



Jornada Técnica 21 de octubre de 2016

Comercio urbano: Pensando localmente, actuando globalmente



Interés de la Jornada

El 15 de enero de 1996 se publicó la Ley de Ordenación del Comercio Minorista. Se trataba de una normativa “revolucionaria” que tocaba aspectos tan sensibles como los horarios comerciales o la propia libertad de comercio. Transcurridos justo 20 años desde la entrada en vigor de esta Ley, el sector comercial es un ejemplo de cómo la verdadera revolución es la que se produce en el interior.

En su momento, uno de los impulsos del cambio normativo fue la necesidad de abordar el fenómeno de las “grandes superficies”. Se intentaba promover la modernización del sector. Hoy ya no se habla de modernización, no es suficiente ser actual, hay que ser innovador. Más allá del impacto de las grandes superficies, un protagonista decisivo en esta cruzada por la innovación es el comercio urbano. Una innovación con capacidad de afectar al sector comercial, pero, además, a toda la sociedad. El comercio urbano es quien más directamente incide en los individuos, como consumidores y como ciudadanos.

El objetivo de esta Jornada fue abordar estos aspectos. Para ello se adoptaron tres niveles de análisis: el equilibrio entre el comercio global y el comercio local; el efecto del comercio local sobre la sociedad y la relación comercio y ciudad. Una vez descrita la realidad de estas cuestiones, la Jornada finalizó con una reflexión sobre cuáles son los retos que se abren en estos campos.



Conclusiones de la Jornada

“Comercio local. El valor de lo auténtico y singular”

Dña. Pilar Zorrilla Calvo

*Profesora de Comercialización e Investigación de Mercados.
Universidad del País Vasco.*

PRESENTACIÓN:

D. Eduardo Estrada Alonso

Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial



Pilar Zorrilla es Profesora Titular de Marketing en la Universidad del País Vasco desde 1991, donde imparte docencia tanto en Grado como en Programas Master y Doctorado, aunque compagina la labor docente e investigadora con labores de consultoría en el ámbito del comercio minorista. En su trayectoria profesional también ha desarrollado su actividad en el ámbito público, habiendo ocupado el cargo de Viceconsejera de Comercio y Turismo del Gobierno Vasco.

La globalización ha afectado también al comercio, donde los diferentes sistemas verticales de distribución, como las cadenas y franquicias, han crecido de modo espectacular en detrimento del pequeño comercio independiente que ha ido progresivamente perdiendo fuerza y presencia.

Existen voces que alertan de los efectos que esto trae consigo, considerándose que una excesiva concentración de cadenas y franquicias deriva en una pérdida de identidad comercial, al desaparecer comercios emblemáticos e históricos y enfatizándose la similitud entre las ciudades. Se llega incluso a hablar de las *ciudades clonadas comercialmente* o de la *muerte de la diversidad*.

La clave, como en todo, está en el equilibrio. Una oferta comercial atractiva implica la presencia de ambas fórmulas. Los compradores desean elegir y, a veces,



escapar a la homogeneidad asociada a las cadenas o franquicias y buscan alternativas en el comercio independiente.

Es posible saber si en nuestra ciudad o municipio existe la diversidad suficiente como para que se perciba de forma diferenciada, o por el contrario cabría calificarla como ciudad comercialmente clonada. Para ello, se puede calcular el "Índice de la Ciudad Clonada", según el cual las ciudades pueden tener 3 tipos de perfil:

- Las áreas analizadas que no superan los 50 puntos son consideradas "Ciudades Clonadas" (*Clone Towns*), siendo aquellas que cuentan con mayor presencia de sucursales y franquicias unida a una más limitada variedad comercial.
- Las áreas analizadas con entre 51 y 65 puntos serían "Ciudades Frontera" (*Border Towns*).
- Las áreas analizadas que superan los 65 puntos, serían "Ciudades Locales" (*Home Towns*), es decir, con implantación relevante de establecimientos de carácter independiente potenciada con una amplia variedad de actividades comerciales.

Si lo que realmente se pretende es un objetivo de búsqueda de equilibrio, lo ideal sería estar situado por encima de los 65 puntos, para garantizar la presencia del comercio independiente que da color, singularidad y diferenciación a la oferta comercial, pero sin llegar al extremo de prescindir de las fórmulas que tan atractivas resultan a los compradores, como son las cadenas y franquicias.

En cualquier caso, un área comercial que estuviera en esta situación bien podría también aprovechar tal circunstancia para afianzar su posicionamiento como área diferenciada, singular, de icono para un determinado perfil, como ocurre en los barrios bohemios de algunas ciudades.

Por lo tanto, el urbanismo comercial debe ser inteligente y orientarse hacia las personas, donde el comercio adopte formatos que se integren en el entorno urbano y el comercio local tenga espacio para su desarrollo.

En este sentido, el comercio independiente puede aportar valor al entorno urbano y asentarse sobre una marca poderosa, también beneficiosa para el entorno. Las claves para ello pueden estar en (1) aportar singularidad,



diferenciación *versus* globalización de las enseñanzas; (2) gestionar las tiendas como contenedores experienciales, como lugares para conectar y estrechar lazos con la clientela, aprovechando la oportunidad que el comercio como lugar de encuentro ofrece para vivir momentos únicos; (3) responder a los desafíos del nuevo consumidor: exigente, empoderado, social, móvil y conectado, en ese llamado contexto de omnicanalidad y (4) mediante nuevos modelos de negocio, en los que se integre el mundo físico y el digital.

“Nuevos retos para el comercio urbano: de la omnicanalidad a la innovación social”

Dña. Carmen Moreno Llana
Gerente
Unión de Comerciantes del Principado de Asturias

PRESENTACIÓN:
Dña. Nuria García Rodríguez
Profesora de Comercialización e Investigación de Mercados



Carmen Moreno llaneza, Abogada, es Gerente de la Unión de Comerciantes del Principado de Asturias, miembro del Consejo Ejecutivo de la Federación Asturiana de Empresarios en cuya representación forma parte del Consejo Asesor de Comercio del Principado de Asturias y coordina la mesa de comercio de la Federación. Además, es miembro de la junta directiva de la Asociación para la Gerencia de los Centros Urbanos y colabora con organizaciones empresariales en Argentina y Chile en el desarrollo del comercio urbano y los centros comerciales abiertos.

Las ciudades son para vivirlas y el comercio hace ciudad. Pero, ¿hacia dónde van las tiendas?, ¿hacia dónde llevamos la ciudad comercial? Las grandes líneas de actuación pueden resumirse en dejar de mirar al producto y comenzar a mirar a las personas; tratar de pensar en clientes, no en consumidores; analizar todos los



detalles de la relación, generar experiencias memorables y aportar soluciones a la sociedad.

Los clientes han cambiado. Se observa que las compras han vuelto al centro de las ciudades; los clientes son omnicanales; existe una influencia importante del turismo en las compras ya que viajar fomenta el consumo; la experiencia de compra se recuerda más que el propio producto y surgen nuevos valores y compromisos que deciden: reciclaje, ecológico, salud, relax, igualdad,...

Como respuesta a este nuevo escenario, aquellos establecimientos que quieren ser competitivos tienen que cambiar la forma de hacer las cosas. Empezar a pensar en el cliente omnicanal y el uso cada vez más frecuente de dispositivos móviles; tratar de mantener la esencia de la marca tanto en la tienda física como en la web y las redes sociales; cambiar la estrategia de comunicación: si no escuchas no entiendes; cambiar la gestión de tiempos: del mostrador al ordenador y al móvil y cambiar la atención a la clientela: medir y rentabilizar los datos.

La tienda no debe ser un mero contenedor de productos, sino de experiencias. En este sentido, cobra gran relevancia el *marketing sensorial*: recordamos el 1% de lo que se toca, el 2% de lo que se oye, el 5% de lo que se ve, el 15% de lo que se gusta y el 35% de lo que se huele (Universidad Rockefeller). La atención del consumidor se capta por estímulos que emocionen no por argumentos racionales. Para ello, es necesario efectuar cambios en la decoración y el ambiente de la tienda, en los servicios añadidos y en la comunicación: la clientela tiene que compartir el proceso, opinar y llevarlo a sus círculos reales y virtuales. Además, es relevante la diferenciación por valores: ecológico, saludable, igualitario, accesible,...

Adicionalmente, los establecimientos tienen que comprometerse con la *innovación social*, logrando que la ciudad sea más humana y justa, por ejemplo, a través de proyectos de cooperación que contemplen nuevos servicios para mayores, abordando los problemas de movilidad, compatibilizando los horarios de las personas que trabajan, haciendo que los/as niños/as puedan disfrutar en la calle con seguridad o promoviendo mensajes para la igualdad, entre otras actividades.



“El nuevo urbanismo comercial: la escala macro y micro espacial”

D^a. SILVIA LARA SAN JUAN

El Corte Inglés

Universidad Carlos III de Madrid

PRESENTACIÓN:

D^a. ANA SUÁREZ VÁZQUEZ

Universidad de Oviedo



D^a. Silvia Lara San Juan es Licenciada en Geografía. Realizó numerosos cursos de postgrado vinculados tanto con la ordenación comercial del territorio como con la gestión de empresas. Comenzó su carrera profesional dentro del ámbito público, desempeñando diversos puestos de responsabilidad en la Consejería de Urbanismo y en el Ayuntamiento de Madrid. Su experiencia profesional en el ámbito privado se inició en la empresa Continente (hoy Carrefour). Actualmente trabaja en el Departamento de Expansión Patrimonio de El Corte Inglés. Compagina esta actividad con su colaboración como profesora asociada en el Departamento de Economía de la Universidad Carlos III de Madrid.

Aunque el urbanismo comercial es un fenómeno histórico, se puede considerar que arrancó con la llamada Directiva de Servicios o Directiva Bolkestein (Directiva 2006/123/CE del Parlamento Europeo). Siendo la finalidad de esta directiva el impulso de la libertad de establecimiento y la libre circulación de servicios entre los estados miembros de la Unión Europea, afectó de un modo especial al sector comercial. De acuerdo con la misma, y a diferencia de lo que era la práctica habitual hasta el momento de su aprobación, los criterios de ordenación territorial del comercio han de venir asociados necesariamente al urbanismo, al medio ambiente o a la accesibilidad. Para entender la repercusión de este marco normativo sobre el comercio urbano actual es útil atender a la evolución de los modelos comerciales. Un hecho significativo en este sentido fue la incidencia del conocido como modelo Walmart, asociado a la expansión de esta cadena comercial



en Estados Unidos durante los años cuarenta y cincuenta del siglo pasado. Se trataba de un modelo donde el gran establecimiento funcionaba a modo de *meeting point* o lugar de encuentro. Este modelo impulsó el movimiento de la oferta comercial hacia el extrarradio de las grandes ciudades. Paradójicamente, hoy se asiste a un fenómeno de vuelta al centro urbano. Este análisis histórico de la evolución del urbanismo comercial tiene gran interés pues muestra cómo los procesos de cambio en un sentido u otro se repiten en el tiempo, aun con los matices propios de cada época.

La necesaria adaptación de las ciudades a los cambios que acontecen en el entorno —ya sean en sus dimensiones político-legales, culturales, sociales o cualquier otra— requiere del urbanismo comercial. Posibilita que el proceso de cambio se produzca al ritmo requerido. En este sentido, no se puede decir que el planeamiento comercial sea por sí mismo un factor generador de demanda, pero sí un factor facilitador.

Para entender la interrelación de las consecuencias macro y micro espaciales que resultan de la toma de decisiones en materia de urbanismo comercial se pueden analizar casos como el Triball, Chueca o Lavapiés en Madrid. Cada uno de ellos ha tenido capacidad para responder a una situación comercial y social diferente. Fuera de nuestras fronteras, un caso de interés es el barrio de Shoreditch, las decisiones adoptadas en materia de urbanismo comercial han propiciado su conversión en una de las zonas más vanguardistas de la capital británica.



“MESA REDONDA: Desafíos del comercio urbano”

Da. MARTA GONZÁLEZ MENÉNDEZ
UGT

D. EMILIO ÁLVAREZ SIERRA
El Arco

MODERADOR:
D. JUAN TRESPALACIOS GUTIÉRREZ
Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial



El principal desafío del comercio urbano es dar respuesta al permanente estado de cambio. Este hecho, que se puede considerar una constante en la gran mayoría de los sectores de actividad, se manifiesta con especial crudeza en el comercio. El sector comercial es, por definición, un sector con tendencia a anclarse en la rutina que confecciona su propia actividad diaria. De forma natural tiene una inercia hacia la estabilidad o, en todo caso, hacia un “dejarse llevar” por las circunstancias. Romper esta tendencia exige un esfuerzo explícito en el que se han de tener muy presentes cuatro principios-guía:

1. La esencia de cada negocio.
2. La importancia de la profesión de “tendero”.
3. La mejora de la convivencia con el entorno próximo.
4. La gestión de la experiencia de los clientes.



Universidad de Oviedo
Universidá d'Uviéu
University of Oviedo

CÁTEDRA FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES
DE DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL

**FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES**

En esta situación no parece que la liberación de horarios comerciales sea una fórmula mágica capaz por sí misma de solucionar los problemas del sector. En cambio, sí existe un acuerdo generalizado acerca de la importancia de poner en valor a los trabajadores. Sin cuidar la experiencia del empleado no es posible cuidar la experiencia del cliente. La apuesta por aspectos como la mejora de las condiciones laborales o la formación parecen las armas para frenar los daños que arrastran problemas derivados del absentismo, la rotación o la falta de compromiso de los empleados.