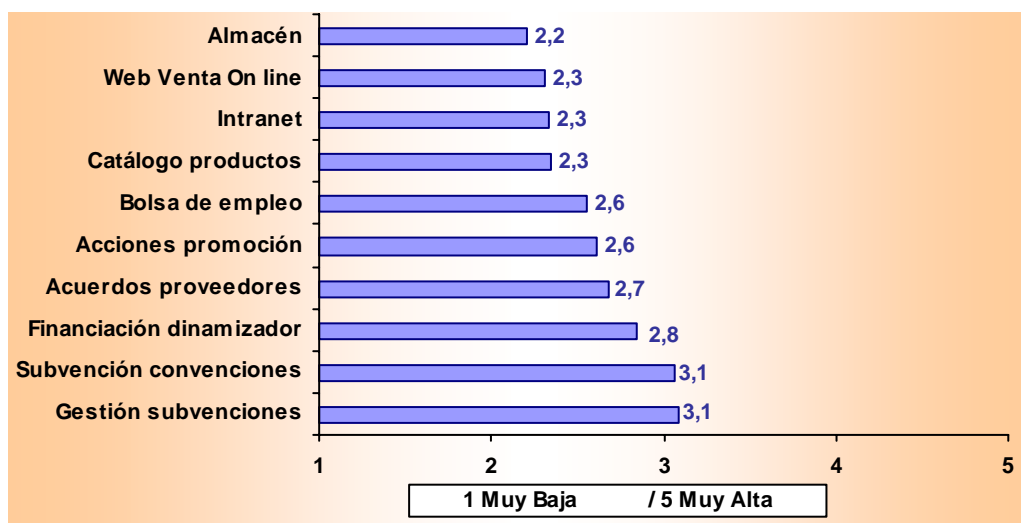
Gráfico 5.40 Razones de no subcontratación



5.4.3. A pesar de que la captación de subvenciones es la motivo de cooperación más señalado, el apoyo para encontrarse y buscar formulas de acuerdo se valora positivamente.

Las principales razones señaladas para cooperar han sido la gestión de subvenciones, las subvenciones para acudir a reuniones de aproximación entre comercios que deseen cooperar, la financiación de un promotor del grupo y los acuerdos exclusivos con proveedores.

Gráfico 5.41 Razones para cooperar con otros comercios



*Se observan unas correlaciones altas en las disposiciones a cooperar: el que está dispuesto a cooperar lo está en varias acciones, mientras que el que está poco dispuesto no lo está en casi nada. Por ello se puede hablar de una sola variable que agrupe a todas llamada **DISPOSICIÓN A COOPERAR GLOBAL**.*

Cuadro 5.5 Disposición a Cooperar: Análisis de los Componentes principales (1)

Matriz de componentes(a)	
Disposición a cooperar para la obtención de servicios	Componente
	1
Disposición Cooperar: bolsa de empleo	,629
Disposición Cooperar: almacén	,669
Disposición Cooperar: catalogo productos	,770
Disposición Cooperar: acciones promoción	,817
Disposición Cooperar: web venta On linee	,802
Disposición Cooperar: Intranet	,789
Disposición Cooperar: Acuerdos proveedores	,790
Disposición Cooperar: gestión subvenciones	,800
Disposición Cooperar: financiación dinamizador	,797
Disposición Cooperar: subvención convenciones	,794

(1) la presente matriz de componentes legitima la creación de 1 solo grupo, factor o eje esencial (DISPOSICION GLOBAL A COOPERAR) con las variables cuyos componentes se hayan altamente relacionados.

Por ramas de actividad, los establecimientos de Droguería son los que menor disposición tienen a cooperar frente a los establecimientos alimentarios y de Muebles. Si se analiza la disposición a cooperar por perspectivas de futuro en el negocio, se ve cómo son aquellos con mejores perspectivas los que mayor disposición a cooperar muestran.

Gráfico 5.42 Disposición global a cooperar por ramas de actividad

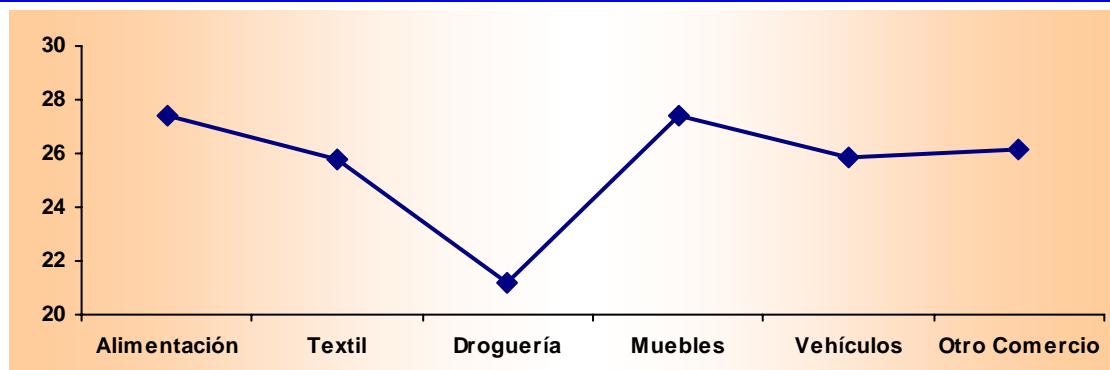
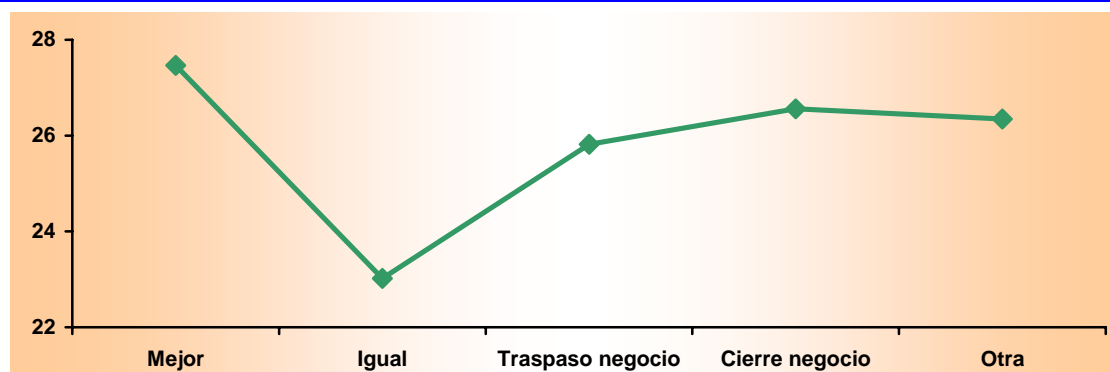
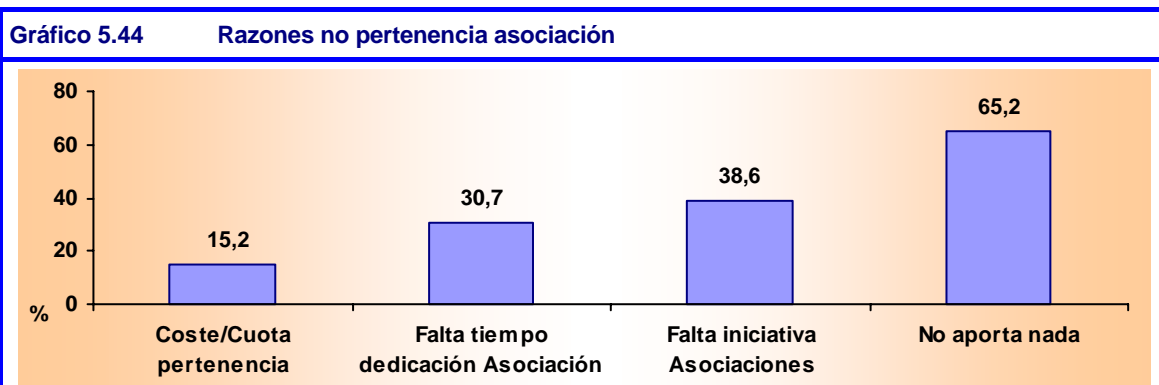


Gráfico 5.43 Disposición global a cooperar por perspectivas de futuro



5.4.4. Los no asociados consideran que las asociaciones aportan poco a la gestión de sus negocios

La mayor parte de los establecimientos no asociados considera que las asociaciones no aportan nada y no son necesarias para la marcha de su negocio (el 65,8%). Los establecimientos de textil señalan ante todo la falta de iniciativa por parte de las asociaciones como una de las razones principales para no asociarse, mientras que la escasa aportación es señalada en mayor medida entre los establecimientos de Muebles. Por tamaño, son los establecimientos medianos-pequeños los que menos consideran necesario asociarse.



Cuadro 5.6 Razones no pertenencia asociación por rama de actividad % afirmativo

Razones	rama actividad						TOTAL
	Aliment.	Textil	Droguería	Muebles	Vehículos	Otro Comercio	
Coste/Cuota permanencia	20,6	12,5	8,3	11,8	22,9	12,1	15,2
No tener tiempo para dedicárselo	36,8	12,5	22,2	36,8	31,4	21,2	30,7
Falta iniciativas de las Asociaciones	42,6	56,3	19,4	42,1	42,9	30,3	38,6
No aporta nada	64,7	50,0	63,9	69,7	60,0	69,7	65,2

Cuadro 5.7 Razones no pertenencia asociación por tramo de empleo % afirmativo

Razones	Tramo de Empleo			TOTAL
	Muy Pequeño (De 1 a 3 trab.)	Mediano (De 4 a 10 trab.)	Grande (Más de 10 trab.)	
Coste/Cuota permanencia	17,6	14,4	11,4	15,2
No tener tiempo para dedicárselo	30,6	32,4	27,3	30,7
Falta iniciativas de las Asociaciones	40,7	36,0	40,9	38,6
No aporta nada	71,3	60,4	61,4	65,2

5.4.5. Sin embargo, los que están asociados, están satisfechos

La mayor parte de los establecimientos asociados considera que las asociaciones, en general, son muy activas y de gran utilidad, y que no les importaría invertir más dinero en ellas a cambio de recibir mayores servicios. Los establecimientos pertenecientes a la rama Otro Comercio así como los de tamaño medio son los menos satisfechos, mientras los de textil y droguería son los que consideran las asociaciones más útiles.

Cuadro 5.8 Satisfacción pertenencia a asociación (0 muy en desacuerdo – 100 muy de acuerdo)

Razón con la que están de acuerdo o no	%
No me importaría poner más dinero si diesen más servicios	59,6
Creo que la asociación no propone iniciativas interesantes, creo que está estancada	44,6
Es muy activa y útil para los asociados	65,2
Si tuviera que poner más cuota mensual me borraría	43,1

Cuadro 5.9 Satisfacción pertenencia asociación por rama de actividad (0 muy en desacuerdo – 100 muy de acuerdo)

Rama actividad	No me importaría poner más dinero si diesen más servicios	Creo que la asociación no propone iniciativas interesantes, creo que está estancada	Es muy activa y útil para los asociados	Si tuviera que poner más cuota mensual me borraría
Alimentación	63,3	44,4	64,0	42,1
Textil	56,2	50,0	64,6	36,4
Droguería	54,0	43,5	66,9	45,0
Muebles	62,0	74,1	64,6	44,3
Vehículos	61,0	39,7	66,8	40,9
Otro Comercio	53,6	47,8	63,6	46,3
Total	59,6	44,6	65,2	43,1

Cuadro 5.10 Satisfacción pertenencia asociación por tramo de empleo (0 muy en desacuerdo – 100 muy de acuerdo)

Rama actividad	No me importaría poner más dinero si diesen más servicios	Creo que la asociación no propone iniciativas interesantes, creo que está estancada	Es muy activa y útil para los asociados	Si tuviera que poner más cuota mensual me borraría
Muy Pequeño (De 1 a 3 trab.)	56,4	45,6	63,6	45,5
Mediano (De 4 a 10 trab.)	58,6	43,1	64,4	42,8
Grande (Más de 10 trab.)	62,6	46,1	66,4	41,4
Total	59,6	44,6	65,2	43,1

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. BUENAS RAZONES PARA FOMENTAR LA EXTERNALIZACIÓN

6.1.1. La experiencia desarrollada en las Centrales de Compra permite distinguir diversos orígenes para compartir determinados servicios

- La reducción del coste: es el objetivo inicial de la mayor parte de centrales de compra como es el caso de *Anadeco*, central que agrupó a almacenistas vendedores al por mayor de pinturas y cuyo fin era el de reducir los gastos de aprovisionamiento. Un ejemplo de esta reducción de costes es el de la *Central de Negocis Flequers i Pastissers*, que agrupa a empresas del sector del pan, y que logró reducir entre un 10-15% de los gastos de aprovisionamiento de sus socios.
- La escasez de producto: la inexistencia de ciertos artículos de esquí en España llevó a un conjunto de tiendas de deporte a agruparse en la central *Base-detallsport* para poder importar ese tipo de productos. Debido a los altos impuestos que había que pagar a la hora de importar productos extranjeros, este grupo de comercios decidió unirse para poder alcanzar el pedido mínimo requerido y compartir los gastos arancelarios.

De la misma manera, *Toy Planet*, central del sector de venta de juguetes, decidió asociarse con otra central de compras del mismo sector (*Jac*), con el objetivo de importar productos de Asia, operación a la que no podía acceder cada uno por separado.

- El mayor poder de negociación frente a proveedores basado en una mayor dimensión: es el caso de la central de ferreterías *Cecofersa* cuya actividad no se pudo iniciar hasta que no se asociaron un número mínimo de empresas. Estas ferreterías decidieron aceptar la propuesta una vez conocieron que había un número mínimo de socios que permitía obtener una dimensión suficiente con el objetivo de exigir a los proveedores mejores condiciones.
- Las mejores condiciones de gestión: la organización de las compras, su selección y comunicación posterior al cliente en forma de catálogos publicitarios supone casi 1/3 del tiempo de gestión de una empresa comercial. Es por ello, que gran parte de las centrales de compra nacen con el objetivo de facilitar y mejorar la gestión del negocio de los pequeños empresarios.

Es el caso de *Jardinarium*, central de compras del sector de la jardinería, que se creó como consecuencia de la preocupación de los empresarios jardineros ante la llegada de nuevos competidores multinacionales al sector. Es por ello que decidieron unirse y crear una estrategia basada en un modelo de gestión único que permitiese a cada uno de sus asociados ser más competitivos. Para ello, la central puso en marcha una serie de herramientas de gestión entre las que destacaron un sistema informático común, la monitorización de los elementos

clave en la gestión de tiendas o la creación de un portal de compras desde donde los asociados pudieran gestionar sus pedidos.

Con la misma misión nació en 1999 *la Central de Negocis Flequers i Pastissers*, ofreciéndoles a sus asociados (artesanos panaderos) los conocimientos y herramientas necesarios para darles una visión empresarial a sus negocios tradicionales. Debido a la cada vez mayor competitividad existente en este sector, la asociación dio especial importancia a la formación de sus asociados en las técnicas de ventas.

Igualmente, como consecuencia de la mayor competitividad derivada de la liberalización del sector farmacéutico, nació *Sanifarma*, central que agrupa a establecimientos del sector farmacia, con el objetivo principal de ofrecer a los asociados una ventaja competitiva basada en una mayor oferta de servicios al cliente en el ámbito de la atención farmacéutica. Con el objetivo final de fidelizar a los clientes, la asociación ha desarrollado servicios tales como el sistema Personalizado de Dosificación de Sanifarma que permite organizar semanalmente la medicación, o un sistema de asesoramiento dietético denominado Farmadieta y que en Navarra es exclusivo para los establecimientos asociados. Igualmente, la central ofrece al propio farmacéutico servicios de formación relacionados con la gestión del negocio.

- El posicionamiento diferenciador en el mercado: la imagen vende y el marketing y el merchandising logran transmitir la diferencia al consumidor. La maduración de un grupo que comparte servicios evoluciona hacia compartir también lo máspreciado por el comerciante: su marca.

La creación de marcas propias, la potenciación de una imagen común así como el diseño de una tienda tipo son acciones que marcan el objetivo diferenciador buscado por algunas centrales, entre las que se encuentran el grupo *Gamma* y *Toy Planet* pertenecientes al sector de distribución de materiales de construcción y de juguetes respectivamente.

Otra de las centrales que desde el inicio apostaron fuertemente por las políticas de marketing y comunicación fue *Master Cadena*, central que agrupa a distribuidores de electrodomésticos y cuyo objetivo principal es que sus asociados destinen sus esfuerzos diarios exclusivamente a vender. El resto de tareas se dejan en manos de la Asociación.

El grupo valenciano *Covaldroper*, central de establecimientos de droguería y perfumería, también apostó a través de su plan estratégico por una nueva imagen de sus establecimientos basada en un nuevo formato de establecimiento. Esta nueva tienda permitió a los establecimientos asociados adaptarse al mercado y competidores actuales, tanto en lo que se refiere a la oferta de productos (estética y cosmética) como a la imagen del comercio (más moderna).

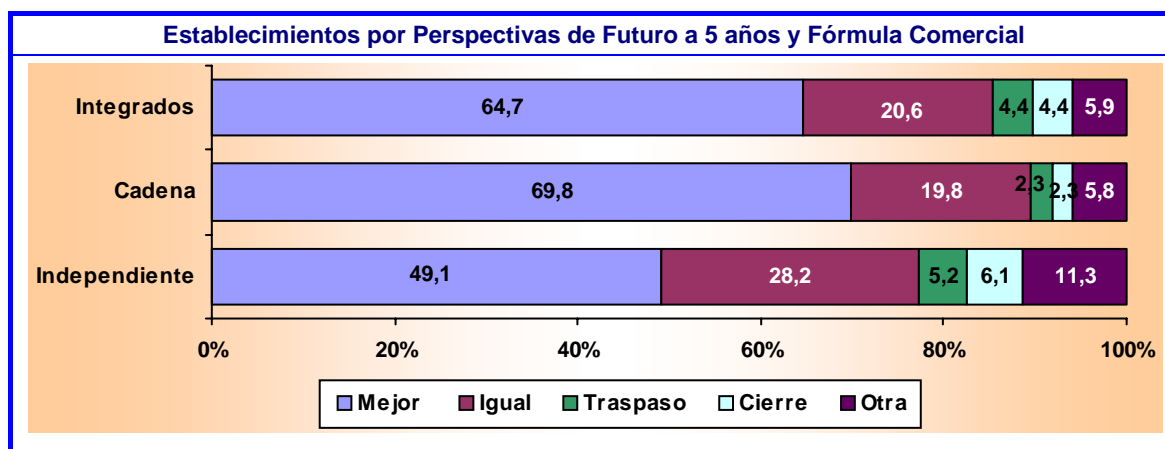
6.1.2. Los comercios europeos ya se han beneficiado de la flexibilidad y la transmisión de información que les proporciona la externalización de los servicios, y presumiblemente lo seguirán haciendo en el futuro.

- Tanto los servicios que constituyen una actividad complementaria en los negocios, como los que son considerados clave para la marcha del negocio, son subcontratados en alguna medida por los comercios europeos, habitualmente por medio de un proveedor externo de servicios. Destacan como ejemplos, los Servicios financieros, aspectos relacionados con la promoción y marketing y los transportes, logística y servicios postales.
- Cabe esperar un incremento de la demanda de este tipo de servicios en el comercio minorista de las economías europeas en los próximos años. Según datos de la encuesta de Eurostat, el 12% de los comercios consultados considera que la demanda de subcontratación de este tipo de servicios crecerá en el futuro, con especial incidencia en los servicios relacionados con la publicidad, las tecnologías de la información y la comunicación, así como la investigación de mercados.

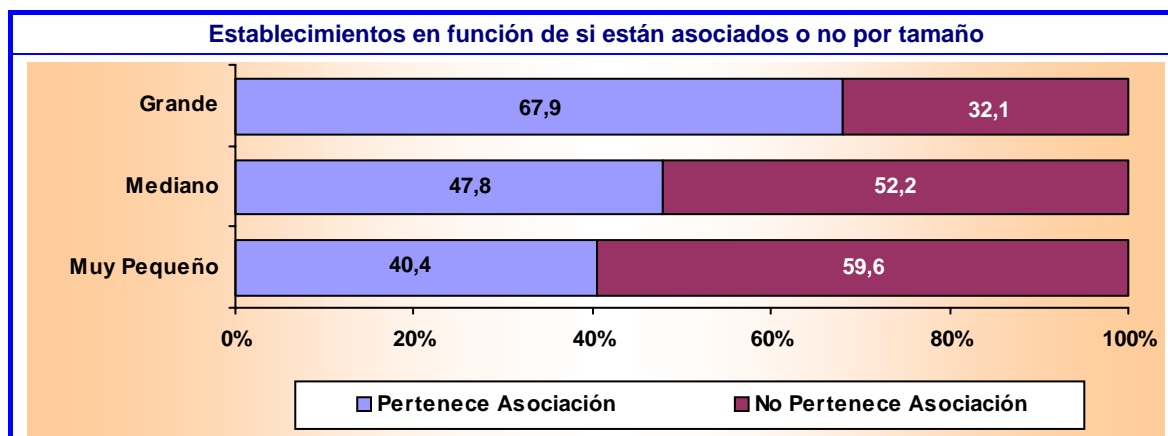
6.2. LA SUPERVIVENCIA EN COOPERACIÓN

- La encuesta revela que las empresas integradas les ha ido mejor el año 2006, pero además son más optimistas con respecto al futuro de los 5 próximos años. Ciertamente las reticencias de los pequeños a cooperar parecen insalvables (los que no se asocian o no están integrados) tienen claro que ninguna razón les convence para cambiar de actitud.

En el siguiente gráfico se observa cómo los establecimientos que están integrados o pertenecen a una cadena, demuestran tener una visión más positiva de las posibilidades de supervivencia futura. De hecho, aproximadamente 2/3 partes de los comercios proclives a la cooperación creen que el negocio les irá mejor en los próximos 5 años; frente a la 1/2 de los comercios independientes.



Por su parte, se aprecia que en los establecimientos muy pequeños (de 1 a 3 trabajadores) se observa un menor grado de asociacionismo (el 40% pertenece a una asociación, frente al 70% de los comercios más grandes), y son precisamente los más pequeños los que se posicionan con una actitud más crítica ante la opción de asociarse (el 71% piensa que las asociaciones no aportan nada). Tan solo cabe actuar, por tanto, en un colectivo que le ve ventajas a la colaboración y que necesita de un impulso para llegar a conocer a otros que estén en su misma situación.



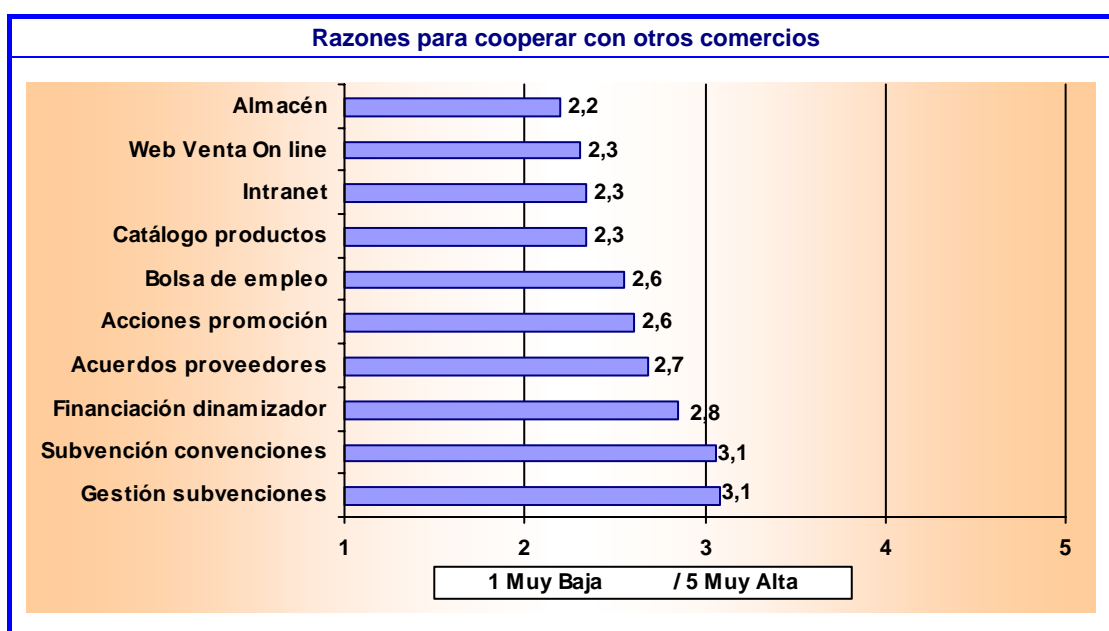
- Las entrevistas con empresas comerciales confirman que del recelo inicial se llega a la imprescindible de la relación, e incluso más que por el ahorro de costes que supone comprar en mayores volúmenes, por el caudal de información compartida que se obtiene, a un precio muy bajo y con un aprovechamiento máximo

6.3. APOYOS MÁS VALORADOS

- Así como, la externalización se traslada de la industria a los servicios, también hay determinadas políticas de promoción que pudieran ser adaptadas al ámbito de comercio ya que resultaron exitosas para promocionar el comercio exterior de las empresas españolas, excesivamente pequeñas para abordar el mercado mundial. Los Consorcios de Exportación, dieron pie a una cooperación empresarial, que permitió alcanzar esa dimensión tan necesaria para posicionarse en el mercado y lograr un trato y una información que antes era inalcanzable.

Las nuevas tecnologías incorporadas a una gran parte del comercio, y modernizado el aspecto exterior e interior de los establecimientos, cabría propiciar una política de integración en redes, bajo la tutoría de dinamizadores profesionales y con apoyo inicial a viajes y reuniones con objeto de alcanzar ese grado de confianza necesario para comprometer parte del negocio a un proyecto conjunto. Las diversas modalidades de externalizar servicios pueden servir de referencia para detectar los servicios más demandados o con mayor efecto en el coste, la calidad, o la organización del servicio ofrecido por una pequeña empresa comercial

En este sentido, los datos de la encuesta revelan una predisposición media de los comercios consultados a colaborar con otros para poder así disponer de algunos de los siguientes servicios, lo que puede servir de guía para tratar de identificar los apoyos que más valorarían los comercios: servicios de gestión para la obtención de subvenciones conjuntas para los asociados que de forma individual fueran difíciles de conseguir, optar a subvenciones públicas destinadas a sufragar los gastos derivados de la asistencia a ferias o convenciones, obtención de financiación pública para crear la figura de un dinamizador o coordinador; así como la negociación de acuerdos de exclusividad con diferentes proveedores, acciones de promoción conjuntas o la disposición de una bolsa de empleo conjunta para un grupo de establecimientos asociados.



6.4. DE LA MODERNIZACIÓN A LA PRODUCTIVIDAD

Ya hace unos cuantos años entre los analistas de la distribución se pasó de la expresión “el comercio sufre cambios ...”, a la de “el comercio experimenta cambios...” dando a entender que del proceso de adaptación no se libraba ningún sector, y que además no todos los agentes, las empresas, sufren; basta con observar que aunque los establecimientos se han reducido, el empleo en el sector ha crecido.

Tras varios años de políticas dirigidas a modernizar la imagen del sector comercial, mejorando sus equipos informáticos, la rehabilitación de los locales, la formación, o el urbanismo comercial del entorno, se vislumbra una nueva fase, en la que ya muchas empresas están inmersas. La productividad de la empresa comercial se ve afectada efectivamente por los factores mencionados, pero hay elementos inalcanzables por estas vías y que solo a través de la mayor dimensión

MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO

pueden lograrse esos incrementos sensibles de productividad que permitirán la supervivencia del pequeño comercio.

Porque, efectivamente, se puede seguir siendo pequeño, pero estar bien relacionado, es más, bien integrado en una red que mejore el poder de negociación individual, que provea información relevante de establecimientos de la misma actividad, que permita atender con más eficacia a los clientes. Ya las centrales de compra, las franquicias, los centros comerciales, o las asociaciones profesionalizadas, han recorrido el camino de la externalización, pero la mayoría de las empresas comerciales todavía no la conocen

Anexo A. CARACTERÍSTICAS DE LA ENCUESTA A COMERCIOS

ANEXO A. CARACTERÍSTICAS DE LA ENCUESTA A COMERCIOS

A.1. METODOLOGÍA

Encuesta telefónica a comercios mediante cuestionario cerrado, realizada entre el 2 de Enero e 2007 y el 26 de Enero de 2007.

A.2. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA

La muestra se ha distribuido con arreglo a los siguientes criterios:

1.- Por CCAA.

- 525 encuestas
- en ciudades de más de 100.000 habitantes

2.- Por actividad y tamaño.

- Repartidas proporcionalmente a la representación en cada CCAA, del tamaño y de la actividad desarrollada.

Anexo A1.1 Distribución de la Muestra de la encuesta a Comercios

TAMAÑO	registros	% admitidas	MUESTRA OBJETIVO	% muestra	MUESTRA REAL
de 1 a 5 personas	1.947	10,3	200	40,0	282
de 6 a 10 personas	511	29,4	150	30,0	109
Más de 10 personas	654	22,9	150	30,0	134
TOTAL	3.112	16,1	500	100,0	525
ACTIVIDAD	registros	% admitidas	MUESTRA OBJETIVO	% muestra	MUESTRA REAL
(CNAE 50) Venta y mantenimiento de Vehículos a motor y combustibles	987	7,6	75	15,0	99
(CNAE 521) Comercio al por menor en establecimientos no especializados	49	102,0	50	10,0	62
(CNAE 522) Comercio al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en establecimientos especializados	427	29,3	125	25,0	56
(CNAE 523) Comercio al por menor de productos farmacéuticos, médicos, belleza e higiene	240	31,3	75	15,0	67
(CNAE 524) Otro comercio al por menor de artículos nuevos en establecimientos especializados	1.409	12,4	175	35,0	241
TOTAL	3.112	16,1	500	100,0	525
ZONA (Ciudades de > 100.000 habitantes)	registros	% admitidas	MUESTRA OBJETIVO	% muestra	MUESTRA REAL
NORTE	461	16,3	75	15,0	83
Resto CENTRO	250	20,0	50	10,0	58
Madrid	724	10,4	75	15,0	83
Resto SUR	380	19,7	75	15,0	73
Sevilla	109	22,9	25	5,0	22
Resto ESTE	460	16,3	75	15,0	75
Barcelona	398	12,6	50	10,0	50
Valencia	143	17,5	25	5,0	32
ISLAS	187	26,7	50	10,0	49
TOTAL	3.112	16,1	500	100,0	525

ZONAS: NORTE Galicia, Asturias, Cantabria, País Vasco, Navarra, La Rioja. CENTRO: Comunidad de Madrid, Castilla La Mancha, Castilla y León, Extremadura. SUR: Andalucía. ESTE: Cataluña, Aragón, Comunidad Valenciana, Murcia. ISLAS: Baleares, Canarias

A.3. CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

A.3.1 Ramas de Actividad

		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alimentación	22,1	22,2	22,2
	Textil	4,1	4,1	26,3
	Droguería	13,2	13,2	39,5
	Muebles	28,4	28,6	68,1
	Vehículos	18,8	18,9	87
	Otro Comercio	12,8	12,8	99,8
	Gran Almacén	0,2	0,2	100
	Total	100,0	100	

A.3.2 Línea de Actividad

		línea actividad		
		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Frutas	0,8	0,8	0,8
	Lácteos	0,6	0,6	1,4
	Carnes y charcutería	2,3	2,3	3,7
	Pan y Bollería	1,9	1,9	5,6
	Vinos y Bebidas	0,4	0,4	6
	Tabacos	0,2	0,2	6,2
	Otros prod Alimenticios	5,1	5,1	11,3
	Alimentación <120m2	4,4	4,5	15,8
	Superservicios 120-400m2	4,4	4,5	20,2
	Supermercados 400-2500	1,9	1,9	22,2
	Hipermercados >2500m2	0,2	0,2	22,4
	Tejidos por metros y textiles hogar	2,5	2,5	24,9
	Prendas exteriores de vestir	1,0	1,0	25,9
	Calzado	0,6	0,6	26,5
	Farmacia	9,5	9,5	36
	Droguería	3,1	3,1	39,1
	Mobiliario (excepto oficina)	22,2	22,4	61,5
	Material y aparatos eléctricos	2,1	2,1	63,6
	Menaje y Ferrería	0,4	0,4	64
	Otros artículos hogar	3,5	3,5	67,5
	Vehículos y Accesorios	19,1	19,1	86,6
	Muebles oficina	6,6	6,6	93,2
	Aparatos medición y Fotografía	0,6	0,6	93,8
	Librería y Papelería	0,6	0,6	94,4
	Joyería y Relojería	0,6	0,6	94,9
	Juguetes y Deporte	0,6	0,6	95,5
	Productos diversos bazar	1,0	1,0	96,5
	Especialidad en prod no espec antes	3,1	3,1	99,6
	Economato	0,2	0,2	99,8
	Total	100,0	100	

A.3.3 Establecimientos por comercio

Establecimientos totales

		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Uno	70,4	70,4	70,4
	Dos	13,5	13,5	83,9
	De 3 a 5	10,1	10,1	94
	De 6 a 9	3,1	3,1	97,1
	10 y más	2,9	2,9	100
	Total	100	100	

A.3.4 Tramos de Empleo

Empleo total

		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De 1 a 5 trab.	53,2	53,2	53,2
	De 6 a 10 trab.	20,9	21	74,2
	De 11 a 25 trab.	12,4	12,4	86,6
	De 26 a 50 trab.	7,5	7,6	94,2
	Más de 50 trab	5,8	5,8	100
	Total	100,0	100	

A.3.5 Intervalo de Superficie

Superficie Intervalo

		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	< 25 m2	2,1	2,1	2,1
	26-40 m2	2,3	2,3	4,5
	41-80 m2	13,7	13,8	18,2
	81-120 m2	18,8	18,8	37
	121-250 m2	21,5	21,5	58,5
	251-400 m2	13,9	14	72,5
	401-1200 m2	16,4	16,5	89
	1200-2500 m2	4,6	4,7	93,6
	> 2501 m2	5,0	5,0	98,6
	Ns/Nc	1,4	1,4	100
	Total	100,0	100	

A.3.6 Ubicación

Ubicación: Local Independiente

		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	93,4	93,4	93,4
	No	6,6	6,6	100
	Total	100	100	

Ubicación: Mercado Abastos

		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	0,4	0,4	0,4
	No	99,6	99,6	100
	Total	100	100	

Ubicación: Galería Alimentación

		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	0,6	0,6	0,6
	No	99,4	99,4	100
	Total	100	100	

Ubicación: Galería Comercial

		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	1,0	1,0	1
	No	98,8	99	100
	Total	99,8	100	
Total		100		

Ubicación: Centro Comercial

		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	2,3	2,3	2,3
	No	97,7	97,7	100
	Total	100	100	

Ubicación: Parque Comercial

		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	0,2	0,2	0,2
	No	99,8	99,8	100
	Total	100	100	

Ubicación: Otros

		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	5,2	5,2	5,2
	No	94,8	94,8	100
	Total	100	100	

A.3.7 Personalidad Jurídica

Personalidad Jurídica

		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Persona Física	1,4	1,4	1,4
	Sociedad Limitada	75,0	75	76,4
	Sociedad Anónima	13,0	13	89,4
	Otras	10,6	10,6	100
	Total	100	100	

A.3.8 Zona Geográfica

zona geográfica

		Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Norte	15,1	15,1
	Centro	26,8	41,9
	Sur	18,4	60,3
	Este	30,1	90,4
	Islas	9,4	100
	Total	100	

A.3.9 Empleo por Rama de actividad principal

rama actividad	Empleo total					Total
	De 1 a 5 trab.	De 6 a 10 trab.	De 11 a 25 trab.	De 26 a 50 trab.	Más de 50 trab.	
Alimentación	46,00%	25,70%	13,30%	5,30%	9,70%	100,00%
Textil	66,70%	9,50%	4,80%	4,80%	14,30%	100,00%
Droguería	83,60%	10,40%	3,00%	3,00%		100,00%
Muebles	61,90%	18,40%	10,90%	6,80%	2,00%	100,00%
Vehículos	27,80%	22,70%	23,70%	13,40%	12,40%	100,00%
Otro Comercio	48,50%	28,80%	10,60%	10,60%	1,50%	100,00%
Gran Almacén		100,00%				100,00%
Total	53,10%	20,90%	12,50%	7,60%	5,90%	100,00%

A.3.10 Superficie, empleo y establecimientos medios por Rama de actividad principal

		Superficie Media m ²	Empleo: TOTAL	Establecimientos: TOTAL
		Media	Media	Media
Rama actividad	Alimentación	306	50	7
	Textil	145	28	5
	Droguería	176	5	1
	Muebles	689	10	2
	Vehículos	2237	28	2
	Otro Comercio	275	11	1
	Gran Almacén	300	8	2
Total de grupo		721	22	3

Anexo B. ASOCIACIONES CONTACTADAS

ANEXO B. ASOCIACIONES CONTACTADAS

Nombre	Siglas	Dirección	Ciudad
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DISTRIBUIDORES AUTOSERVICIOS Y SUPERMERCADOS	ASEDAS	Cedaceros, 11-2ª G C/ Vía Layetana, 32 – 2º	28014 MADRID 08003 BARCELONA
ASOCIACIÓN DE CADENAS ESPAÑOLAS SUPERMERCADOS	ACES	Núñez de Balboa, 90	28002 MADRID
ASOCIACIÓN EMPRESARIAL DEL COMERCIO TEXTIL Y COMPLEMENTOS	ACOTEX	Alberto Aguilera, 66-1º drcha.	28015 MADRID
ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DETALLISTAS DE PESCADOS Y PROD. CONGELADOS	ADEPESCA	C/Fernández de la Hoz, 32	28010 MADRID
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA EL DESARROLLO Y LA DEFENSA DEL FRANQUICIADO	AEDEF	Raimundo Fernández Villaverde, 55- local	28003 MADRID
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FRANQUICIADORES	AEF	Avda. de las Ferias, s/n	46035 VALENCIA
ASOCIACIÓN NACIONAL DE CENTRALES COMPRA	ANCECO	Avda. Diagonal, 452-4ª	08006 BARCELONA
ASOCIACIÓN NACIONAL DE FABRICANTES DE ELECTRODOMÉSTICOS LÍNEA BLANCA	ANFEL	Príncipe de Vergara, 74-2º	28006 MADRID
CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE EMPRESARIOS DE COMERCIO MINORISTA ALIMENTACIÓN	CECOMA	C/ Fernández de la Hoz, 32	28010 MADRID
CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE DETALLISTAS DE LA CARNE	FEDECARNE	Caños del Peral, 1	28013 MADRID
FEDERACIÓN NACIONAL DE PERFUMISTAS Y DROGUEROS DE ESPAÑA	FENPID	C/ Paz, 13-3º	28012 MADRID
FEDERACIÓN NACIONAL DE ASOCIACIONES DETALLISTAS DE ALIMENTACIÓN	FENADA	C/ Jorge Juan, 19	28001 MADRID
FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE COMERCIANTES DE ELECTRODOMÉSTICOS	FECE	C/ Abtao, 11-1º C	28007 MADRID
GERENTE DE CENTRO COMERCIAL URBANO - VITORIA	GASTEIZ ON	C/Herrería – Herrementari, 94	01001 VITORIA