

Josep-Francesc Valls

ESADE
E-mail: josepf.valls@esade.edu

Joan Sureda

ESADE
E-mail: joan.sureda@esade.edu

Antoni Parera

ESADE
E-mail: antoni.parera1@esade.edu

Marçal Tarragó

ESCODI
E-mail: marsal.tarrago@economistes.com

Clústeres competitivos del comercio minorista unilocalizado

RESUMEN

El comercio minorista en las ciudades turísticas se enfrenta a una serie de cambios que se han acelerado a raíz de la crisis económica. Los que se derivan del incremento de la competencia comercial acelerados por la crisis, de las modificaciones de los hábitos de los consumidores, y de la presencia de turistas nacionales e internacionales. Estos cambios generan impactos negativos sobre el comercio, pero a la vez oportunidades para satisfacer las nuevas demandas.

Tomando como marco los resultados de la Encuesta trimestral ICOB- ESADE, realizada entre 2010 y 2014, este trabajo se ha propuesto establecer una serie de clústeres de comercio urbano minorista, unilocalizados, desde la óptica de la competitividad. Los cinco clústeres que aparecen, de mayor a menor nivel de competitividad, han sido obtenidos gracias a una serie de dimensiones de competitividad sometidas a una muestra de 500 comerciantes minoristas de Barcelona. Llama la atención entre esas dimensiones que no resulta relevante para la competitividad en una ciudad turística ni el tipo de actividad comercial que realiza, ni la gama de los productos vendidos, ni el tipo de clientela a la que se dirige. Sin embargo, importan mucho para la competitividad la singularidad del comercio –identificación con la ventaja competitiva-, la dimensión del negocio ajustada a los factores productivos, la incorporación del *e-commerce* y de las tecnologías, y la adaptación a los horarios y calendario comerciales a la clientela.

Palabras Clave: Comercio Minorista, Shopping Turístico, Turismo y Comercio, Variables Estratégicas del Retail, Competitividad Comercial

Retail competitive clusters

ABSTRACT

Retail trade in tourist cities are facing a number of changes that have accelerated following the economic crisis. Those resulting from increased trade competition accelerated by the crisis, the changes in consumer habits, and the presence of national and international tourists. These changes generate negative impacts on trade, but also opportunities to meet new demands.

Taking as the results of the quarterly survey ICOB- ESADE, conducted between 2010 and 2014, this paper has proposed a set of clusters urban retail trade, from the perspective of competitiveness. The five clusters that appear, from highest to lowest level of competitiveness, have been obtained thanks to a number of dimensions of competitiveness subjected to a sample of 500 retailers in Barcelona. Noteworthy among these dimensions is not relevant for competitiveness in a tourist town or type of business activity performed, or the range of products sold, or the type of customers to whom it is addressed. However, care much for competitiveness - identifying the uniqueness of competitive advantage-trade with the size of the business adjusted to productive factors, incorporating e-commerce and technology, and adapting to the times and business calendar to customers.

Keywords: Retail, Tourist Shopping, Tourism and Trade, Strategic Variables of Retail, Commercial Competitiveness.

JEL classification: M310

DIRECTORES

D. Juan A. Trespalacios Gutiérrez

Catedrático Comercialización e
Investigación de Mercados.
Universidad de Oviedo

D. Eduardo Estrada Alonso

Profesor Titular de Derecho Civil.
Universidad de Oviedo

D. Rodolfo Vázquez Casielles

Catedrático Comercialización e
Investigación de Mercados.
Universidad de Oviedo

COORDINADORES

D. Luis Ignacio Álvarez González

Profesor Titular Comercialización e
Investigación de Mercados.
Universidad de Oviedo

D. Santiago González Hernando

Profesor Titular Comercialización e
Investigación de Mercados.
Universidad de Oviedo

CONSEJO EDITORIAL

D. Raimundo Pérez Hernández y Torra

Director de la Fundación Ramón Areces

D. Jaime Terceiro Lomba

Presidente del Consejo de Ciencias Sociales de la Fundación Ramón Areces

D. Alfonso Novales Cinca

Catedrático Economía Cuantitativa. Universidad Complutense de Madrid

La colección de **Documentos de Trabajo de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial (DOCFRADIS)** trata de fomentar una investigación básica, pero a la vez aplicada y comprometida con la realidad económica española e internacional, en la que participen autores de reconocido prestigio en diferentes áreas relevantes para el diseño de estrategias y políticas de distribución comercial.

Las opiniones y análisis de cada DOCFRADIS son responsabilidad de los autores y, en consecuencia, no tienen por qué coincidir con las de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial de la Universidad de Oviedo.

La difusión de los documentos de trabajo se realiza a través de INTERNET en la siguiente página web: <http://www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es/documentos.php>

La reproducción de cada DOCFRADIS para fines educativos y no comerciales está permitida siempre y cuando se cite como fuente a la colección de Documentos de Trabajo de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial (DOCFRADIS).

ISSN: 2253-6299

Depósito Legal: AS-04989-2011

Edita: Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial de la Universidad de Oviedo

Clústeres competitivos del comercio minorista unilocalizado

Josep-Francesc Valls

*Departamento Dirección de Marketing
ESADE
Avda. Pedralbes, 60, 08034 Barcelona
josepf.valls@esade.edu*

Joan Sureda

*Departamento Dirección de Marketing
ESADE
Avda. Pedralbes, 60, 08034 Barcelona
joan.sureda@esade.edu*

Antoni Parera

*Departamento Dirección de Marketing
ESADE
Avda. Pedralbes, 60, 08034 Barcelona
antoni.pareral@esade.edu*

Marçal Tarragó

*ESCODI- Universitat Barcelona
Vapor Universitari, Calle de Colón, 114, 08222 Terrassa, Barcelona
marsal.tarrago@economistes.com*

1. INTRODUCCIÓN

El comercio minorista es clave en la fijación de la población en los barrios, en el mantenimiento de los centros históricos de las ciudades evitando su desertización, en la resiliencia ante los nuevos modelos de relaciones sociales, y en el mantenimiento y creación de puestos de trabajo y auto ocupación. De este modo, supone un impulso definitivo para las economías urbanas, puesto que actúa como catalizador de la regeneración de las poblaciones (Dixon, 2005). Sin embargo, durante los últimos años, el modelo tradicional de negocio ha recibido un impacto negativo de la crisis económica de 2008 y de las nuevas demandas de los clientes, que no han sido compensados por el flujo de turistas que llegan a las grandes ciudades europeas. El período 2010-2014 queda inmerso dentro de ese período crítico y aparece como un espacio temporal interesante como objeto de estudio puesto que dentro de él explotan los tres elementos de referencia.

El sector de la distribución en general se enfrenta en el período a un complejo y cambiante entorno, que además resulta radicalmente distinto entre un comercio y otro (Sánchez, Tena y Fandos, 2014), entre un formato y otro, entre un tipo de superficie comercial y otro. La pérdida de cuota tiene que ver fundamentalmente con la emergencia del *e-commerce* y la influencia de las redes sociales, aunque existen otra serie de factores que hay que analizar como el desarrollo de la economía colaborativa. El 59% de la población española indica que en los próximos años piensa dar prioridad a los comercios autónomos, pequeñas tiendas de barrio, artesanos y mercados (60% de media en Europa); y el 43% declara que seguirá comprando en esas tiendas tradicionales, frente al 9% que lo hará a través de internet (El Observatorio Cetelem, 2013). Estos datos garantizarían un fuerte apego a seguir comprando en las tiendas, si no fuera porque en la misma encuesta se añade que mientras la compra en internet crecerá en los próximos años el 37%, la tienda tradicional lo hará únicamente en un 11%. Al analizar estos datos entre los distintos países europeos, observamos que el comercio minorista toda vez que también reduce su dimensión y sus ventas, mantiene una gran fortaleza y atractivo similar a la que declaran los españoles. Diríamos, por tanto, que la clientela nativa y la clientela turística muestran un fuerte apego al comercio minorista en un periodo de gran implantación del *e-commerce*. Habrá que descubrir cuáles son los elementos del apego para deducir las oportunidades que se le presentan ante las otras ofertas de los grandes almacenes, de las grandes superficies, de los centros comerciales, de las tiendas de lujo, de los puestos de souvenirs, de los *outlets village* y de los nuevos formatos.

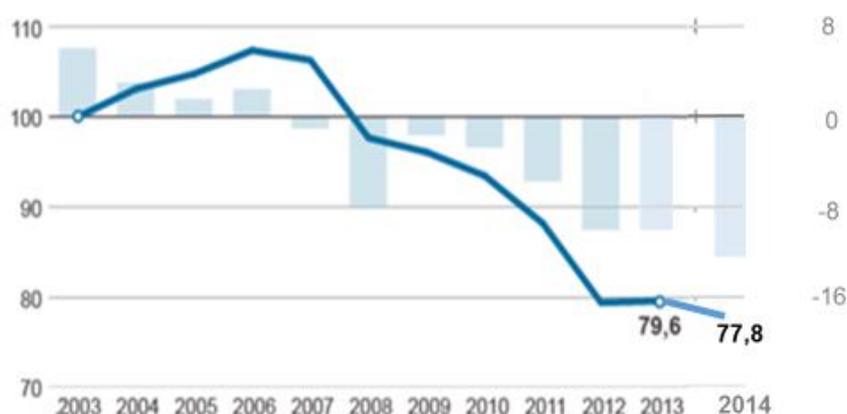
La competitividad comercial de una ciudad turística se alcanzará en la medida en que sea capaz de preservar el equilibrio entre las diferentes ofertas y a la vez innovar en nuevos formatos y contenidos, adaptándose a la clientela autóctona y a la viajera. La presencia de turistas en las grandes ciudades turísticas atractivas como es el caso de Barcelona ha servido para reducir el impacto de la crisis entre aquellos formatos comerciales que han sido capaces de aprovechar la oportunidad. Las tiendas de lujo, por ejemplo, proliferan beneficiándose de los lugares comerciales mejores y revalorizando los locales y las calles y plazas. Los *outlets village* aumentan su cuota de mercado enfocándose hacia el turismo.

Se analizan ahora cada uno de los tres aspectos mencionados: el incremento de la competencia comercial a raíz de la crisis; los cambios de hábitos de compra durante el período 2009-2014; y la emergencia de la nueva clientela turística.

1.1. Incremento de la competencia comercial a raíz de la crisis

Tomando como punto de partida el año 2003 (100), la evolución del Índice de Comercio al por Menor (ICM) muestra una curva ascendente de las ventas y el empleo en el comercio minorista hasta 2005, permanece en positivo durante los dos años siguientes, momento en el que entra en fase negativa hasta situarse un 20% por debajo (80) en 2012 y 2013 (Cuadro 1). Desde 2003, el retail – comercios tradicionales, grandes superficies y grandes almacenes, *outlets*, supermercados, hipermercados, bazares, tiendas de conveniencia o “24 horas”, ventas a distancia, máquinas de *vending*, mercadillos semanales y ventas ambulantes- ha perdido el 21% de su negocio. Si se toma desde 2006, la proporción aumenta hasta el 26% (INE, 2014).

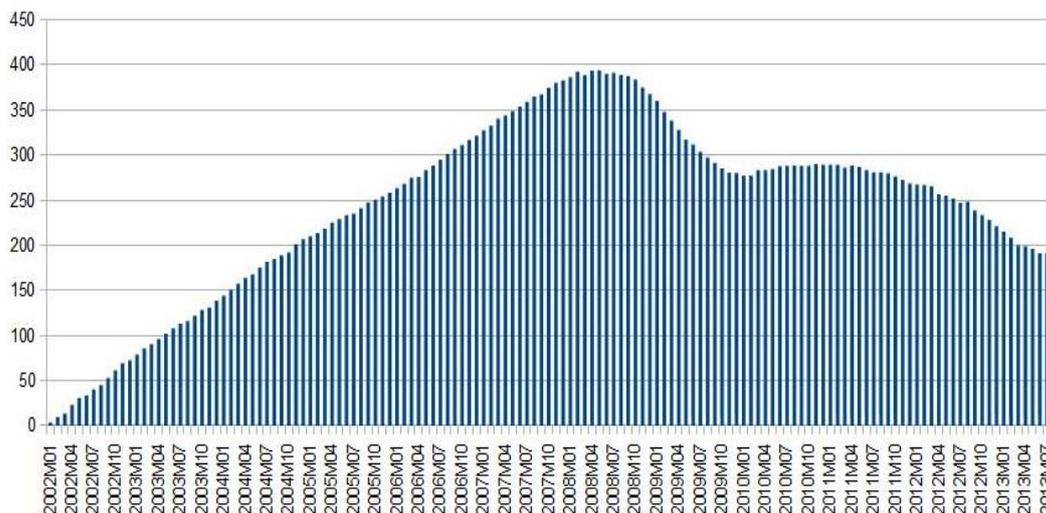
Cuadro 1: Índice de Comercio al por Menor (ICM)



Fuente: A partir INE, 2014

Los cambios que se producen a partir de 2008 en el comercio minorista en España se visualizan perfectamente en la variación acumulada de sus ventas (Cuadro 2). Tras un crecimiento extraordinario desde 2002, en 2008 se produce una fuerte caída. Repunta sin excesiva consistencia en 2010 para volver a caer en forma de zigzag hasta finales de 2014.

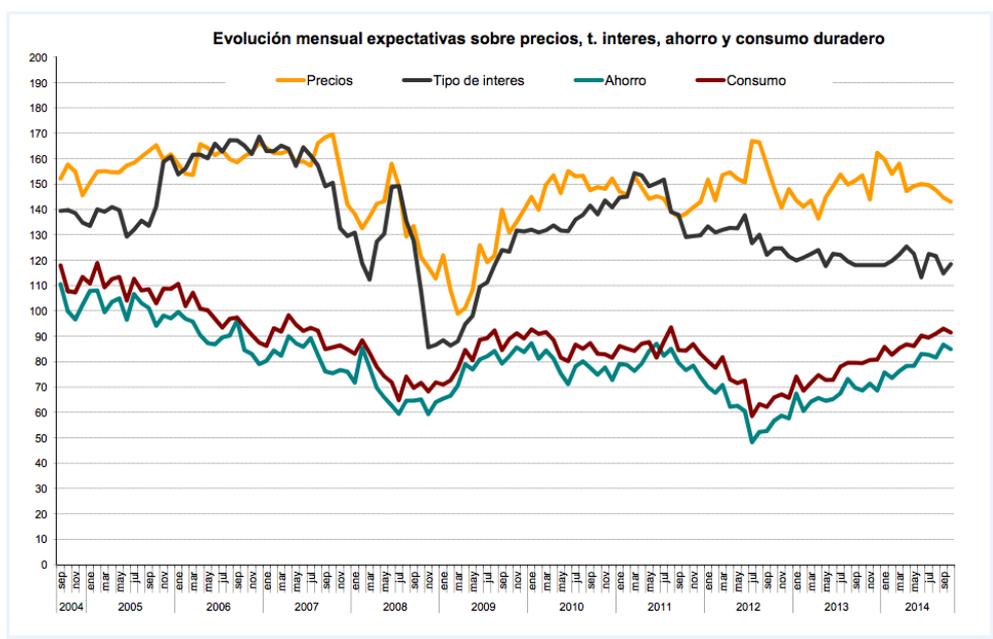
Cuadro 2: Variación acumulada de las ventas



Fuente: INE, 2014

En 2008, el Índice de Confianza del Consumidor pierde bruscamente en España el nivel 100, se estabiliza en 2010 y 2011, cae nuevamente en 2012 y se recupera lentamente después alcanzar el nivel 100 a finales de 2014 (CIS, 2014). Pues bien, los precios siguen una curva parecida en 2008 y 2009 y van regresando a niveles de 2004; los tipos de interés, tras la caída de 2008, siguen a los precios, pero a mediados de 2011 mantienen nuevamente el descenso. En cuanto al consumo, tras la evolución negativa desde 2004, ésta se profundiza en 2008 y en 2012, y a pesar del aumento durante los dos últimos años no alcanza a superar los niveles de 2004 (CIS, 2014) (Cuadro 3). Estas curvas son paralelas a la caída del ahorro bruto, la renta bruta disponible y el gasto en consumo final.

Cuadro 3: Evolución expectativas sobre precios, tipos de interés y consumo duradero



Fuente: CIS, 2014

El comercio minorista español con 510.006 establecimientos representa el 20,09% de las empresas en general. En la UE a Quince es el segundo en proporción tras Italia (Cuadro 4).

Cuadro 4: Comercio Minorista en la UE a 15

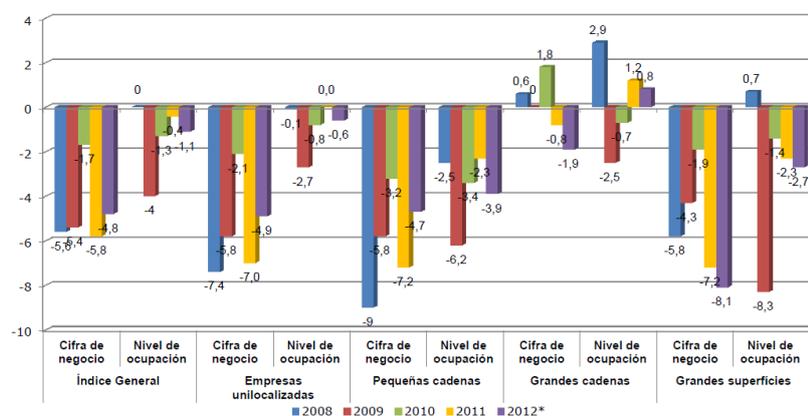
	Nº Empresas	Proporción nº empresas/UE- 15	Población (miles)	Nº empresas/1.000 hab.	Nº empleados	Facturación (mil €)
Alemania	275.330	10,85%	82.218	3,3	2.878.893	420.166,7
Austria	41.306	1,63%	8.319	5,0	346.620	53.111,6
Bélgica	76.253	3,00%	10.667	7,1	316.694	80.240,6
Dinamarca	23.143	0,91%	5.476	4,2	299.584	43.191,2
España	510.006	20,09%	45.283	11,3	1.830.471	240.652,0
Finlandia	23.077	0,91%	5.300	4,4	162.098	34.932,7
Francia	400.617	15,78%	64.004	6,3	N.D.	421.176,5
Grecia	N.D.	N.D.	11.214	N.D.	N.D.	N.D.
Irlanda	21.919	0,86%	4.401	5,0	231.265	38.065,3
Italia	669.893	26,39%	59.619	11,2	1.911.419	315.655,3
Luxemburgo	3.006	0,12%	484	6,2	22.745	12.534,4
Países Bajos	76.269	3,00%	16.405	4,6	795.041	102.170,1
Portugal	164.687	6,49%	10.618	15,5	454.498	47.586,6
Reino Unido	194.731	7,67%	61.192	3,2	3.106.926	395.154,0
Suecia	58.502	2,30%	9.183	6,4	309.763	61.462,6
UE-15	2.538.739	100,00%	394.383	6,4	12.666.017	2.266.099,0

Fuente: Confederació del Comerç de Catalunya, 2013

Si se analizan los modos de distribución comparados, los unilocalizados (pequeño comercio) observan una evolución del -5,4%; las pequeñas cadenas, del -5,9%; las grandes cadenas, +

1,5%; y las grande superficies, -5,4%. Ganan cuota las grandes cadenas a cuenta de los otros tres modos (Cuadro 5). Sin embargo, las empresas unilocalizadas son las que menos empleos han perdido (-1%), frente a pequeñas cadenas (-3,6%), grandes superficies (-2,7%) y grandes cadenas (+1,7). En cuanto a sectores, el equipamiento del hogar y de la persona aparecen como los más perjudicados (-9,8 y -3,4% respectivamente). Por su parte, los centros y parques comerciales en 2013 han mantenido prácticamente la afluencia (+0,2% aunque han limitado sus ventas (-2,4).

Cuadro 5: Evolución del Índice del Comercio a por Menor por modos de distribución



Fuente: Confederació del Comerç de Catalunya, 2013

En cuanto al gran consumo, el número de establecimientos comerciales cae un 10% en España, de 67.338 a 61.576. La peor parte de la destrucción se la lleva los comercios tradicionales de Perfumería y Droguería Tradicionales (-33%), de 9.058 a 6.028, y los Tradicionales de Alimentación (-11%), de 25.870 a 23.214) Por el contrario, crece el número de supermercados, sobre todo los de más de mil metros cuadrados que aprovechan para ganar cuota de mercado (Cuadro 6).

Cuadro 6: Evolución de establecimientos por canal en gran consumo

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total España	68.210	67.338	66.052	64.252	62.833	61.964	61.576
Hipermercados	428	441	440	443	448	448	444
Supermercados (1.000-2.499 m ²)	2.660	2.861	3.022	3.124	3.219	3.338	3.448
Supermercados (400-900 m ²)	4.825	4.831	4.953	4.998	5.103	5.134	5.233
Supermercados (100-399 m ²)	8.915	9.015	9.017	9.121	9.158	9.192	9.432
Supermercados (100 m ²)	9.925	9.827	9.635	9.465	9.260	9.150	9.078
Tradicional Alimentación	26.144	25.870	25.329	24.600	23.905	23.515	23.214
Perfumería Droguería Libre Servicio	5.182	5.395	5.399	5.100	4.982	4.879	4.699
Perfumería Droguería Tradicional	10.131	9.058	8.207	7.401	6.753	6.306	6.028

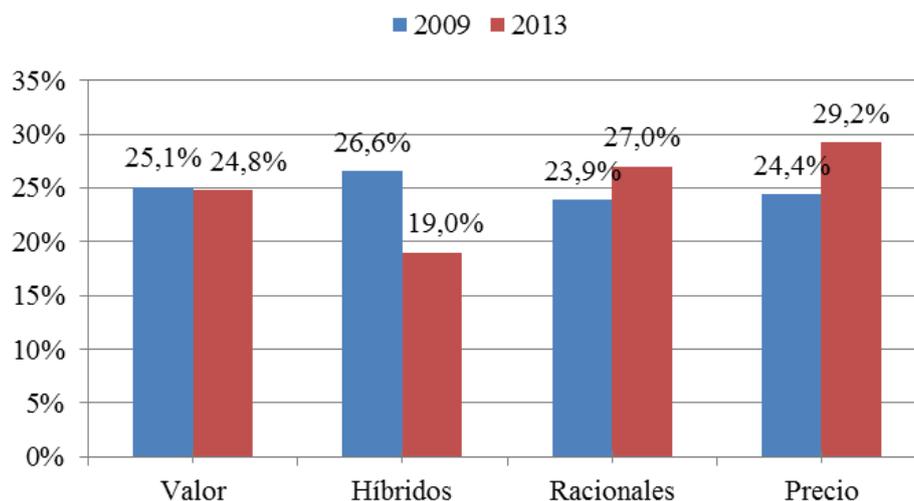
Fuente: Nielsen, 2014

1.2. Cambio en los hábitos de compra

La rigidez tradicional de la Status Consumption Scale, SCS, (Goldsmith et al, 2010), basada fundamentalmente en la relación calidad-precio se tambalea durante la era *low cost* y más todavía a raíz de la crisis de 2008 en Europa. Emerge una nueva conducta de compra basada en el *pricing for value*, según el cual el cliente paga según el valor que otorga al producto o servicio en cada momento de la compra (De Jaime Eslava, 2007). De este modo, la relación dialéctica entre el precio y el valor otorgado se convierten en el atributo de decisión más importante impulsando las marcas de distribuidor (MDD), la demanda de descuentos, promociones y vales, el formato *outlet*, las tarifas planas,.. Desde esta óptica, hay que analizar los cambios producidos entre las tipologías de consumidores, durante el período 2009-2013, que se desplazan hacia la racionalidad y hacia la búsqueda de precios baratos. Estas características se perciben al analizar la evolución de las cuatro tipologías de consumidores (Valls, Petrova, Sureda, Castro, Raposo & Parera, 2014) (Cuadro 7). Los compradores de valor -centrados en el beneficio esperado de la marca con la que está asociado - mantienen la fortaleza; una cuarta parte, inamovible, de la muestra (del 25,1% al 24,8%) permanece anclada a las marcas valiosas. Los compradores híbridos – los más propensos a cambiar de marca, a buscar productos innovadores y a pagar un plus para obtenerlos- pierden más de seis puntos (del 26,6% al 19%) quedando bastante afectada la alegría de este segmento. Las desafecciones en las filas de los híbridos van a engrosar por una parte a los compradores racionales (del 23,9 al 27%) –los que aceleran compras más moderadas e inteligentes,

aprecian sobre todo la relación calidad-precio, aparecen como los más fieles a sus marcas y no se exponen demasiado a experimentar con productos innovadores-. Y por otra parte, a los de precio (del 24,4 al 29,2%) -los que lo anteponen en todo momento frente a la marca y a la relación calidad-precio-.

Cuadro 7: Cambios en la representación de los clúster de consumidores 2009-2013



Fuente: Valls et Al, 2014

Al caer los salarios medios, se ha disparado en el período el porcentaje de los consumidores que ajustan sus compras (74% de los hogares españoles lo hace según el factor calidad precio (Kantar Worldpanel, 2014). Este estado de cosas, divide genéricamente a los consumidores en dos grandes grupos frente al valor y al precio: el primero que reclama valor a precios ajustados (2/3); y el segundo, los que reclaman siempre precios baratos por encima de todo (1/3). Además de la racionalización de las compras y de la busca de precios baratos, hay que añadir algunos cambios importantes en los hábitos de los consumidores. En concreto a la tendencia hacia el consumo alternativo o economía colaborativa que profundiza tanto en la reducción del gasto directamente como en la racionalidad y la busca de los precios baratos. La compra colectiva, la priorización de los productos kilómetro 0, los sostenibles, los de segunda mano, el trueque, los recuperados, el alquiler frente a la compra, la membresía son algunas de las nuevas expresiones del nuevo modo de consumir que se presenta (Cetelem, 2013).

1.3. Los turistas, nueva clientela para el comercio urbano

El aumento turístico contemporáneo más destacado se produce en las ciudades. Con 16,48 millones de pernoctaciones y 7,5 millones de turistas al año, Barcelona de se ha convertido en

la ciudad que mayor crecimiento ha experimentado en los últimos veinte años en Europa (European Cities Marketing, 2014). Este aumento del número de turistas se mantiene ligeramente por encima de España también durante el período 2010-2014 (5,1 frente a 4,8%) con crecimientos inferiores pero más sostenibles durante los primeros años y por encima durante los últimos (Cuadro 8). La afluencia turística hacia Barcelona ha sido determinante en los datos de Cataluña y a la vez, factor clave para que la evolución negativa del sector comercial se haya frenado relativamente durante la crisis frente a España. En 2011, la recuperación en Cataluña resulta dos puntos superior y ocurre algo parecido en 2014 (Observatori Economia i Empresa, 2014).

Cuadro 8: Variación anual de las llegadas de turistas extranjeros Cataluña y España



Fuente: Idescat, 2014

En las diferentes fases históricas, el comercio minorista, fijo o ambulante, ha representado en calles y plazas una función primordial para los habitantes de las ciudades. Esta función se desglosaba en la satisfacción de necesidades básicas y a la vez suntuosas. La llegada masiva de turistas ha añadido un nuevo público: la del shopping para los turistas, que tienen menos en cuenta las primeras y amplía el abanico de las segundas. Entre las motivaciones vacacionales, el comercio ha ido adquiriendo una importancia cada vez superior, por tres motivos: porque es uno de los servicios más visibles y representativos en las ciudades que poseen una fuerte atracción turística (De la Calle, 2002; Snepenger et al., 2003); porque se trata de una actividad de ocio de gran importancia para los turistas (Yuksel & Yuksel, 2007); y porque se ha convertido en un fuerte contribuyente de la economía local (Jansen Verbeke, 1991; Yuksel, 2004).

En primer lugar, es uno de los servicios más representativos de las ciudades, puesto que sus establecimientos forman parte de los centros históricos y de los barrios principales allí donde se hallan los monumentos y los atractivos principales. De este modo, en la medida en que el comercio permanece en los centros de las ciudades éstas mantienen su vida económica y lúdica. Además de actuar como lugar de encuentro habitual de los nativos, se acaba convirtiendo en el espacio más deseado por los turistas, en disputa con los anteriores. Su oferta ayuda a configurar la idiosincrasia de la población gracias a los productos que vende a través de los edificios y tiendas singulares, los mercados y mercadillos, las calles comerciales o los ejes especializados, y la animación que se genera.

En segundo lugar, es una actividad de ocio de gran importancia para los turistas. Junto a la visita a amigos y familiares o al disfrute de la cultura, el deporte, o la gastronomía, el shopping se ha convertido en el elemento motivador del viaje por excelencia (Bojanic, 2011; Hsu, Cai, & Li, 2010). Tanto si es el motivo principal del viaje como si es el secundario, el shopping turístico se considera la actividad de recreación contemporánea que incluye mirar, tocar, hojear y comprar que ayuda a la gente a satisfacer sus necesidades de disfrute y relajación y ayuda a los turistas a escapar de la rutina (Murphy et al., 2011). Buscar piezas exquisitas entre las grandes tiendas de lujo en ambientes majestuosos; comprar obsequios para los familiares o amigos; regalarse un recuerdo; visitar una tienda singular y llevarse su gadget; encontrar algo representativo de la ciudad visitada son actos inherentes al viaje, indispensables en cualquier periplo turístico. Todo ello ha conducido a convertir el shopping en una verdadera actividad popular (Kemperman, Borgers, & Timmermans, 2009; Kinley et al., 2012).

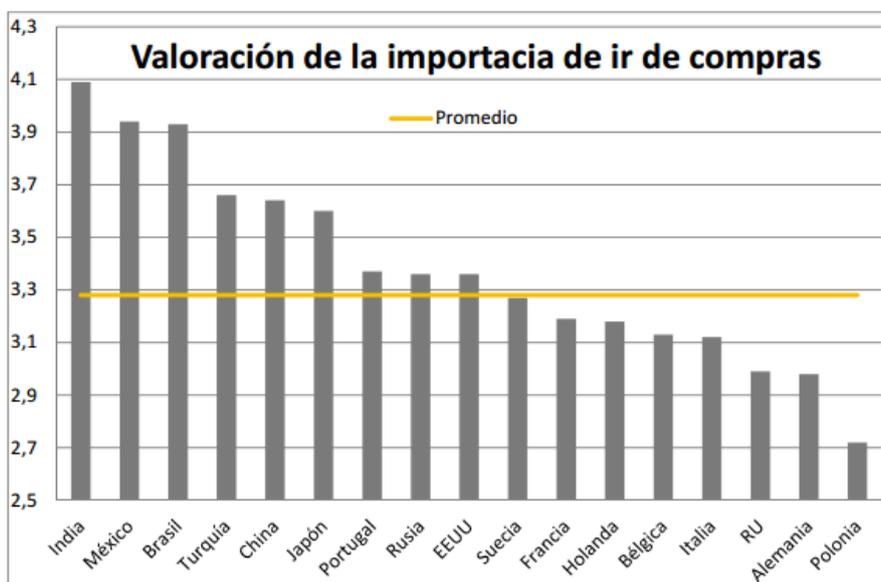
Y en tercer lugar, representa una fuerte contribución a la economía local. De hecho, el turismo es la fuente principal de riqueza de las ciudades en una época en que las industrias han acabado de ser expulsadas en toda Europa hacia los polígonos industriales de la periferia; la actividad comercial turística contribuye sobremanera a la prosperidad del sector turístico (Murphy et al., 2011; Wong & Wan, 2013) y genera todo tipo de oportunidades de puestos de trabajo, de creación de negocios y de innovación en general. Hasta el punto de formar parte de la experiencia de la ciudad y de su imagen de marca (Tosun et al., 2007).

De este modo, además de satisfacer a la demanda autóctona, aparecen turistas agrupados en cinco tipologías: los visitantes, que permanecen un día en el lugar de destino, sin realizar

ninguna pernoctación; los de *city break*, que realizan entre una y dos pernoctaciones en una población, sea de fin de semana o en medio de ella; los de vacación corta, que permanecen entre tres y cuatro pernoctaciones, coincidiendo con los puentes y con las grandes fiestas anuales de Semana Santa, Navidad o especiales de cada región o país; los de vacación larga, que son los que permanecen en un lugar más de ocho días y se convierte en la principal del año, frecuentemente en verano; y los de larga estancia, que coincide con aquellos que van a un lugar por motivo de estudio, enfermedad, familiar o vacacional y permanecen un período mucho más largo, de meses. (Valls, Sureda, Valls-Tuñon, 2013).

En efecto. India, México, Brasil, Turquía, China, Japón, Portugal, Rusia, Estados Unidos y Suecia valoran por encima de la media el ir de compras como actividad viajera (Cuadro 9). Los viajeros de fuera de la UE que se dirigen a España asocian las compras con la calidad del alojamiento, la variedad de servicios y actividades, y la calidad y la variedad de la gastronomía, entre los principales factores para elegir un destino. Sin embargo, los viajeros urbanos de la UE asocian las compras con las ciudades, la enogastronomía, el arte o las rutas (Turespaña, 2014).

Cuadro 9: Valoración de la importancia de ir de compras



Fuente: Turespaña, 2014

Esta nueva oportunidad del creciente turismo que se le presenta al comercio está siendo aprovechado de forma indiscriminada. En un primer nivel, los propios comerciantes locales acomodan la dimensión adecuada para acometer los nuevos modelos de negocio. En otro, las

empresas foráneas del sector o financieras penetran en el mercado local a base de tiendas de lujo (Seguí, 2009), *outlet village* y otras propuestas comerciales. Y en un tercer nivel, el resto de los formatos comerciales aprovechan la oportunidad para incrementar su cuota de mercado en detrimento de los minoristas. En cualquier caso, los comerciantes minoristas se enfrentan a importantes decisiones estratégicas: además de identificar las demandas de la clientela tradicional, deben optar por dirigirse o no y en qué proporción a ese público nuevo, variopinto comprador que son los turistas. En este contexto, aparecen una serie de cuestiones de urbanismo comercial que cada ciudad encara según su criterio y su curva de experiencia. Se trata de la ubicación del espacio comercial, del equilibrio entre modos de distribución, de las actividades de animación comercial, de la peatonalización de las calles, del asociacionismo, de la presencia de mercadillos periódicos, de las acciones de comercialización internacional, de los horarios y calendarios comerciales, etc. Sobre este particular, a la demanda histórica de horarios lo más amplios posible por parte de las grandes superficies, se une ahora la necesidad de los minoristas que quieren dedicarse a la clientela turística de adaptarlos a ella. Ante quienes abogan por jornadas comerciales de 10 ó 12 horas diarias, basta indicar que no aparece una relación lineal entre la mayor apertura de los establecimientos y la competitividad: “la atención debe pasar de la demanda lineal, de más o menos horario, a la búsqueda del equilibrio competitivo de cada formato comercial y de cada negocio en concreto, que permita considerar la adición de costes de una mayor apertura y la demanda real en días y horas concretas de consumidores” (De la Ballina, Vázquez, 2013:26). Es decir que no se trata de que el comercio minorista se lance a abrir más horas para satisfacer a los turistas sino de adaptar a cada clientela aquellos horarios que le son necesarios.

El gasto turístico aparece dispar y difícil de medir. Desde el turismo de lujo en las principales calles comerciales de las grandes ciudades, como por ejemplo la Quinta Avenida de Nueva York, el Paseo Cuaseway de Hong Kong o los Campos Elíseos de París (29.822, 23.307 y 13.255 euros/metro cuadrado comercial (Cushman&Wakefield, 2013), hasta los menos de 60 euros en suvenires, alimentación, textil o calzado en las tiendas de los centros históricos de las ciudades de cruceros (Jiménez, S., Illescas, R., Sánchez, R., 2010) media un abismo. Para algunos (Hu & Yu, 2007), los turistas se dejan en shopping un tercio de gasto diario, más que en comida, en alojamiento o entretenimiento (Wong & Wan, 2013). En este sentido, del estudio sobre el Comercio y el Turismo urbano en cinco ciudades europeas (Valls & Parera, 2014) se desprende que Barcelona encabeza el ranking de gasto en shopping con el 34% sobre

el global, seguido de Londres, con el 28%, de París, con el 23,5%, de Ámsterdam, con el 19% y de Roma, con el 10% (Cuadro 10).

Cuadro 10: Comercio en las principales ciudades turísticas europeas

Turismo	Londres	París	Roma	Barcelona	Amsterdam
Núm. Visitantes (Millones)	15,9	13,9	6,71	8,41	6,35
Pernoctaciones (Millones)	37,7	36,9	22,9	15,9	9,8
Estada media (días)	2,4	2,7	3,4	2,1	1,5
Gasto medio ciudad	1.025 \$	1.050 \$	950 \$	1.060 \$	990 \$
Gasto medio país	1.250 \$	645 \$	890 \$	970 \$	1.200 \$
Ingresos totales ciudad	16.300 M\$	14.600 M\$	6.400 M\$	8.900 M\$	6.300 M\$
Ingresos totales país	36.300 M\$	53.700 M\$	41.200 M\$	55.900 M\$	13.900 M\$
Ingresos del gasto en comercio en la ciudad	4.612 M\$	3.400 M\$	678 M\$	3.010 M\$	1.190 M\$

Fuente: Valls, Parera, 2013

Toda vez que desde 2007 a 2009 cae el gasto turístico, a partir de ese año entra en fase positiva. En el caso de Cataluña, la recuperación se sitúa en crecimientos anuales del 10% en 2011 y tras una leve caída, alcanza el 13%, el doble que en España (Cuadro 11) como consecuencia del crecimiento del turismo internacional.

Cuadro 11: Gasto total declarado de turistas a Cataluña y a España



Fuente: Idescat, 2014

2. OBJETIVO, *RESEARCH QUESTIONS* Y METODOLOGÍA DE TRABAJO

A partir del comportamiento del comercio minorista barcelonés en el período 2010-2014 ante al escenario económico general competitivo, ante los cambios experimentados por los consumidores urbanos, y ante la llegada de turistas que suponen una posible nueva clientela, el objetivo principal consiste en la búsqueda de los elementos de competitividad del comercio unilocalizado en el nuevo escenario. Este objetivo principal se desglosa en los siguientes subobjetivos:

- 1) Conocer las causas de la pérdida de cuota de mercado y márgenes comerciales que se ha producido en Barcelona entre 2010 y 2014.
- 2) Identificar el nivel de adaptación de las estrategias comerciales tanto a la reducción del consumo de los clientes nativos en momentos de crisis, como a la oportunidad de llegada de nuevos turistas.
- 3) Establecer una serie de clústeres de comercios urbanos minoristas, unilocalizados, desde la óptica de la competitividad.

De esta forma, se podrán conocer cuáles son las oportunidades de futuro que contempla el comercio minorista urbano.

En base a estos objetivos se plantean las siguientes 4 *research questions*.

El Índice del Comercio Minorista cae entre 2010 y 2014 y se reducen los márgenes de los establecimientos. Existe una serie de causas que abonan la pérdida de cuota de mercado y de márgenes. Entre ellas, el empuje de las grandes cadenas de precios baratos, la proliferación de metros cuadrados de superficies de mayor tamaño, el desarrollo del *e-commerce* o el incremento de los costes internos:

RQ1, Las causas antes mencionadas tienen su peso, pero los comerciantes minoristas consideran que el desencadenante principal de la crisis es la reducción del consumo general de los clientes.

Al caer la renta disponible de los españoles, un porcentaje mayor de consumidores ajusta sus compras, las racionaliza, busca precios más baratos en general y adopta actitudes de consumo colaborativo y alternativo. Los comerciantes minoristas se adaptan a las nuevas demandas de

los consumidores locales y europeos ofreciendo precios más bajos a base de promociones, descuentos y rebajas indiscriminadamente:

RQ2, Mientras los comerciantes adaptan los precios al nuevo modelo de consumo de los clientes, no acometen la reestructuración global del negocio que les permitiría competir en mejores condiciones.

El turismo se ofrece como un nuevo e importante impulsor de la economía urbana:

RQ3, Los comerciantes minoristas no contemplan la afluencia de los turistas como una oportunidad o bien de incrementar la clientela, o bien de especializarse en ella, y a la vez mejorar el posicionamiento de sus negocios.

Existe una serie de factores que inciden en la competitividad de los comercios unilocalizados, que les impulsan a aprovechar las oportunidades en tiempo de crisis y a adaptarse mejor a las nuevas demandas tanto de los nativos como de los turistas:

RQ4, Los factores que inciden en la competitividad tienen que ver con el tipo de actividad comercial; la gama de productos; la singularidad del establecimiento; el rango de la facturación; el nivel de asociación e integración comercial; la tipología de la clientela; la implantación de tecnologías y del *e-commerce*; y la preferencia en los horarios y calendarios de apertura del establecimiento.

Para alcanzar los objetivos fijados y verificar estas *research questions*, se ha trabajado de la siguiente manera:

- Para verificar las RQ1, RQ2 e RQ3, se analiza la evolución de las variables del negocio minorista a través de las encuestas trimestrales ICOB entre 2010 y 2014 (Valls, Sureda, Parera, Tarragó, 2014), interrumpida los cuatro trimestre de 2011. Se intentó a partir de esos datos conocer la visión de los comerciantes minoristas barceloneses a cerca de los cambios de escenario competitivo del período, de las modificaciones en los hábitos de compra de los clientes habituales y del impacto del turismo.
- Para verificar la RQ4, se realizaron dos sesiones de *focus group* –uno con expertos y profesionales del sector alimentario y otro no alimentario- para identificar las variables estratégicas del negocio comercial. De este modo, surgieron las siguientes criterios: el

tipo de actividad comercial, la gama de productos y la singularidad del establecimiento; la dimensión del negocio; el nivel asociacionista y de integración comercial; el tipo de clientela; la oferta que maneja a nivel de internet; y los horarios y calendarios de apertura del establecimiento. Los dos *focus group* tuvieron lugar el 22 de octubre de 2014 y fueron invitados ocho miembros a cada uno de ellos representantes del sector alimentario y no alimentario. Para establecer los clústeres ante la competitividad, estas variables estratégicas se incluyeron en un cuestionario que se pasó a 500 comerciantes minoristas de Barcelona entre los días 14 y 16 de enero de 2015. La muestra se confeccionó teniendo en cuenta los criterios de composición de los casos por barrios pertenecientes a los principales ejes comerciales de la ciudad y repartidos entre las cinco actividades económicas principales del comercio minorista: Alimentación, Equipamiento de las personas, Equipamiento del hogar, Servicios y profesionales, y Ocio y cultura (Ficha Técnica). De los resultados del cuestionario se extrajeron finalmente los clústeres del comercio minorista de Barcelona desde la perspectiva de la competitividad.

Ficha Técnica 1: Trabajo de campo en comercios de Barcelona

Ámbito: Municipio de Barcelona

Universo: Comercios unilocalizados de Barcelona que se configuran en los Ejes Comerciales de Barcelona

Amplitud de la muestra: 515 entrevistas

Metodología: Entrevista personal

Procedimiento muestreo:

Muestreo aleatorio y estratificado de los comercios en los principales Ejes Comerciales, incluyendo los centrales y los del resto de barrios de la ciudad.

Los estratos están formados por cinco sectores agrupados en Alimentación; Equipamiento de las personas; Equipamiento del hogar; Servicios profesionales; y Ocio y cultura

Criterio: Proporcional

Ponderación: no es procedente

Error muestral: +/- 4,38% para un intervalo de confianza del 95,0%, bajo el supuesto de máxima indeterminación $p=p=50\%$

Fecha de realización: del 14 al 16 de enero de 2015

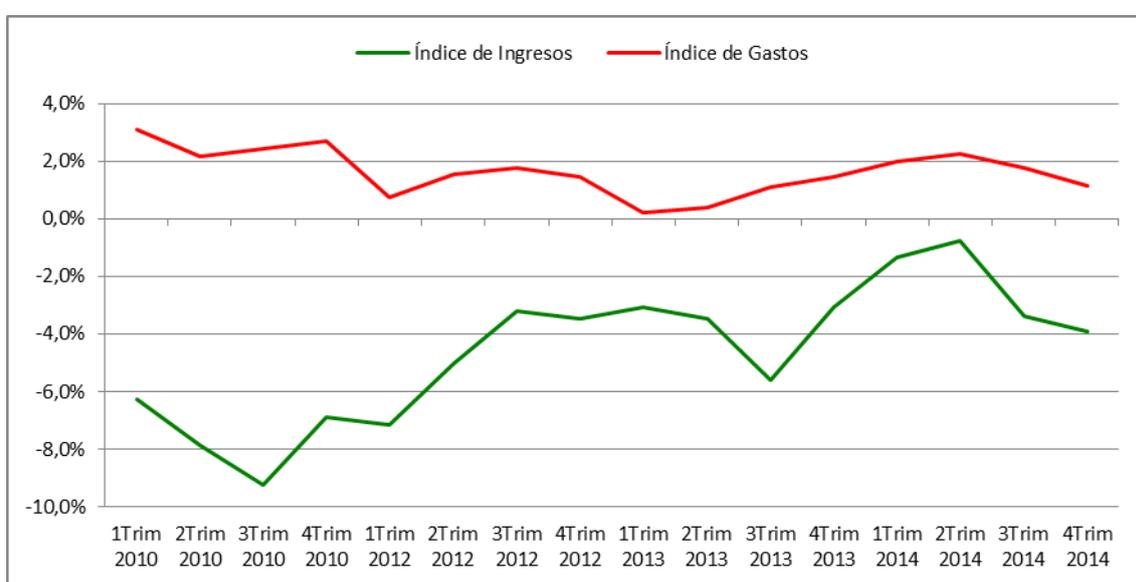
3. RESULTADOS

3.1. Evolución del comercio minorista de Barcelona 2010-2014

Los ingresos de los comercios minoristas resultan negativos desde el inicio (-8,5%) hasta el final del período (-2,5%) dibujando una curva que se va desacelerando. Los tiques de caja y

de la facturación bruta caen a niveles muy parecidos. Los gastos anuales son más estáticos que los ingresos. Empiezan un 3% por encima del año anterior y se van controlando en 2012 y 2013 (entre 1 y 2%) para situarse en torno al 2% en 2014. Si desglosamos los gastos, los relativos a los costes laborales y los inherentes a las compras se mantienen muy controlados y con una incidencia mínima nunca por encima del 1%; los de los alquileres experimentan dos picos importantes, en el tercer trimestre de 2012 y en el cuarto de 2014; y los de la luz dibujan una curva de fuerte crecimiento anual a partir de 2013 superior al 4% anual (Cuadro 12).

Cuadro 12: Índice de Ingresos y Gastos

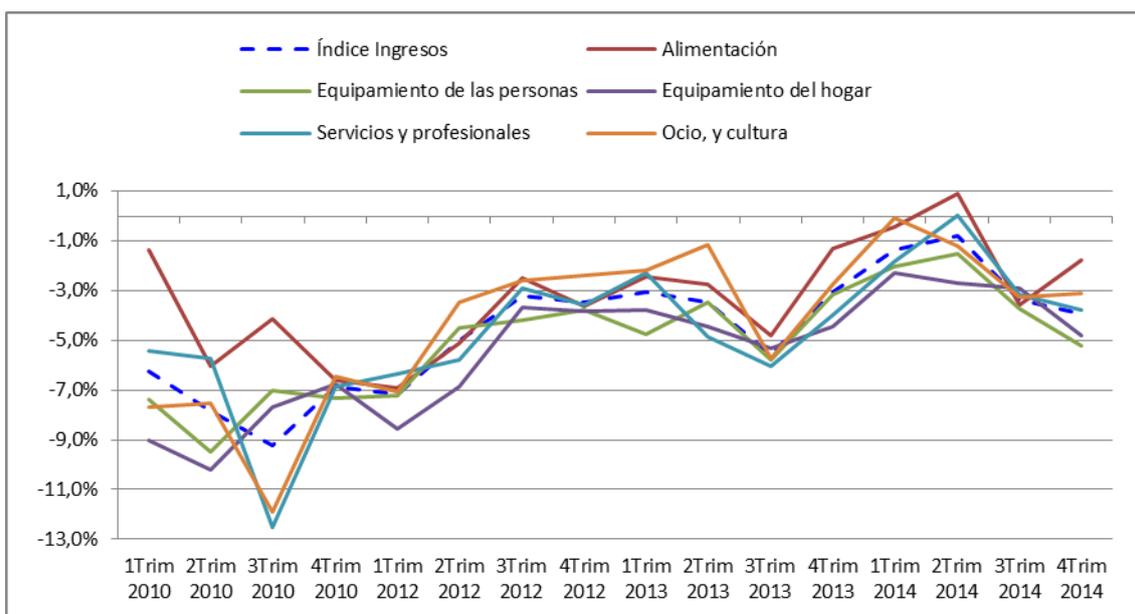


Fuente: propia ICOB

Si se analizan los ingresos desagregados por sectores, se observa como el de la alimentación, a pesar de moverse siempre en términos negativos, se mantiene en la franja más moderada del conjunto llegando a alcanzar niveles positivos en 2014. Ocio y cultura dibuja las curvas más extremas. Y equipamiento del hogar anda casi siempre por debajo de la media (Cuadro 13).

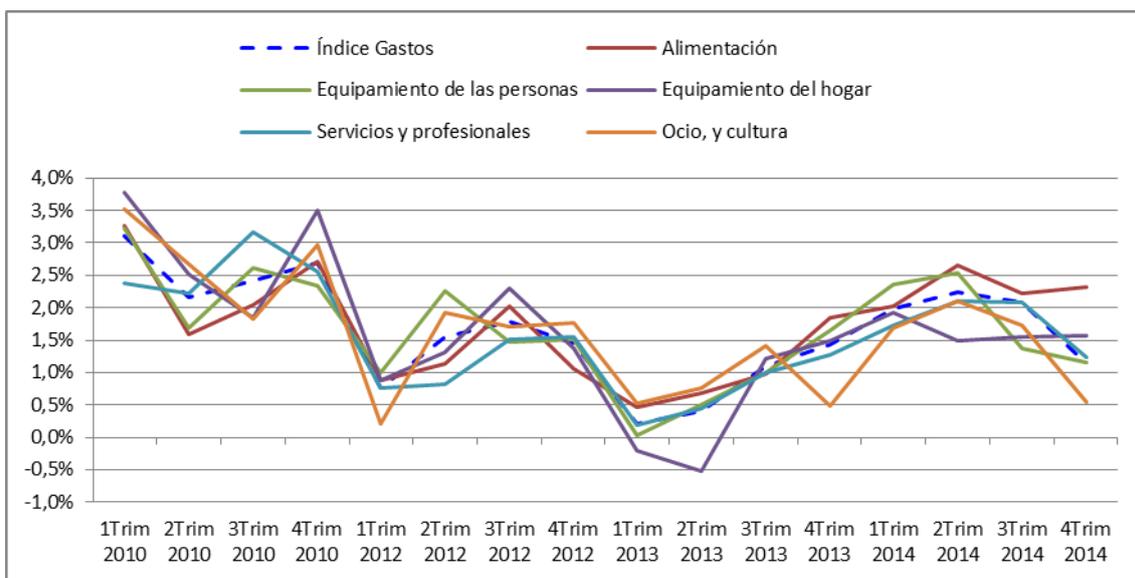
Entre los gastos desagregados destacan los grandes desniveles del equipamiento del hogar (entre -4% y 0,5%), y el alineamiento cercano del resto de los sectores en torno al índice general (Cuadro 14).

Cuadro 13: Índice de Ingresos (Desagregado por sectores)



Fuente: propia ICOB

Cuadro 14: Índice de Gastos (Desagregado por sectores)



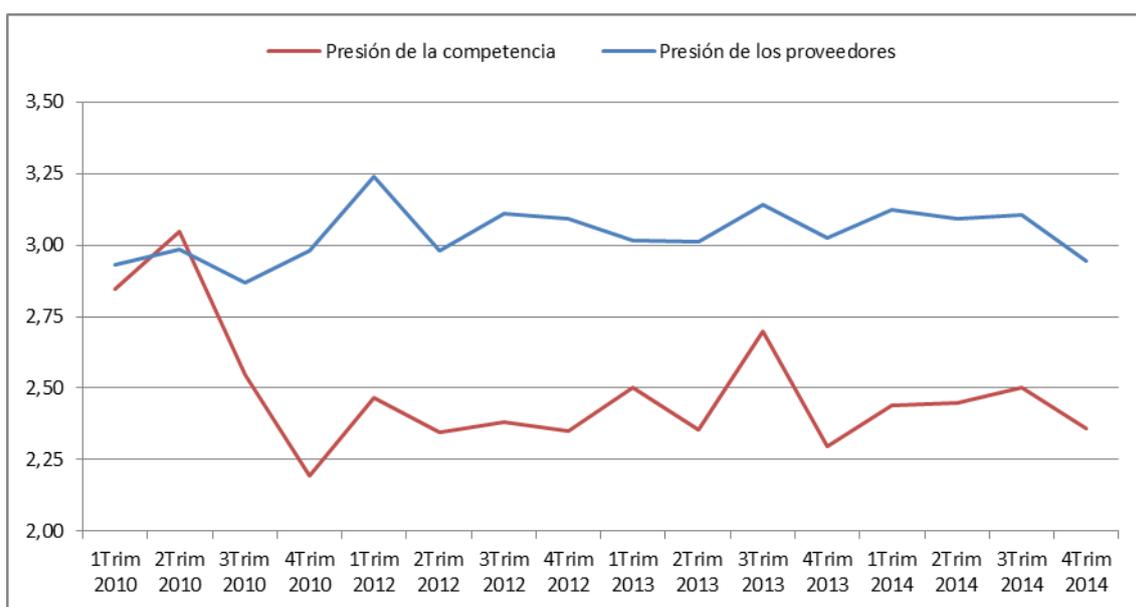
Fuente: propia ICOB

Al referirse a las palancas de crecimiento de los negocios, los encuestados se muestran mucho más interesados durante todo el período por la comunicación mediante el boca-oreja y el prestigio de la marca de la tienda (72,8 y 64,2%, respectivamente, según el *top two boxes*) que por otros aspectos como el asociacionismo comercial, las estrategias de integración vertical u

horizontal, saltarse el proveedor para obtener más margen, la ubicación del punto de venta o la estrategia de diferenciación (22,9, 28,2, 32,9, 46,4 y 48,5%, respectivamente).

Los pequeños comerciantes no aprecian en general la presión de la competencia, ni en los negocios que abren las cadenas de precios baratos, ni en las nuevas propuestas de valor de superficies mayores, ni en los precios, ni en las ofertas y descuentos, ni en la calidad de la oferta (entre 3 y 2,2). La presión se nota un poco más en alimentación, en equipamiento de las personas y en servicios y profesionales que en el resto de los sectores. Muestran una actitud de bastante atonía ante ella, excepto al principio en 2010 y en 2013 momento en el que se produce un repunte leve. Tampoco sienten una fuerte presión de los proveedores habituales o esporádicos (entre 3 y 3,2), actitud que se mantiene muy estable durante el período analizado. No se sienten especialmente presionados ni en precios y plazos de pago de las mercancías, ni en volumen mínimo de compra, ni en plazos de pago (Cuadro 15).

Cuadro 15: Índice de Presión de la competencia y proveedores



Fuente: propia ICOB

Ni tampoco muestran ningún tipo de preocupación por el desarrollo del *e-commerce*, actividad comercial a la que le dedican un esfuerzo mínimo. La facturación online de 2014 alcanza el 1% del global de las ventas, muy parecida a la del año anterior. Durante los trimestres del período ha oscilado entre el -1,6 hasta el 2,1%, manteniendo niveles promedios muy bajos. Frente a toda esta serie de factores que inciden en la situación negativa del comercio minorista durante el período, la muestra destaca que la causante de la caída de las ventas y de los

márgenes es la reducción del consumo. Así lo declara la mayoría de los encuestados (4,09 sobre 5, el guarismo mayor de los obtenidos).

3.2. Actitud de los consumidores

La valoración que hacen los comerciantes barceloneses sobre la actitud de los consumidores ante la compra se mantiene durante el período 2010-2014 dentro de una franja que va entre 3,8 y 3,6 sobre 5. Esta cierta atonía en la que se han instalado los consumidores tras la crisis de 2008 se va acrecentando durante el período. De esta manera evoluciona la percepción que los comerciantes tienen del consumidor que le llega a sus tiendas entre 2010 y 2014:

- Le cuesta más decidirse (del 3,81 al 3,95).
- Planifica más las compras (del 3,75 al 3,95).
- Compra más por utilidad que por capricho (del 3,65 al 3,94).
- Entra en la tienda con la decisión tomada (del 3,35 a 3,37).
- Efectúa compras más pequeñas y controladas (del 3,95 al 4,2).
- Compra más ofertas y descuentos (del 3,89 al 4,09).
- Realiza compras más pequeñas y controladas (del 3,95 al 4,2).

Comparando el período navideño y de Rebajas 2014-15 respecto al anterior, aparecen una serie de cambios a considerar:

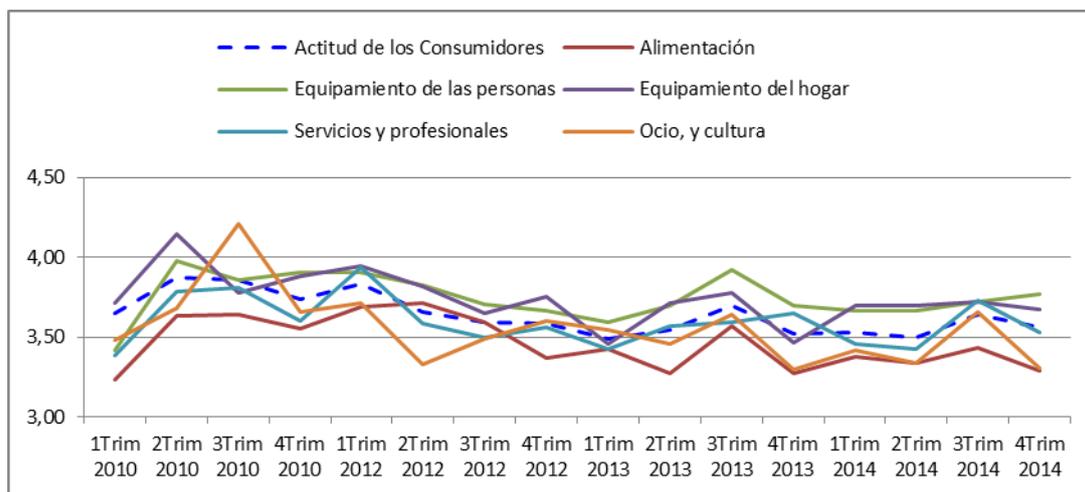
- Confusión general entre los conceptos de rebaja (con su período oficial de apertura), descuento y promoción, como consecuencia de la oportunidad de comprar a precios más reducidos a lo largo de todo el año (el 53,8% de los casos abre el período oficial de las rebajas frente al 60,2% del año anterior; la diferencia ya las hace con anterioridad).
- Mayor estacionalidad de las ventas durante la semana anterior a Navidad con promociones y descuentos (del 20,6% al 29,6%) y también por Reyes en base a rebajas (del 11,6% al 27,1%).

Sobre todo, el cliente busca las ofertas en los momentos puntuales, se informa mucho más y compra en aquel formato que le conviene más, al margen de las fidelidades.

Entre los sectores, durante 2010 se observa un interés inicial en el equipamiento del hogar, por encima del 4, para ir cayendo suavemente durante los años siguientes. Algo parece le ocurre a ocio y cultura, si bien en los años siguientes se sitúa en la mayoría de las veces por

debajo del 3,5. Equipamiento de las personas va mejorando a partir de 2013. Servicios profesionales se mueve en zigzag muy cercano a la media. Y alimentación va marcando todo el tiempo los puntos más bajos siendo la única que finaliza 2014 por debajo de 3,5 (Cuadro 16).

Cuadro 16: Índice de actitud de los consumidores (Desagregado por sectores)



Fuente: propia ICOB

Al preguntar sobre la actitud de los consumidores que esperan en el trimestre siguiente, las expectativas que alumbran trimestre a trimestre son muy parecidas a lo que acaba ocurriendo. Las divergencias se precipitaron en 2012 cuando se esperaban trimestres mejores pero la realidad corrigió las expectativas.

La respuesta inmediata a los clientes que les solicitan descuentos en los precios no se hace esperar. Pero la capacidad de reestructurar los establecimientos para que se adapten a los nuevos modelos de consumo se ve fuertemente limitada:

- Ni quiero crecer ni sé cómo hacerlo (2,38 y 2,35 sobre 5, respectivamente).
- Me falta equipo y personal cualificado (2,13 y 2,18, respectivamente).
- Me falta estructura empresarial y plan de expansión (2,41 y 2,61, respectivamente).
- No dispongo de autofinanciación ni financiación externa (3,03 y 3,21, respectivamente).

3.3. Impacto del turismo

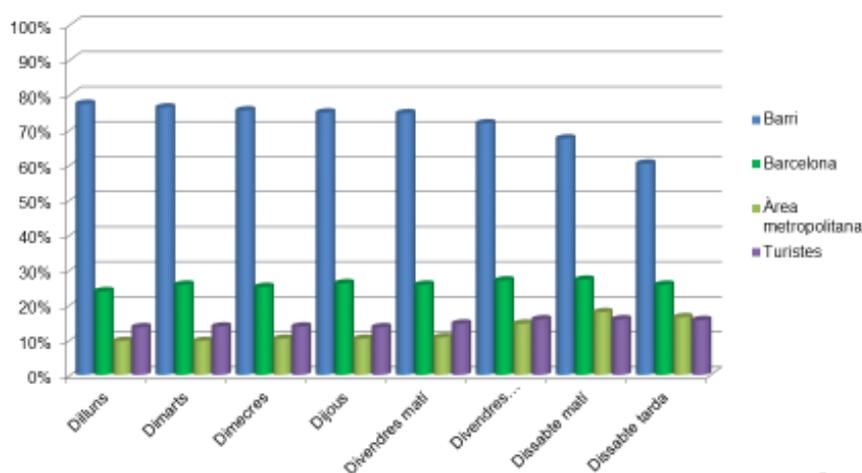
Respecto a la emergencia del turismo como sujeto de compras, en la muestra realizada el tercer trimestre de 2014, el reparto de la clientela y los ingresos que provienen de cada una de ellas aparece el siguiente:

- Del barrio, 56,2% de la clientela al que le corresponden el 61,6% de las ventas.
- De la ciudad, 15,5% y 16,5%.
- Del área metropolitana, 8,5% y 10,3%.
- Turistas, 19,8% y 11,2%.

Llama la atención el hecho de que la aportación a las ventas de la clientela del barrio resulte bastante superior a las ventas, mientras que la de los turistas ocurre justo al revés. Este dato parece indicar que los comerciantes identifican vagamente a los turistas compradores por tener puesto muy poco el foco en ellos.

Datos correspondientes al tercer trimestre de 2014 indican que el reparto de la clientela no es homogéneo durante los días de la semana. Observamos como los viernes, y sábados por la mañana y por la tarde decae la clientela de barrio a la vez que aumenta tanto la del área metropolitana como la turística (Cuadro 17). Pues bien, a pesar de que los turistas comprarían más durante los fines de semana, el reparto del gasto declarado por el comercio minorista se muestra estable durante los siete días.

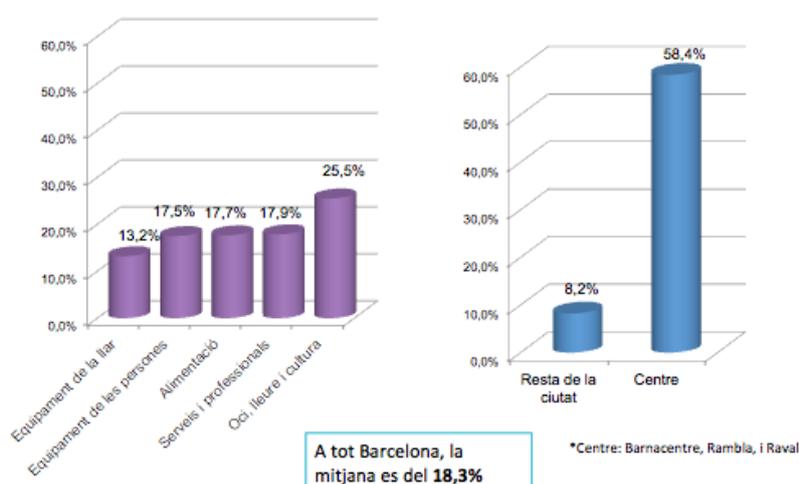
Cuadro 17: Evolución de la clientela durante los días de la semana



Fuente: propia ICOB

Para intentar analizar mejor el impacto de las compras de los turistas, se realizó un comparativo entre el verano (julio, agosto y septiembre) y el invierno (octubre, noviembre y diciembre) de 2014. En el gran centro, que engloba los barrios centrales de la ciudad, Barnacentro, Ramblas, Paseo de Gracia, Rambla Cataluña, Pelai y Raval, la diferencia entre el primero y el segundo es abismal (58,4% frente a 8,2%). La mayoría de las ventas se realizan en la temporada de verano. El sector que más vende a los turistas en Barcelona es ocio y cultura (25,5% del total), y el que menos, equipamientos del hogar (13,2%). Los sectores de equipamientos de las personas, alimentación y servicios y profesionales cuentan con una cuota de cerca del 18% de estas ventas. En cuanto a las zonas, el 58,4% de las ventas realizadas en el centro las turistas, y un 8,2% en el resto de la ciudad (Cuadro 18).

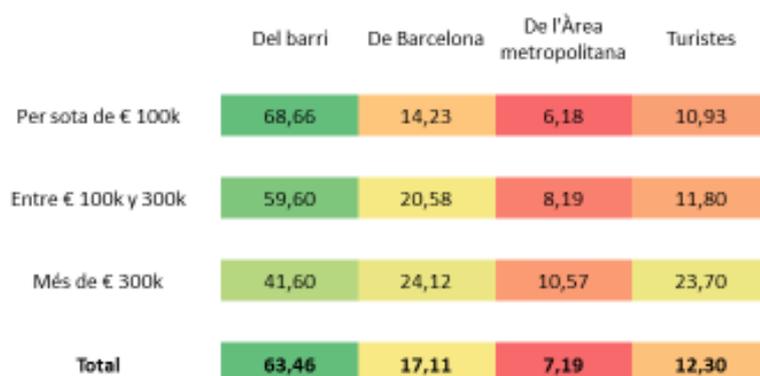
Cuadro 18: Porcentaje de ventas a turistas por sectores y zonas



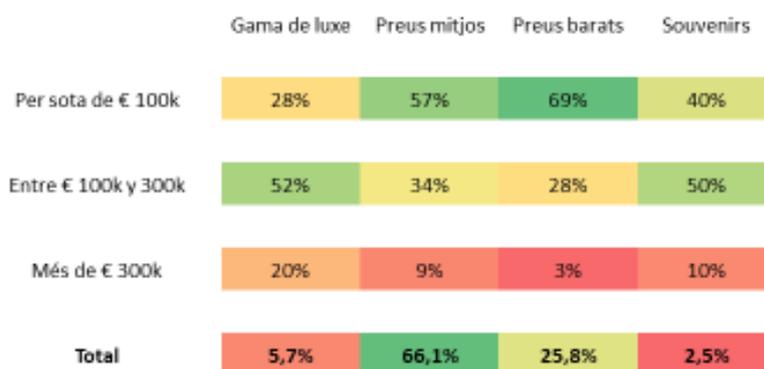
Fuente: propia ICOB

Si se cruzan la procedencia de los clientes con la facturación de las tiendas, vemos que los turistas prefieren hacer sus compras en los establecimientos mayores, es decir en los de más de 300.000 euros de facturación (23,70%), el doble que en los más pequeños (Cuadro 19) y en los ejes comerciales centrales.

Si se hace lo propio cruzando la facturación de las tiendas con la gama de precios de éstas, se observa que las mayores concentraciones se produce en facturaciones por debajo de 100.000 euros y precios baratos y medios (69 y 57%); y entre facturaciones de 100.000 a 300.000 euros en gama de lujo y de souvenirs (52 y 50% respectivamente) (Cuadro 20).

Cuadro 19: Procedencia de los clientes vs facturación

Fuente: propia ICOB

Cuadro 20: Procedencia de los clientes vs facturación

Fuente: propia ICOB

A pesar de que en el centro se constata el impacto turístico, no aparece una sensibilidad general por parte de los comerciantes minoristas para atraer esta clientela a sus establecimientos. Existen dos datos esclarecedores de esta actitud. El primero, en 2014, se estableció un pacto autonómico en el sector comercial para la apertura de 10 domingos en verano de ese año, momento de máxima presencia de turistas. Aunque el 69,3% de los encuestados se mostró a favor de este número de aperturas en domingo, solamente abrieron la mitad y más de una quinta parte declara que reduciría ese número de domingos de apertura de sus tiendas. El segundo, sobre la regulación de los horarios y calendario comercial en cinco años, el 38,4% declara que los contempla mucho más flexibles y el 20,9%, más específico por área y sector. El 39,7% restante contempla los horarios mucho más restrictivos o igual que ahora.

3.4. Resultados sobre las variables estratégicas del comercio minorista

Tras este análisis de los resultados sobre el escenario general del comercio minorista en el período analizado relativos al estado de la competencia, a los cambios de hábitos de compra, y a la emergencia de la nueva clientela turística, las variables estratégicas del comercio minorista que aparecieron a raíz de los dos *focus groups* fueron las siguientes:

3.4.1. Tipo de actividad comercial, gama de productos y singularidad del establecimiento

Cinco actividades comerciales se han tenido en cuenta: Alimentación, Equipamiento de las personas; Equipamiento del hogar; Servicios profesionales; y Ocio y cultura. La muestra se compone de un 5,7% de productos de gama de lujo; del 66,1%, media; del 25,8%, barata; y del 2,5%, de suvenires. Los precios del comercio minorista de barrio se sitúan mayoritariamente en la gama media. Lo asocian un poco más a la diversidad (3,23 sobre 5), que a la personalidad y al atractivo (2,95) o a la calidad (2,74).

3.4.2. Dimensión del negocio

Aparecen una serie de palancas que impulsan el crecimiento. Las principales son: la comunicación boca-oreja (4,41 sobre 5); el prestigio de la propia marca o ubicación (3,64 y 3,48, respectivamente); y la estrategia de diferenciación del negocio respecto a los competidores (3,41). Muy por debajo aparece el saltarse a los proveedores mejorando la posición en la cadena de valor (2,63), la estrategia de integración (2,47) o las acciones mancomunadas (2,13).

3.4.3. Nivel de asociación e integración comercial

Solamente se ha podido capturar un ítem sobre el particular. El de la adhesión a una central de compras para reducir costes: el 63,9% no participan, frente al 36,1 que sí.

3.4.4. Procedencia de la clientela

Se diferencian entre cuatro tipos de compradores. A cada una de las clientelas, le añadimos el impacto que tienen sobre las ventas finales:

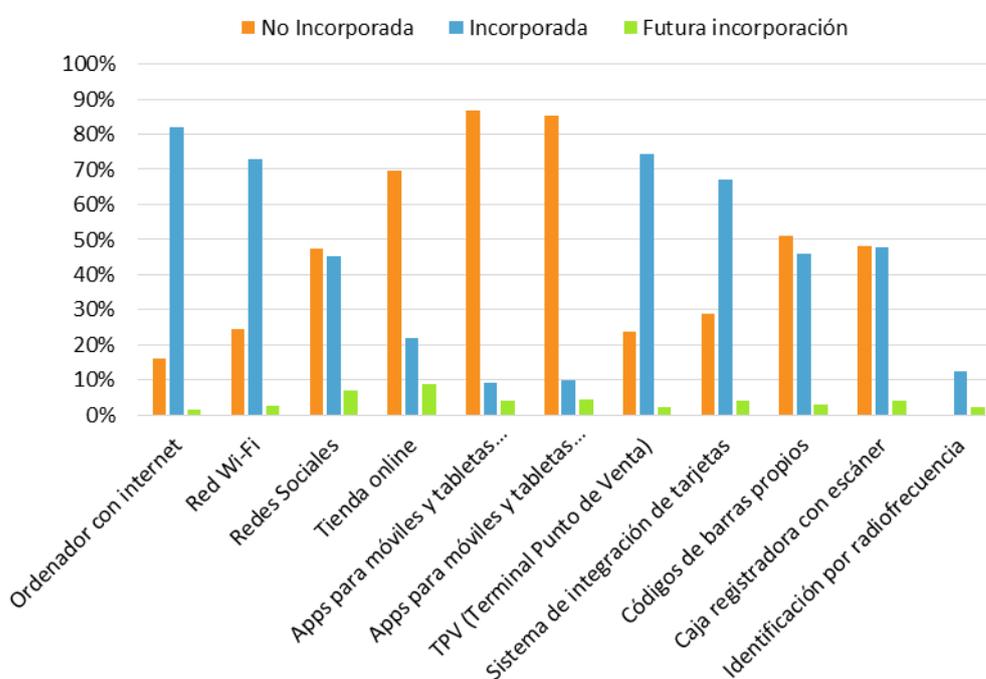
- El 65,4% de la muestra procede del barrio; el impacto en las ventas es del 65,7%.
- El 16,9%, de cualquier lugar de la ciudad; el impacto en las ventas es del 17,3%.
- El 6,8%, del Área Metropolitana; el impacto en las ventas es del 7,2%.
- Y el 9,9% es turista; el impacto en las ventas es del 12,0%.

Como se puede observar, la clientela turística impactó bastante más sobre las ventas que el resto.

3.4.5. Oferta que maneja a nivel de internet

El grado de implementación tecnológica general de las tiendas es muy bajo si se compara con el resto de los sectores económicos. Basta observar que excepto los ordenadores, la red sin hilos, y los TPV, que superan el 70% de penetración, apenas alcanzan el 50% el código de barras y la caja registradora vía scanner. El resto de las tecnologías se encuentran muy por debajo, como, por ejemplo, la tienda digital o las apps para móviles. (Cuadro 21).

Cuadro 21: Grado de implementación tecnológica



Fuente: Propia ICOB

3.4.6. Horarios y calendarios de apertura del establecimiento

Resulta interesante constatar que ante la pregunta de cómo contemplan la evolución de la regulación de los horarios comerciales a cinco años, el 38,4% los ve mucho más flexibles; el 29,2%, igual que ahora; el 20,9, más específico para cada área o tipo de sector; y el 11,5% restante, mucho más restrictivo.

3.5. Clústeres competitivos

A partir de la muestra realizada, se han establecido 5 clústeres en términos de competitividad. Primero, se ha establecido la variable competitividad a partir de 4 variables de la muestra: La variación en la facturación, la variación en los tiquetes de compra, la presión de los proveedores, y el aumento o disminución de la competencia. Este cruce de variables ha permitido asignar gran parte de la muestra (87,3%) en cada uno de los grupos. Según la intensidad de la competencia, estos clústeres son los siguientes: los comercios muy competitivos (10,9%); los bastante competitivos (11,1%); los de competitividad media (28,6%); los poco competitivos (32,3%); y los nada competitivos (17,1%). Se pierde la información de 63 empresas que no aparecen suficientemente informadas en la muestra.

Cuadro 22: Descripción de la variable categórica de competitividad agrupada

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy competitivo	47	9,5	10,9	10,9
	Bastante competitivo	48	9,7	11,1	21,9
	Neutro	124	25,0	28,6	50,6
	Poco competitivo	140	28,2	32,3	82,9
	Nada competitivo	74	14,9	17,1	100,0
	Total	433	87,3	100,0	
Missing	System	63	12,7		
Total		496	100,0		

Fuente: propia ICOB

A continuación, se han caracterizado cada uno de los 5 clústeres de competitividad a partir de 8 dimensiones explicativas con una aproximación univariante. Como se ha partido de una variable categórica para explicar la competitividad, en caso que la variable dimensión sea también categórica, se ha realizado un test de independencia con la distribución *chi-squared* donde la *research question* nula es que las dos variables son independientes y la *research question* alternativa es que sí están relacionadas y una afecta a la otra. Para describir esta relación se han estudiado las frecuencias de la variable competitividad condicionadas a las diferentes categorías de la variable dimensión en cuestión. Se ha considerado un nivel de significación del 5%.

Las 8 dimensiones explicativas que se han trabajado de esta forma son: El sector de actividad del comercio, la gama de productos, la franja de facturación, el hecho

de pertenecer a una central de compras, el tipo de compradores según el origen, la oferta de productos del comercio a través de internet, y finalmente la preferencia en los horarios y la Ley Catalana de horarios comerciales. Para el resto de las dimensiones restantes se ha utilizado una comparación descriptiva de las medias de la dimensión para cada grupo de competitividad. Estas dimensiones son: los aspectos de calidad, atractivo, personalidad y diversidad del local comercial; y la facturación online.

Este es el resultado de la clusterización de los comercios (Cuadro 23):

1. Comercios “Muy Competitivos” (10,9%)

Este grupo se caracteriza por tener comercios con una mayor presencia en el sector Alimentación y Ocio, Entretenimiento y Cultura, y con menor e Equipamiento de las personas. Prevalece la gama de precios medios y *Souvenirs*. Mucha más presencia de facturación entre 100.000 y 300.000 € (rango de facturación media) y un poco más de presencia de comercios con facturación superior a los 300.000 € (rango de facturación alta). Tendencia a utilizar la Central de compras. Mucha más presencia del cliente turista y de Barcelona y menos del barrio y de la zona Metropolitana. Muy claramente más enfocado al comercio online que la media, también en el uso de tecnologías. Con respecto a la regulación de los horarios comerciales, este grupo cree que seguirán igual que ahora, no serán más restrictivos ni flexibles. Sostiene por encima de la media que su barrio aumenta en calidad, atractivo, personalidad y diversidad comercial.

2. Comercios “Competitivos” (11,1%)

El grupo de los comercios competitivos son mayoritariamente establecimientos con gran presencia de Alimentación, pero sobre todo de Servicios profesionales; menos del resto de sectores. Se trata de productos de gama de lujo y precios medios. La facturación se sitúa en el rango medio entre 100.000 y 300.000 €, y en el superior, de más de 300.000 € de facturación. Tendencia clara a utilizar la Central de compra. También es un grupo con más facturación online que la media, y más tecnologías incorporadas. Es favorable a seguir la ley catalana de horarios. Respecto a la regulación de horarios cree que será más específica para cada sector, menos restrictiva y distinta a la actual. Sostiene que su barrio se halla muy por encima de la media en los criterios de calidad, atractivo, personalidad y diversidad comercial.

3. Comercios con “Competitividad media” (28,6%)

Este grupo se define por disponer de un nivel de competitividad medio. Equipamientos para las personas es la actividad mayoritaria. Incide sobre todo en precios medios, algo de Suvenires, y menos en precios baratos. Predomina el rango de facturación medio, de entre 100.000 y 300.000 €. También existe la tendencia a utilizar la Central de compra. El establecimiento se muestra muy claramente enfocado al comercio online que la media, así como a la utilización de tecnologías incorporadas. Respecto a los horarios y calendario, este grupo de competitividad media tiene una expectativa de seguir igual que ahora y no cree que se produzca una mayor flexibilidad. Muy por encima de la media, también sostiene que barrio ha mejorado en calidad, atractivo, personalidad y diversidad comercial.

4. Comercios “Poco Competitivos” (32,3%)

Los comercios poco competitivos se caracterizan por tener más presencia de los sectores de Equipamiento de las personas y Equipamiento del hogar, y menos del sector Alimentación. Clara preferencia por una gama de precios baratos. La facturación resulta inferior a los 100.000 € (rango bajo). Escasa adhesión a la Central de compra. Predominan los clientes del barrio y pocos turistas. Queda por debajo de la media en lo que respecta a la facturación online y a la incorporación de tecnologías. Más respuestas negativas a seguir la ley catalana de horarios. A diferencia de los 3 grupos de competitividad anteriores, los comercios poco competitivos encuentran su barrio por debajo de la media en calidad, atractivo, personalidad y diversidad de sus comercios.

5. Comercios “Muy poco Competitivos” (17,1%)

El grupo de comercios definido como los menos competitivos no tienen una caracterización clara en cuanto al tipo de actividad comercial; provienen de todas ellas. La gama de precios sigue la distribución general. La facturación es claramente inferior a 100.000 € (rango bajo de facturación), y la afiliación a una Central de compra se encuentra muy por debajo de los otros grupos de competitividad. Este grupo de comercios posee un poco más de clientes de la zona Metropolitana, y menos clientes turistas. Con menos facturación online que la media y menos tecnologías incorporadas. Más presencia de respuestas negativas a seguir la ley catalana de horarios. Respecto a los horarios creen que en el futuro serán más flexibles. Al igual

que los comercios poco competitivos, este grupo afirma que aspectos como la calidad, el atractivo, la personalidad y la diversidad de los comercios se encuentran por debajo de la media en su barrio.

Cuadro 23: Caracterización de los comercios en 5 clústeres de competitividad

	Actividad	Gama de producto	Singularidad	Facturación	Asociación comercial	Tipo de clientela	<u>E-commerce</u> y Tecnologías incorporadas	Preferencia horario comercial
Dimensión Significativa	No	No	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Muy competitivos (10,9%)	Alimentación Ocio y cultura	Precios medios y Souvenirs	Diversidad	Rango medio y alto	Central de compra	Más turista y de Barcelona	Más comercio online y Tecnologías	Ninguna distribución significativa
Competitivos (11,1%)	Alimentación Servicios Profesionales	Gama de lujo y precios medios	Diversidad Atractivo Personalidad	Rango medio y alto	Central de compra	Turista	Más comercio online y Tecnologías	Igual que ahora y más específica
Competitividad media (28,6%)	Equipamiento de las personas	Precios medios y Souvenirs	En la media	Rango medio	Central de compra	Ninguna distribución significativa	Más comercio online	Ninguna distribución significativa
Poco competitivos (32,3%)	Equip. de las personas y del hogar	Precios baratos	Por debajo de la media	Rango bajo	Baja asociación comercial	Más del barrio y menos turista	Poco comercio online o tecnologías	Desacuerdo y piden mayor flexibilidad
Muy poco competitivos (17,1%)	Ninguna distribución significativa	Ninguna distribución significativa	Por debajo de la media	Rango bajo	Baja asociación comercial	Más del área metropolitana y poco turista	Poco comercio online o tecnologías	Desacuerdo y piden mayor flexibilidad

Fuente: Propia ICOB

4. DISCUSIÓN

4.1. Estado de la competencia

Los ingresos de los comercios minoristas quedan recortados fuertemente en 2010 (-6%) y al final del período siguen siendo negativos (-4%). Dibujan una curva de caídas que se van desacelerando muy lentamente. Tanto los tiques de caja como la facturación bruta evolucionan de forma similar en los distintos vaivenes del período. Se pronuncian más en Alimentación. Y menos, en Equipamiento de las personas y del hogar. El Índice del Comercio Minorista durante el período pasa del 97,5 al 77,8, lo cual evidencia que la evolución de las ventas y del empleo ha sido negativa en el sector del comercio minorista; el Índice general habría perdido un 4,1 % entre 2010 y 2014, mientras que el de los unilocalizados lo habría hecho un 4,7%. Efectivamente, el comercio minorista pierde cuota de mercado y peso relativo dentro de la distribución comercial.

Para los comerciantes minoristas, la razón fundamental de la pérdida de cuota no es la estructura de costes de los comercios ni la emergencia de otros formatos comerciales de mayor tamaño o a través de internet sino la caída de los ingresos consecuencia de la crisis económica. Desde el primer momento en 2010, se observa el esfuerzo de los minoristas para reducir costes: durante los cuatro años pasan del crecimiento anual en 2010 del 3,5% al 1% a finales de 2014, es decir que recortan los gastos 2,5 puntos; menos, en Alimentación (2,5%) y mucho más, en Ocio y Cultura (0.5%). Llama la atención el hecho de que entre los costes que están bajo el control de los comerciantes, las reducciones resultan muy fuertes (los laborales y los relacionados con las compras), mientras contrapesan aquellos que tienen su origen en fuentes no controladas como luz, agua y gas; y alquileres, en menor medida. Éste último experimenta dos picos importantes, en el tercer trimestre de 2012 y en el cuarto de 2014.

Tampoco los minoristas otorgan excesiva importancia a la presión de la competencia, incluso decae (del 2,8 sobre 5 pasa al final del período al 2,3). No contemplan la amenaza ni en los negocios que abren, ni en las nuevas propuestas de precios baratos, ni en los precios, ni en las ofertas y descuentos –aunque las ofrecen ellos también a medida que avanza el período–, ni en la calidad de la oferta (entre 3 y 2,2). En alimentación, en el equipamiento de las personas y en los servicios y profesionales contemplan una mayor presión que en el resto de los sectores. A ello hay que añadir que tampoco sienten excesiva presión de los proveedores habituales o esporádicos (entre 3 y 3,2), ni en precios y plazos de pago de las mercancías, ni en volumen mínimo de compra, ni en plazos de pago.

Por consiguiente, la RQ1 quedaría verificada. Los comerciantes consideran que la causa de la pérdida de cuota de mercado y de las ventas recae fundamentalmente sobre la caída del consumo fruto de la crisis (4,09 sobre 5) y muy poco sobre otros aspectos analizados.

4.2. Adaptación a los nuevos modos de consumir

Los comerciantes se van adaptando tardíamente a la nueva sensibilidad al precio de los clientes que reclaman valor a precios ajustados en una proporción de dos tercios, y el precio más barato en el tercio restante. Los consumidores efectúan más compras más pequeñas y controladas a medida que avanza el cuatrienio (del 3,95 al 4,2); compran más ofertas y descuentos (del 3,89 al 4,09); les cuesta más decidirse (del 3,81 al 3,95); planifican más las compras (del 3,75 al 3,95); compran más por utilidad que por capricho (del 3,65 al 3,94); o

entra en la tienda con la decisión tomada (del 3,35 a 3,37). Un ejemplo de adaptación de los comerciantes barceloneses a los nuevos hábitos de compra de los clientes ocurre al comparar la conducta de compra en Navidad y Rebajas 2014-15 frente a las de 2013-14: caminan hacia una fusión e intercambio de los conceptos de rebaja, promoción y descuento alargándolos por todo el año, como el entorno de los canales offline y online; y hacia una mayor estacionalidad de las ventas en momentos puntuales (Navidad, Reyes, por ejemplo, a precios descontados). La mayoría (66,1%) está instalada en la gama de precios medianos, lo cual les facilita las maniobras de precios que la clientela les exige en cada momento. La resiliencia les permite adaptarse a actitud de los consumidores que se esclarece a medida que avanza el período y consecuentemente a los precios que reclama.

Pero más allá de esta adaptación a precios más baratos a través de promociones, descuentos y rebajas, los comerciantes minoristas no disponen de excesivo músculo financiero ni comercial para acometer la adaptación definitiva a las nuevas demandas de los consumidores. Sólo el 36,1% de la muestra declara presencia en una central de compras y valoran su marca en 3,64 sobre 5. Pocos aspiran a saltarse a los proveedores para encontrar una mejor posición en la cadena de valor (2,63). Tampoco se asocian a la diversificación (3,23 sobre 5), ni a la personalización (2,95) y el nivel de calidad es mediano (2,74). Culpan a la crisis (4,09 sobre 5) de la mala situación. Además, en el orden interno de la empresa, constatan que no disponen de financiación externa (3,21) ni de autofinanciación (3,04); que no disponen de plan de crecimiento (2,61) ni de estructura empresarial (2,41).

Por consiguiente, la RQ2 queda verificada. Los comerciantes se adaptan al modo más racional de compra de los clientes que buscan valor a precio ajustado o directamente precios baratos. Para ello, les proporcionan descuentos, promociones, rebajas y demás sistemas, con la consiguiente merma de márgenes. La resiliencia tradicional del comercio unilocalizado confirma la capacidad de resistencia, pero no permite deducir que vaya a ser capaces de acometer los cambios estructurales que requiere el negocio para satisfacer las nuevas demandas y ser competitivos frente a otros formatos de la distribución.

4.3. La nueva clientela turística

En primer lugar, se constata que el importante efecto turístico en Barcelona no consigue frenar el deterioro global del negocio comercial minorista en el período, incluso en el

supuesto de que Barcelona sea la ciudad europea que ingresa más en shopping. Otras formas comerciales que desarrollan estrategias de captación y se han preparado para ello se están llevando los beneficios del turismo. Los comerciantes minoristas del centro (Barnacentre, Rambla, Paseo de Gracia, Rambla Cataluña, Pelai y Raval), que reciben la mayor parte de la afluencia turística lo perciben más, sin que ello conduzca a una estrategia para aprovechar la oportunidad. La mayoría de los esfuerzos los están realizando las grandes marcas multinacionales que avanzan a la conquista del espacio comercial del centro. Por eso, el reparto de las compras turísticas avanza allí hacia la homogeneización entre los comercios que facturan más de 300.000 euros, asociados al lujo y a las tiendas internacionales. El resto de los ejes comerciales de la ciudad se repliegan hacia el turismo tradicional del propio barrio, de los otros y del área Metropolitana. Estas características se extienden tanto a la gran temporada turística de verano como al invierno. Sobre la venta de suvenires, no se ha podido obtener muestra suficiente que nos permita el análisis.

No parece pues que los comerciantes se estén beneficiando del turismo ni lo contemplen como una oportunidad, ni sean capaces de identificar los modelos de negocio competitivos para ajustarse a esa clientela, incrementándola, especializándose y mejorando el posicionamiento del negocio en un periodo decadente. Un enfoque importante para aprovechar esta oportunidad consiste en adaptar los horarios y calendarios comerciales a esa nueva clientela. La actitud mayoritaria inicial es de freno y de retrasar la toma de decisiones. Eso se constata en el análisis de los resultados de la apertura durante los domingos de verano de 2014: lo acepta el 69,3% de los encuestados, pero la mitad de la muestra confirma que no abrió su establecimiento. A largo plazo, parece que la mentalidad está evolucionando más por efecto exógeno, parece, que por endógeno: el 38,4% contempla horarios mucho más flexibles; el 20,9%, más adaptados a cada actividad económica y sector. El 39,7% restante contempla horarios mucho más restrictivos o iguales a los de ahora.

La RQ3 quedaría de este modo verificada.

4.4. Variables estratégicas y clústeres competitivos

Se ha podido verificar que existen variables significativas en cuanto a la caracterización de los comercios según la competitividad. En este sentido, son significativas la singularidad del establecimiento; la facturación general del establecimiento; la facturación online y el nivel de

tecnologías incorporadas; y los horarios comerciales planteados. Sin embargo, no presentan significación la actividad comercial ejercitada; la gama de productos del establecimiento; y la tipología de clientela.

Eso significaría que la competitividad es mayor si el comercio:

- se diferencia claramente de sus competidores a través de una ventaja competitiva sostenible.
- posee un volumen de negocio adecuado a los factores productivos.
- dispone de una presencia online y un uso cotidiano de las nuevas tecnologías aplicadas al establecimiento.
- y tiende a unos horarios comerciales vertidos a las necesidades del mix de la clientela.

Llama la atención al observar los resultados de la clusterización de los unilocalizados que algunos factores que aparecían anteriormente impulsores de la competitividad no los son:

- No queda demostrado que una actividad comercial determinada sea más competitiva que otra *per se*, sino que cualquiera es capaz de alcanzar la excelencia.
- Lo mismo ocurre con la gama de productos que trate el establecimiento.
- Y resulta idéntico que los dos anteriores el tipo de clientela a la que se dirige (sea del barrio, de la ciudad, del Área Metropolitana, turistas) Sirviendo bien a una o a un mix determinado de todas el comercio puede ser altamente competitivo, incluso en ciudades de alto atractivo turístico.

La reinención del modelo de negocio comercial para adaptarse al nuevo entorno tiene que ver, pues, con la ventaja competitiva sostenible, con la dimensión adecuada a los factores productivos seleccionados, con la presencia en el *e-commerce*, y con la adecuación del horario y calendario de aperturas del establecimiento según sea la ubicación del establecimiento y el mix de clientela. La reinención del modelo no requerirá ni cambiar de actividad comercial, ni de tipo de producto, ni de clientes.

La RQ4 queda pues verificada a medias. Solamente la mitad de las variables elegidas inciden en la competitividad.

5. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Las limitaciones de este estudio tienen que ver con:

- La inexistencia de fuentes urbanas sobre la evolución de los grandes índices comerciales que están desglosados a nivel nacional y autonómico pero no a escala local.
- El estudio ICOB ESADE 2010-2015: si bien no modifica los resultados globales del período, hay que hacer notar que la serie no incluye los cuatro trimestres correspondientes a 2011.

Las futuras líneas de investigación se dirigen a desarrollar las características de cada clúster para identificarlos mejor.

BIBLIOGRAFÍA

- ANGED, (2014), “índices de comercio al por menor a precios constantes”, <http://www.anged.es/informacion-y-datos/comercio-minorista-en-cifras/>
- Banco de España, (2011), “La estructura de la distribución comercial y su efecto sobre los precios en el área del euro y en España”, Boletín Económico, diciembre 2011
- Barcelona Economía, (2014), “L’Evolució de l’economia de Barcelona i del seu entorn metropolità a partir dels principals indicadors de conjuntura econòmica “, Ajuntament Barcelona, <http://barcelonaeconomia.bcn.cat/ca/consum-comerc-i-preus/indicadors-de-consum>
- Bojanic, D. D. (2011), “The impact of age and family life experiences on Mexican visitor shopping expenditures”, *Tourism Management*, 32(2), pp. 406–414.
- CIS, (2014), “Indicador de confianza del consumidor”, CIS, Estudio nº 3081 Abril 2015
- Confederació de Comerç de Catalunya (2012), “Análisis del comercio al por menor español”, marzo de 2012” http://www.confecom.cat/wpcontent/uploads/2012/03/elcomercioespanol_marzo2012.pdf
- Cushman & Wakefield, (2013), “Main Streets across the world”, A Cushman & Wakefield Research Publication
- De Jaime Eslava, J. (2007), “Pricing: Nuevas Estrategias de Precios”, *ESIC*
- De la Ballina, F.J., Vázquez, R. (2013), “Regulación de horarios comerciales, aumento de grandes formatos de distribución e implicaciones económicas: evidencias en el sector de la distribución comercial española”, *Docfradis* 03/2013, pp. 1-29
- De La Calle, M. (2002), “La ciudad histórica como destino turístico”, *Ariel Turismo*, pp. 302
- Dixon, T. T. (2005), “The rol of retailing in urban regeneration”, *Local Economy*, vol 2, pp. 168-182
- El Observatorio Cetelem, (2014), “Consumo en Europa”, www.elobservatoriocetelem.es
- El Observatorio Cetelem, (2013), “Consumidores europeos en modo alternativo”, www.elobservatoriocetelem.es
- European Cities Marketing, (2014), “The European Cities Marketing Benchmarking Reports, 10th Official Edition”, European Cities marketing
- Goldsmith, R. E., Flynn, L. R., and Kim, D. (2010), “Status Consumption and Price Sensitivity”, *The Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 18, 4, pp. 323-340.
- Hsu, C., Cai, L. A., & Li, M. (2010), “Expectation, motivation, and attitude: A tourist behavioural model”, *Journal of Travel Research*, 49(3), pp. 282–296.
- Hu, B., & Yu, H. (2007), “Segmentation by craft selection criteria and shopping involvement”, *Tourism Management*, 28(4), pp. 1079-1092.
- Idescat, (2014), “Visitantes extranjeros. Turistas y otros visitantes. Por procedencia”, Idescat, 2014 Visitantes extranjeros. Turistas y otros visitantes. Por procedencia
- INE (2014), “Índice de Comercio al por Menor (ICM)”, INE 2014
- Jansen-Verbeke, M. (1991), “Leisure shopping: a magic concept for the tourism industry? ”, *Tourism Management*, nº 12, pp. 9-14.
- Jiménez, S., Illescas, R., Sánchez, R. (2010), Aproximación al comportamiento de compra del turista. *Encontros Científicos - Tourism & Management Studies* Nr. 6, pp. 94-106.
- Kantar Worldpanel, (2014), ‘Actitudes del shopper ante la distribución’, Kantar Worldpanel
- Kemperman, A. D. A. M., Borgers, H. J. P., & Timmermans, H. J. P. (2009), “Tourist shopping behaviour in an historic downtown area”, *Tourism Management*, 30(2), pp. 208–218.
- Kinley, T. R., Forney, J. A., & Kim, Y.-K. (2012), “Travel motivation as a determinant of shopping venue” *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 6(3), pp. 266–278.
- Murphy, L., Moscardo, G., Benckendorff, P., & Pearce, P. (2011), “Evaluating tourist satisfaction with the retail experience in a typical tourist shopping village”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(4), pp. 302–310.
- Nielsen, (2014), “Nielsen 360°, Conclusiones generales”, The Nielsen Company

- Observatori Empresa i Ocupació, (2014), “Informe anual del sector del Comerç detallista a Catalunya”, Generalitat de Catalunya
- Oviedo-García, M. A., Vega-Vázquez, M., Castellanos-Verdugo, M., Reyes-Guizar, L.A. (2014), “Tourist satisfaction and the souvenir shopping of domestic tourists”, *Current Issues in Tourism*, 1-16.
- Sánchez, J., Tena, S., Fandos, J.C. (2014), “La experiencia y motivación de compra en el pequeño comercio urbano”, En “Experiencia y comportamiento del cliente en un entorno multicanal: claves de éxito para fabricantes y detallistas” “Experiencia y comportamiento del cliente en un entorno multicanal: claves de éxito para fabricantes y detallistas, arquez et Alt.), Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial <http://catedrafundacionarecesdc.uniovi.es>
- Seguí, A. E. (2009), Estrategias de complementariedad entre comercio y turismo en centros históricos patrimoniales: el caso de Venecia. *Boletín de la A.G.E.* N.º 50, 281-296.
- Snepenger, D.; Murphy, L.; O’Connell, R.; Gregg, E. (2003), “Tourists and residents use of a shopping space”, *Annals of Tourism Research*, vol. 30, n.º 3, pp. 567-580.
- Tarragó, M., (2010), “El paisaje urbano, marco del comercio como oferta complementaria del turismo de ciudad”, *Vitrines d’ Europe*, Roma, 2010
- Tosun, C., Temizkhan, S. P., Timothy, D. J. And Fyall, A. (2007), “Tourist shopping experiences and satisfaction”, *International Journal of Tourism Research*, 9, pp. 87–102
- Turespaña, (2014), “Plan de Turismo de Compras 2015”, Instituto de Turismo de España
- Valls, J. F., Sureda, J., Parera, A., Tarragó, M., (2014), “Encuesta ICOB”, ESADE Business School
- Valls, J.F., Parera, A. (2014), “Comercio y turismo urbano, el caso de las ciudades europeas Londres, París, Barcelona, Ámsterdam, y Roma”, *Jornades Vitrines d’ Europe*, Barcelona, 19-20 mayo, 2014
- Valls, J.F., Petrova, E., Sureda, J., Castro M. Raposo, M., Parera, A. (2014), “Evolución de las tipologías de consumidores ante la sensibilidad al precio 2009-2013”, *Docfradis*, 05/2014, pp. 1-34
- Valls, J. F., Parera, A., Tarragó, M. (2014), “Indicadors Comerç Barcelona” ICOB, ESADE Business School
- Valls, J. F., Sureda J., Valls-Tuñon, G. (2013), “Attractiveness analysis of European tourist cities”, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 31, 2, pp. 178-194
- Vazquez, R., Trespalacios, J.A., Estrada E., González, C. (2014), “Experiencia y comportamiento del cliente en un entorno multicanal: claves de éxito para fabricantes y detallistas”, Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial <http://catedrafundacionarecesdc.uniovi.es>
- Wong, I. A., & Wan, Y. K. (2013), “A systematic approach to scale development in tourist shopping satisfaction: Linking destination attributes and shopping experience”, *Journal of Travel Research*, 52(1), pp. 29–41.
- Yüksel, A. y Yüksel, F. (2007), “Shopping risk perceptions: effects on tourists’ emotions, satisfaction and expressed royalty intentions”, *Tourism Management*, n.º 28, págs. 703-713.
- Yüksel, A. (2007) (b), “Tourist shopping habitat: effects on emotions, shopping value and behaviours”, *Tourism Management*, n.º 28, págs. 58-69.
- Yüksel, A. (2004), “Shopping experience evaluation: a case of domestic and international visitors”, *Tourism Management*, n.º 25, págs. 751-759.