



**MINISTERIO DE
INDUSTRIA, TURISMO Y
COMERCIO**

**Externalización de
Servicios en el
Comercio Minorista**

***Resumen Informe Final
(Versión 1)***

Ref. E2860

10 Abril 2007

NOTA

En este documento de síntesis se recoge la introducción y dos capítulos del estudio realizado para el Mº de Industria y Comercio. En uno de los capítulos se analiza la encuesta a empresas comerciales de enero 2007 sobre las características de la externalización, y en el otro se muestran las Conclusiones y Recomendaciones. Cierra esta síntesis, un anexo con el índice del estudio realizado,.

1. INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

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

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

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

a) Dos modelos para un mismo objetivo

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

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

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

b) Integración y externalización no son términos contradictorios

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

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

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

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

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

Fuente: Elaboración Ikei en base a datos de INE

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

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

Gráfico 1.1 Fórmulas comerciales según el ámbito de la externalización

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

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

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

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

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

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

2.-LA ENCUESTA SOBRE SERVICIOS EXTERNALIZADOS EN EL COMERCIO. ENERO 2007

2. LA ENCUESTA SOBRE SERVICIOS EXTERNALIZADOS DE ENERO 2007

2.1. METODOLOGÍA ESTADÍSTICA APLICADA A LA EXPLOTACIÓN DE LA ENCUESTA

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

La información se presenta muy sintetizada en tres grandes apartados

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

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

2.1.1. Un primer análisis descriptivo

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

2.1.2. La información latente

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

- ***Análisis Conjunto para varias variables:***
- ***Análisis de independencia entre variables:***
- ***Análisis de la varianza:***

2.1.3. Los métodos factoriales

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

En este trabajo se han utilizado

- *El Análisis de Correspondencias Múltiple (ACM).*
- *El Análisis de Componentes Principales (ACP)*

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

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

2.2. ALGUNOS ASPECTOS MENOS CONOCIDOS DEL SECTOR COMERCIAL

2.2.1. Los comercios integrados suponen una tercera parte del Sector

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

Gráfico 2.1 Establecimientos por Fórmula Comercial

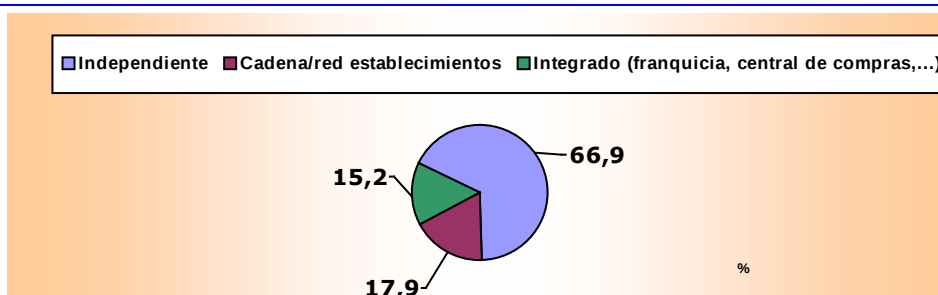


Gráfico 2.2 Establecimientos por Fórmula Comercial y Rama de Actividad

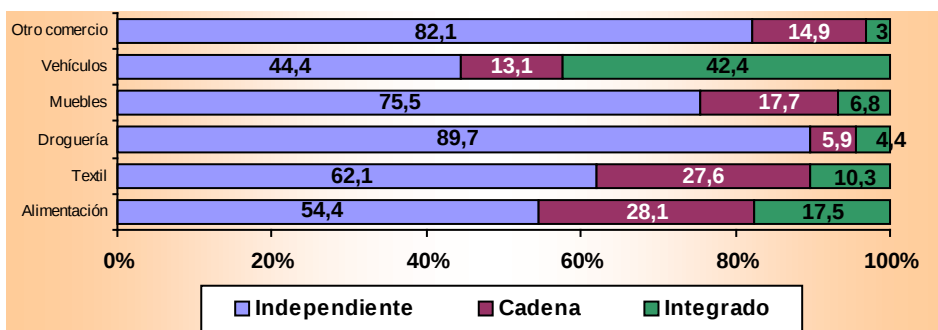
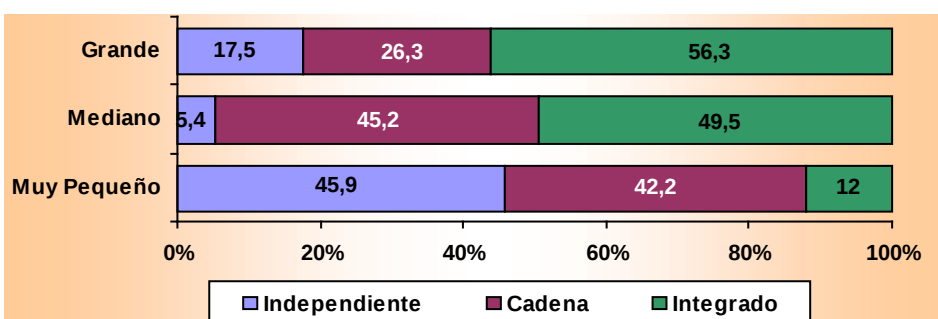


Gráfico 2.3 Establecimientos por Fórmula Comercial y Tamaño de empleo



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

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

Gráfico 2.4 Establecimientos por Tamaño en términos de empleo

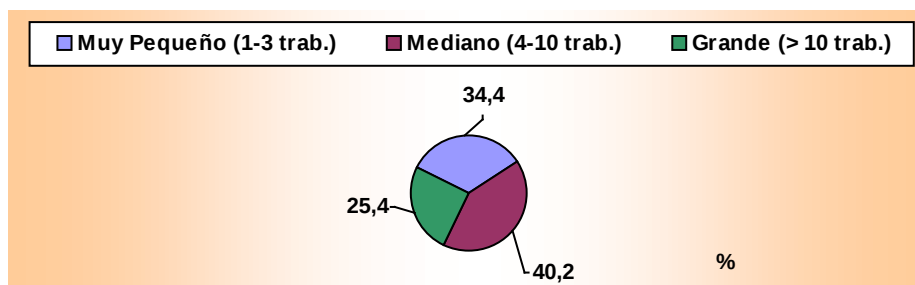


Gráfico 2.5 Establecimientos por Tamaño en términos de empleo y Rama de Actividad

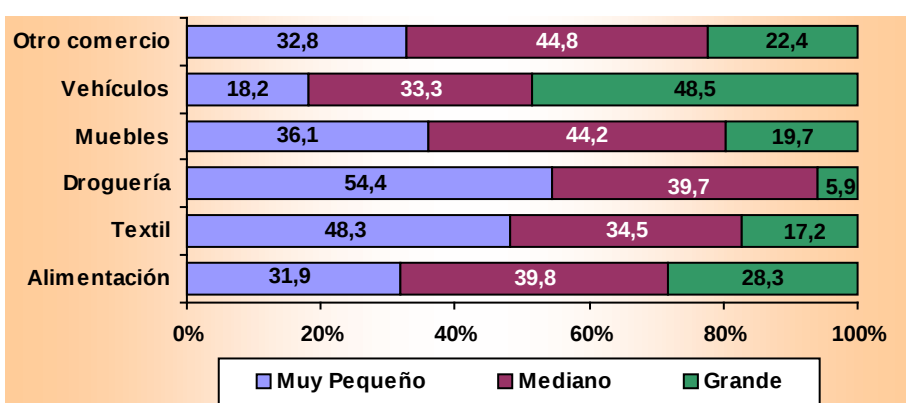
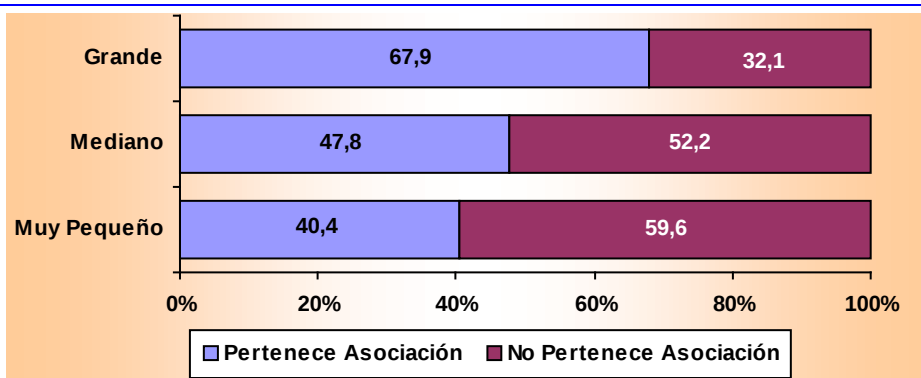


Gráfico 2.6 Establecimientos por Tamaño en términos de empleo y Pertenencia Asociación



2.2.3. El 2006 fue un año bueno para el comercio

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

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

Gráfico 2.7 Establecimientos por Valoración negocio en 2006 frente a 2005

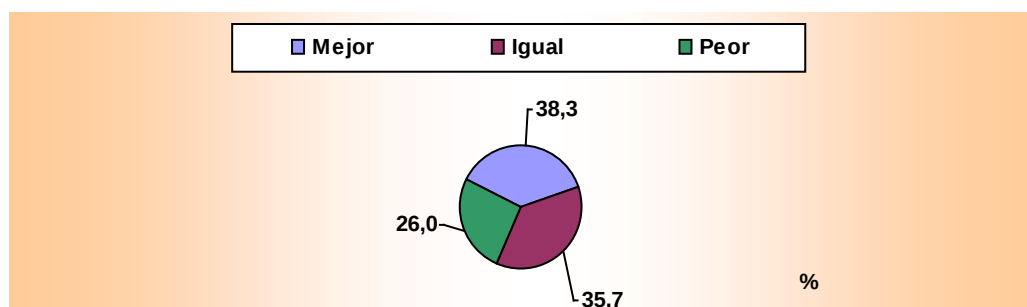


Gráfico 2.8 Establecimientos por Valoración negocio 2005-2006 y Tamaño empleo

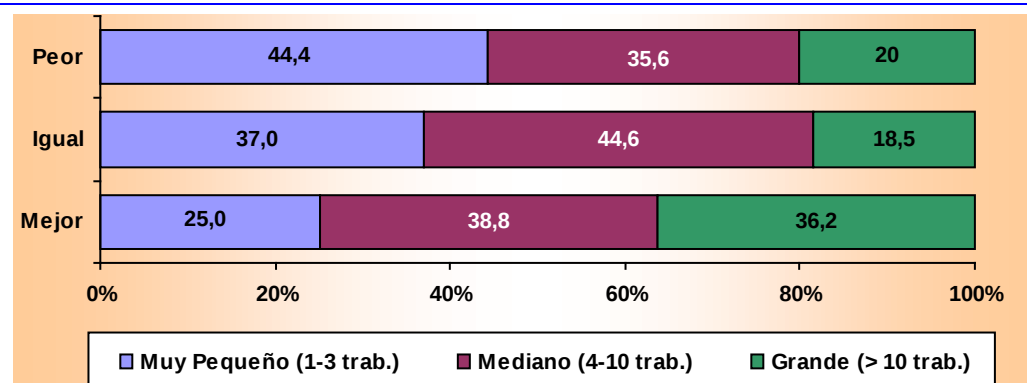
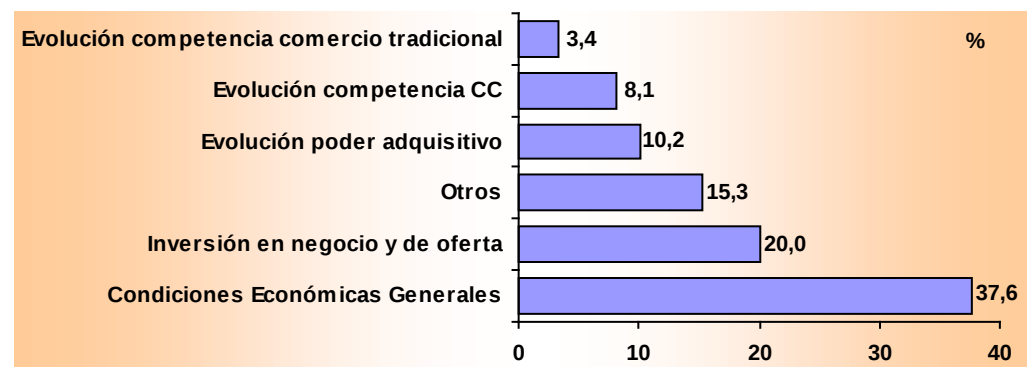


Gráfico 2.9 Causas de la evolución del 2006



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

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

Gráfico 2.10 Establecimientos por Perspectivas de Futuro a 5 años

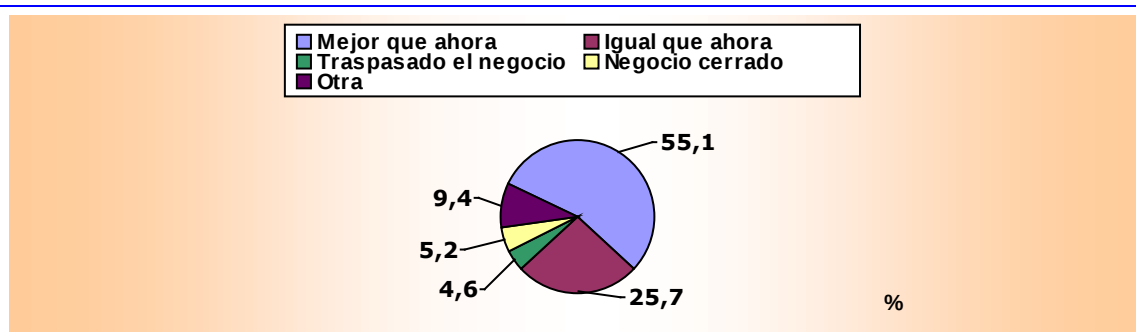


Gráfico 2.11 Establecimientos por Perspectivas de Futuro a 5 años y Fórmula Comercial

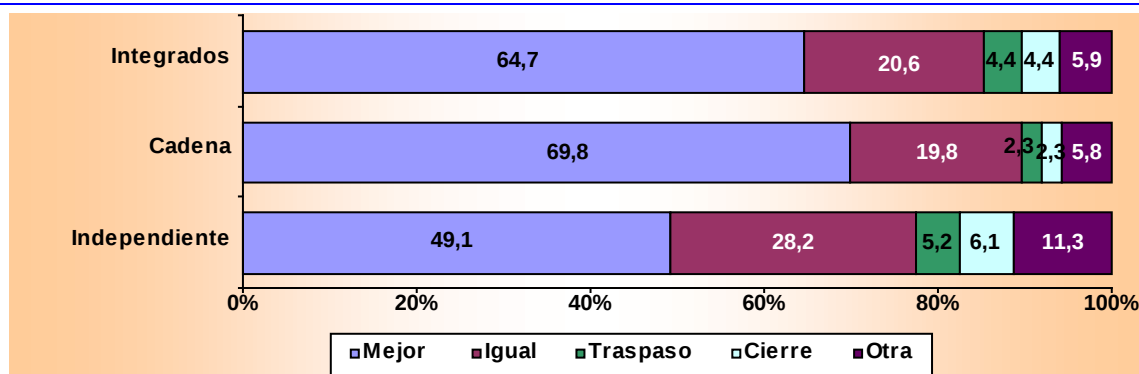
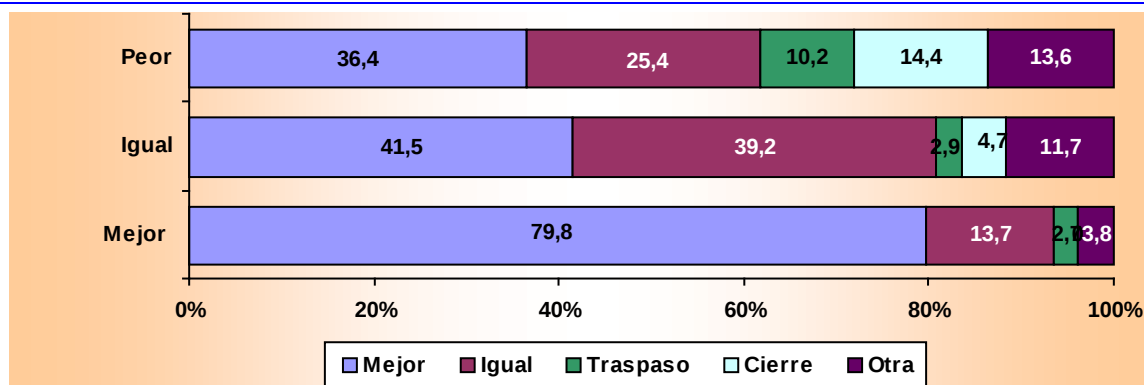


Gráfico 2.12 Establecimientos por Perspectivas de Futuro a 5 años y Evolución 2006



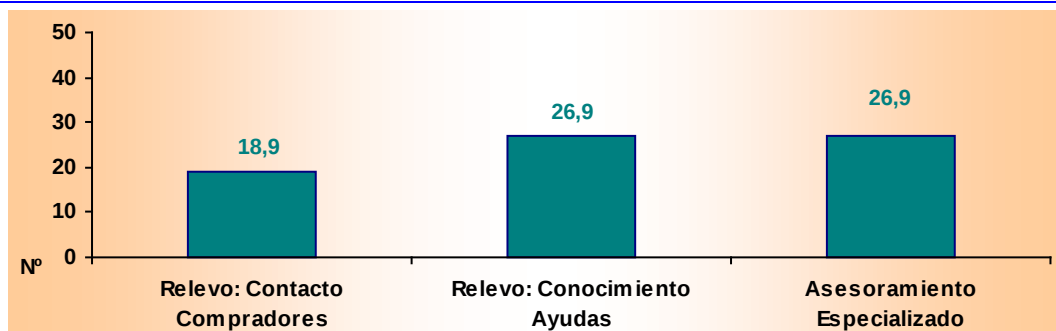
2.2.5. El relevo generacional es el reto de los próximos años

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

Cuadro 2.1 Los comerciantes y el relevo generacional

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

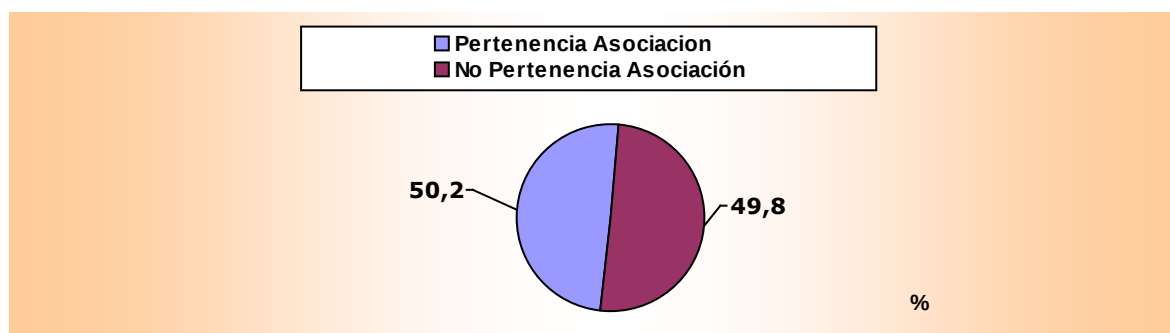
Gráfico 2.13 Acciones que más ayudarían al comerciante en un proceso de relevo generacional



2.2.6. A los comercios más pequeños todavía les cuesta asociarse

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

Gráfico 2.14 Establecimientos en función de si están asociados o no



Cuadro 2.15 Tipo de asociaciones ordenadas de mayor a menor

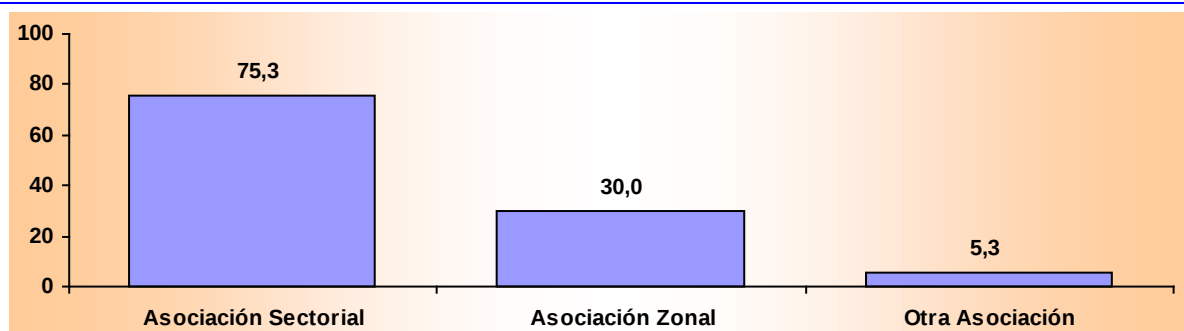


Gráfico 2.16 Establecimientos en función de si están asociados o no por tamaño

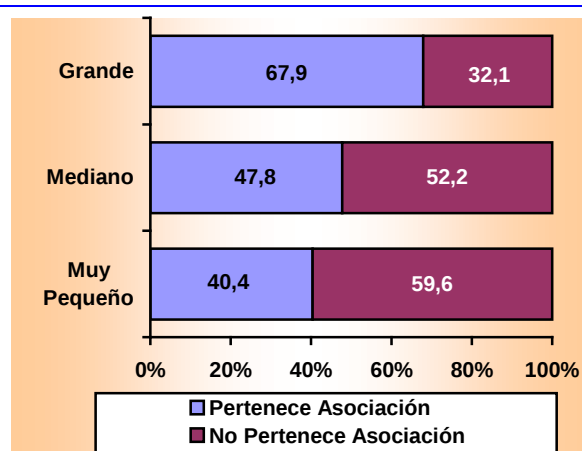
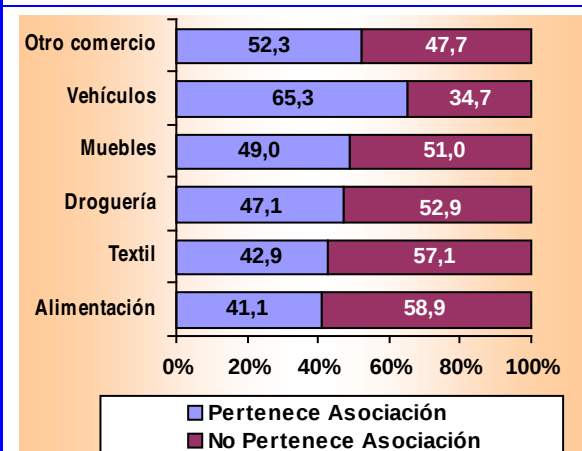


Gráfico 2.17 Establecimientos en función de si están asociados o no por rama de actividad



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

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

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

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

Gráfico 2.18 Establecimientos en función de sus competidores principales

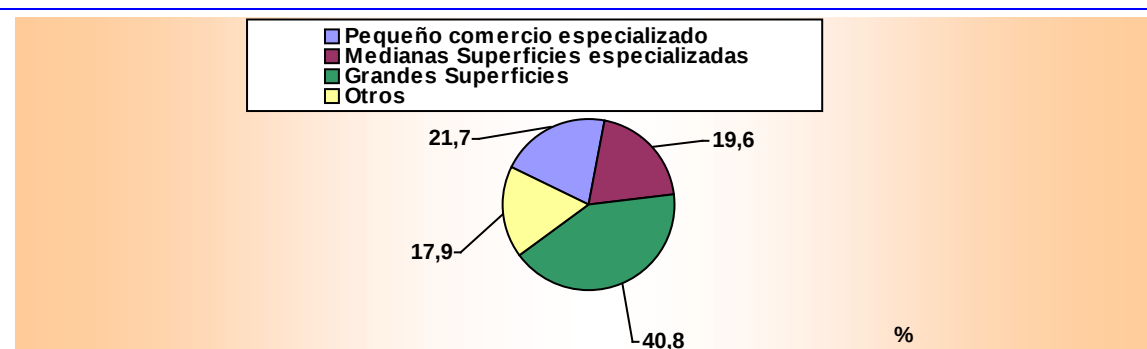


Gráfico 2.19 Principales competidores por rama de actividad

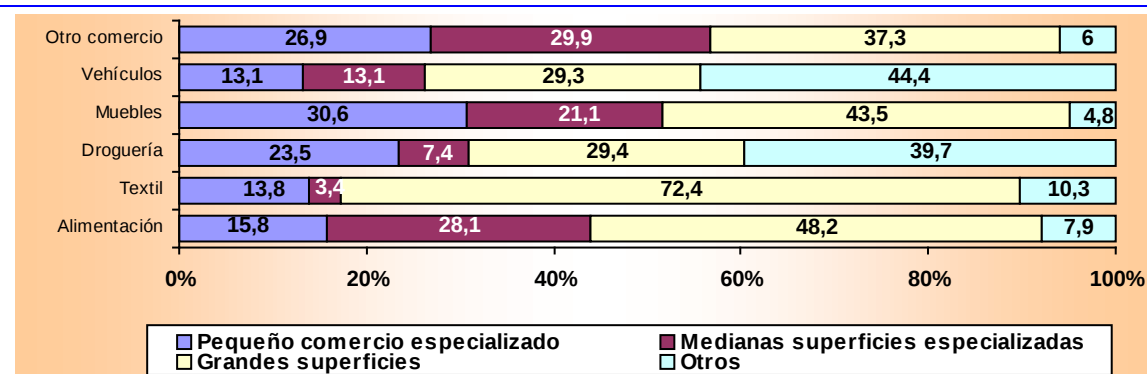
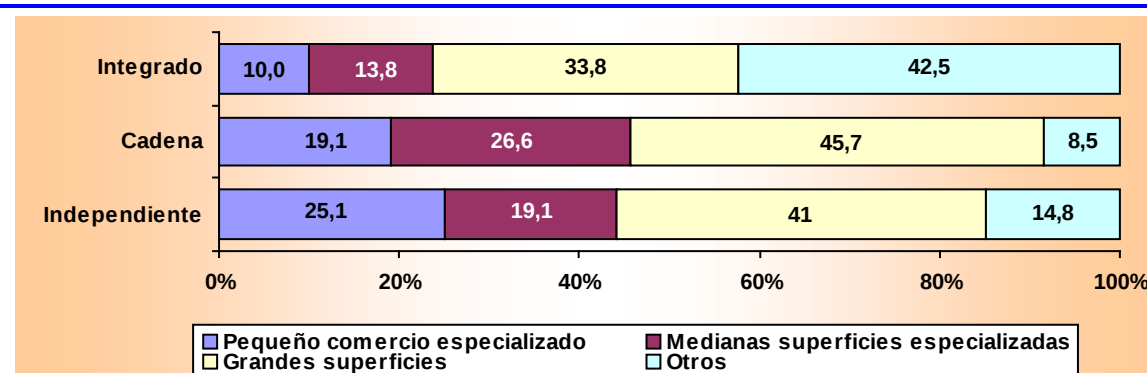


Gráfico 2.20 Principales competidores por fórmula comercial



2.3. CARACTERIZACIÓN DE LOS SERVICIOS SUBCONTRATADOS

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

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

Gráfico 2.21 % Establecimientos por número de servicios subcontratados

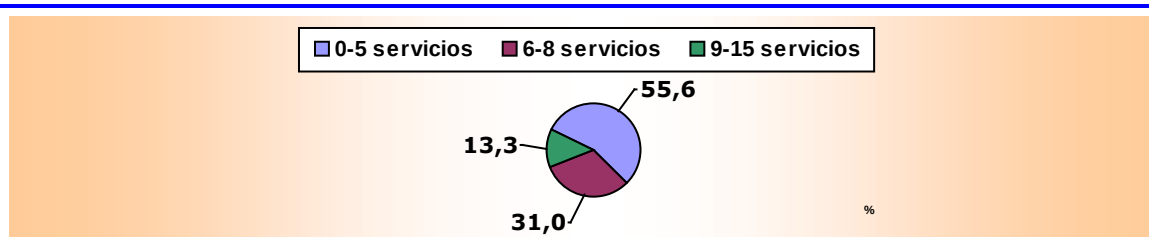


Gráfico 2.22 Número de servicios subcontratados por rama de actividad

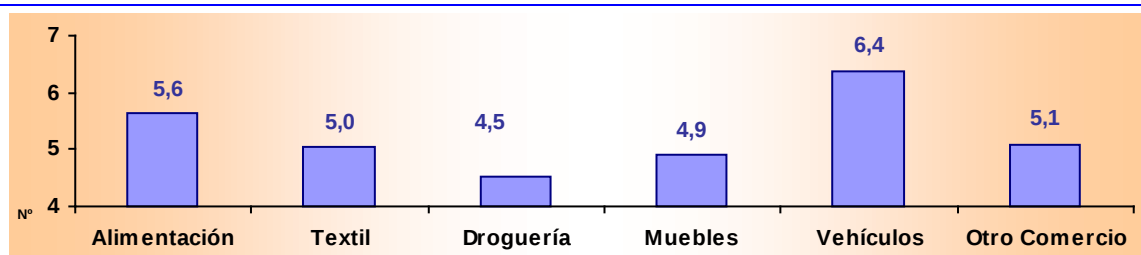


Gráfico 2.23 Número de servicios subcontratados por fórmula comercial

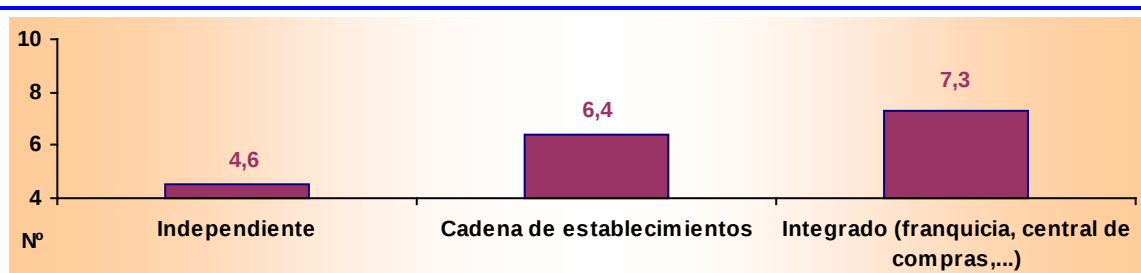
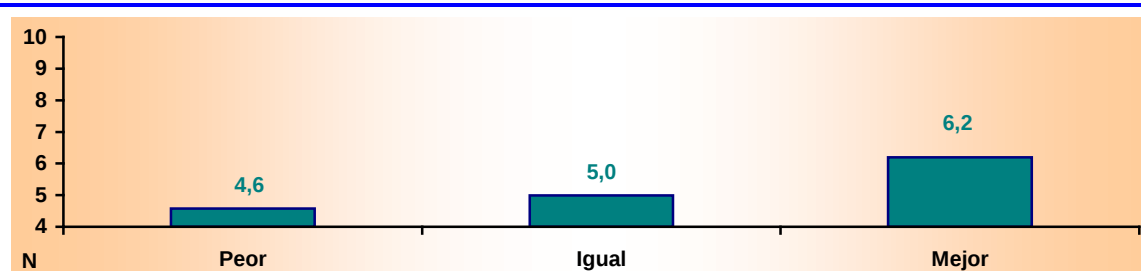


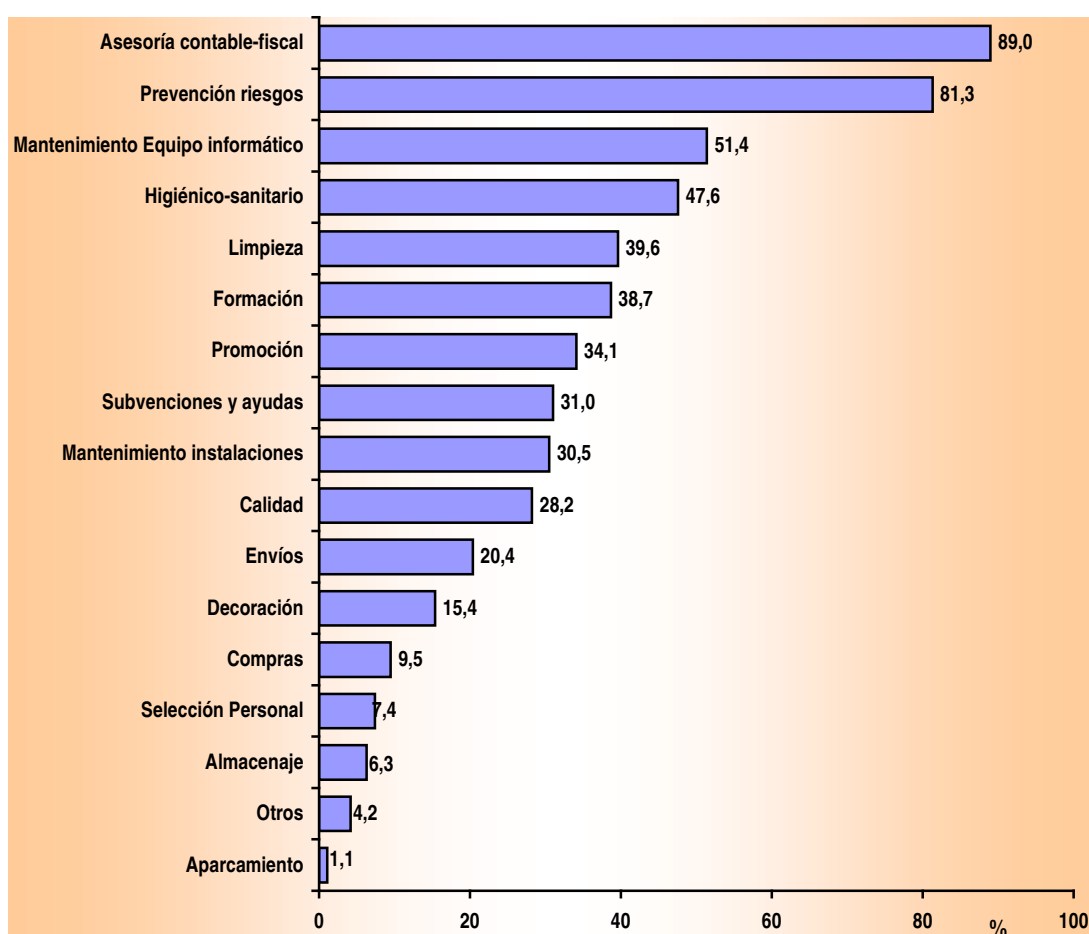
Gráfico 2.24 Número de servicios subcontratados por evolución 2006



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

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

Gráfico 2.25 Servicios subcontratados



2.3.3. Tres tipologías de externalización de servicios

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

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

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

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

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

Cuadro 2.2 Principales grupos de servicios definidos en el análisis factorial

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

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

Gráfico 2.26 Tipos de servicios demandados por Tamaño

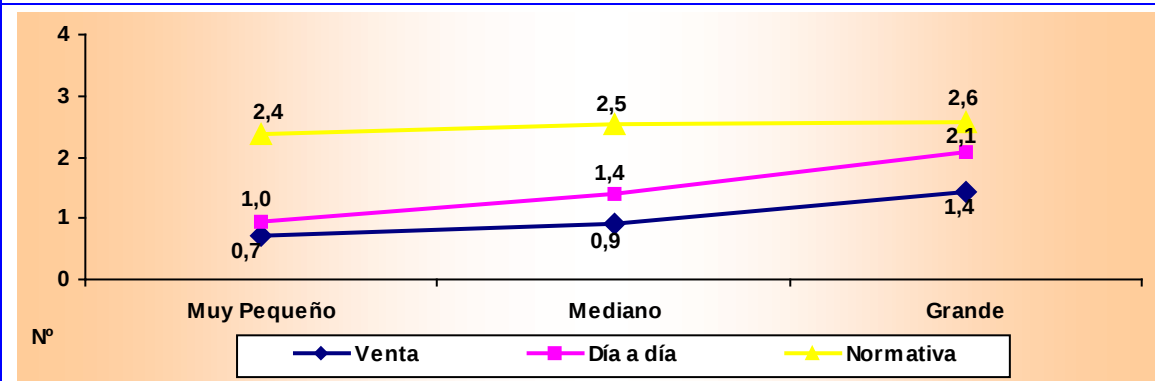


Gráfico 2.27 Tipos de servicios demandados por Rama de Actividad

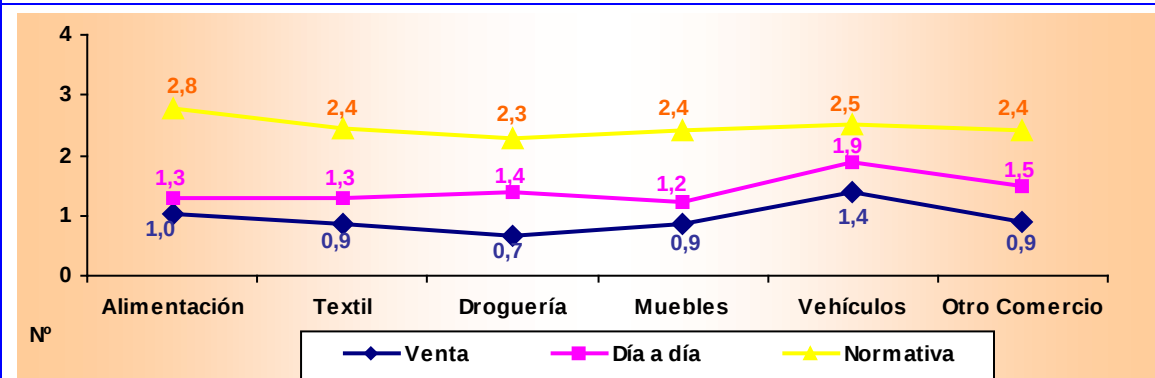
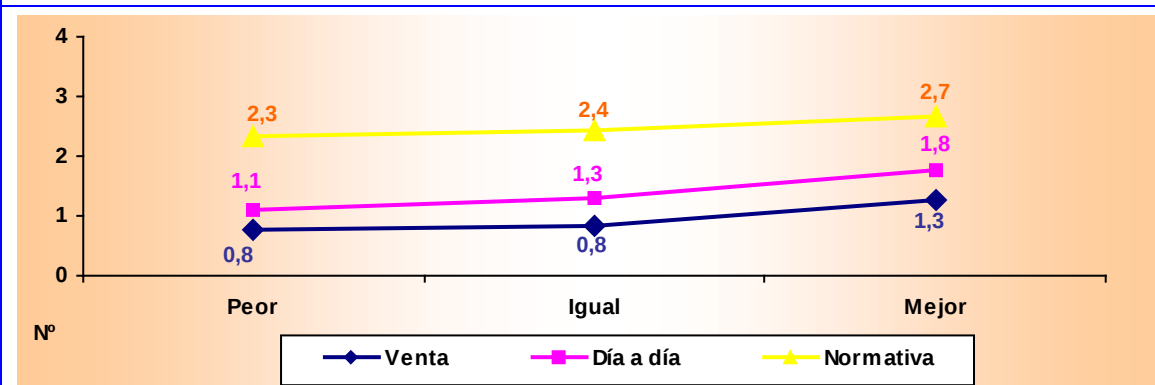


Gráfico 2.28 Tipos de servicios demandados por Evolución año 2006



2.3.4. Se externaliza primero lo que se considera imprescindible

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

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

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

Gráfico 2.29 Servicios más imprescindibles en 1er lugar

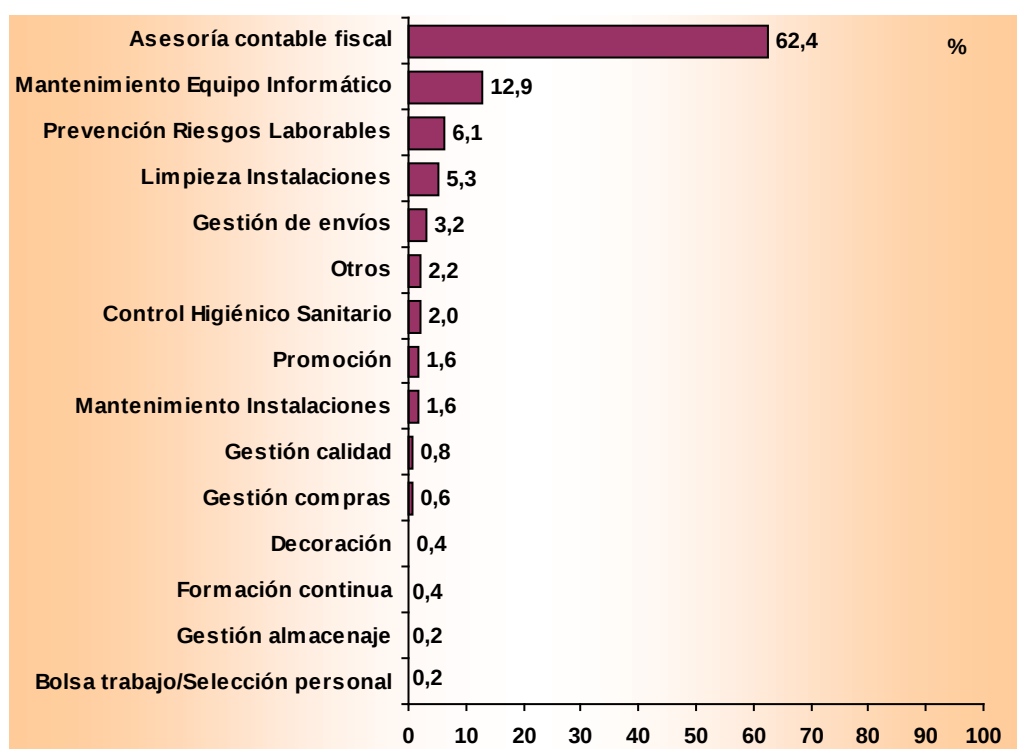


Gráfico 2.30 Servicios más imprescindibles en 2º lugar

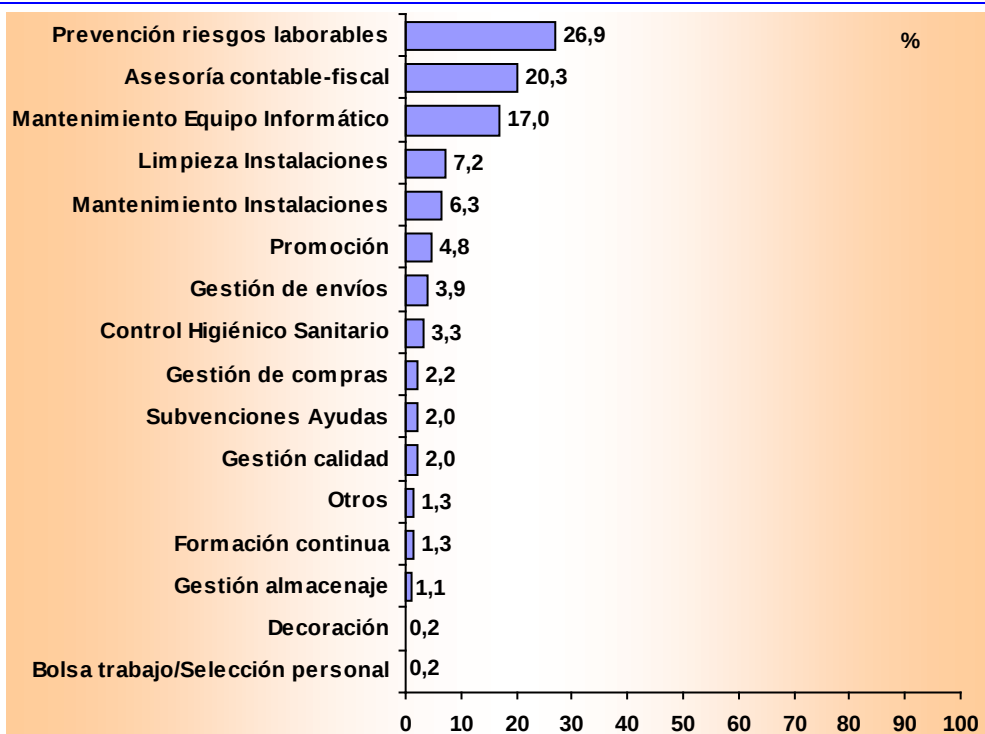


Gráfico 2.31 Servicios más imprescindibles en 3er lugar



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

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

Gráfico 2.32 Servicios Ahorro Tiempo

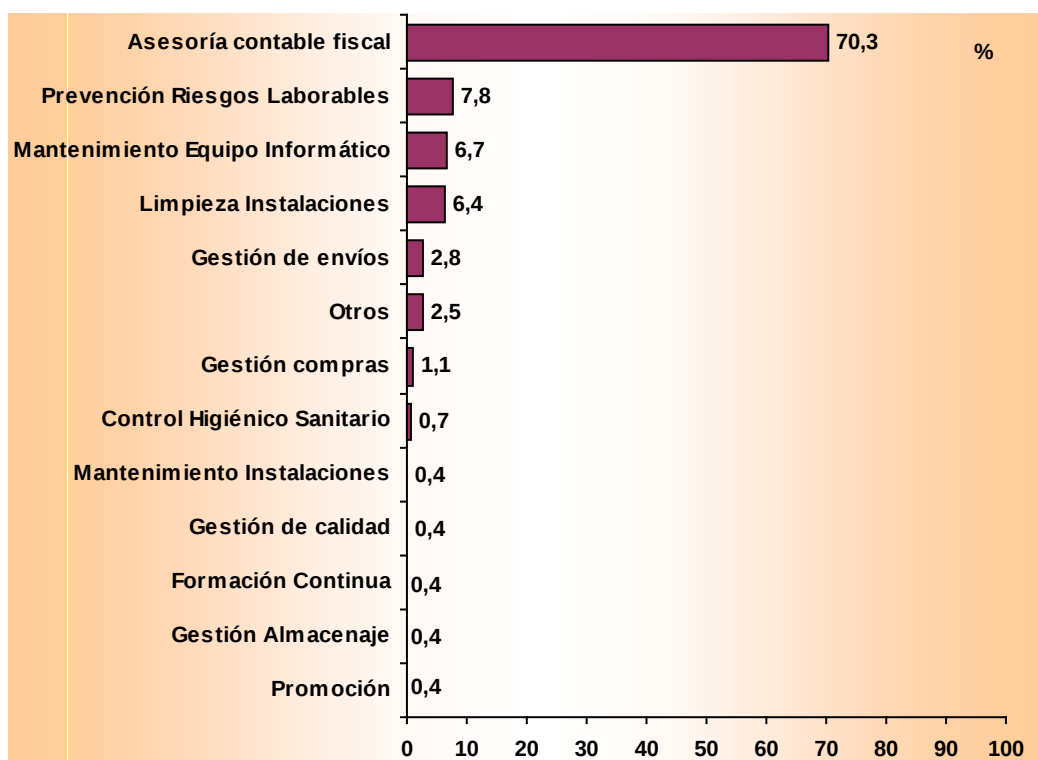


Gráfico 2.33 Servicios Mejora Organización

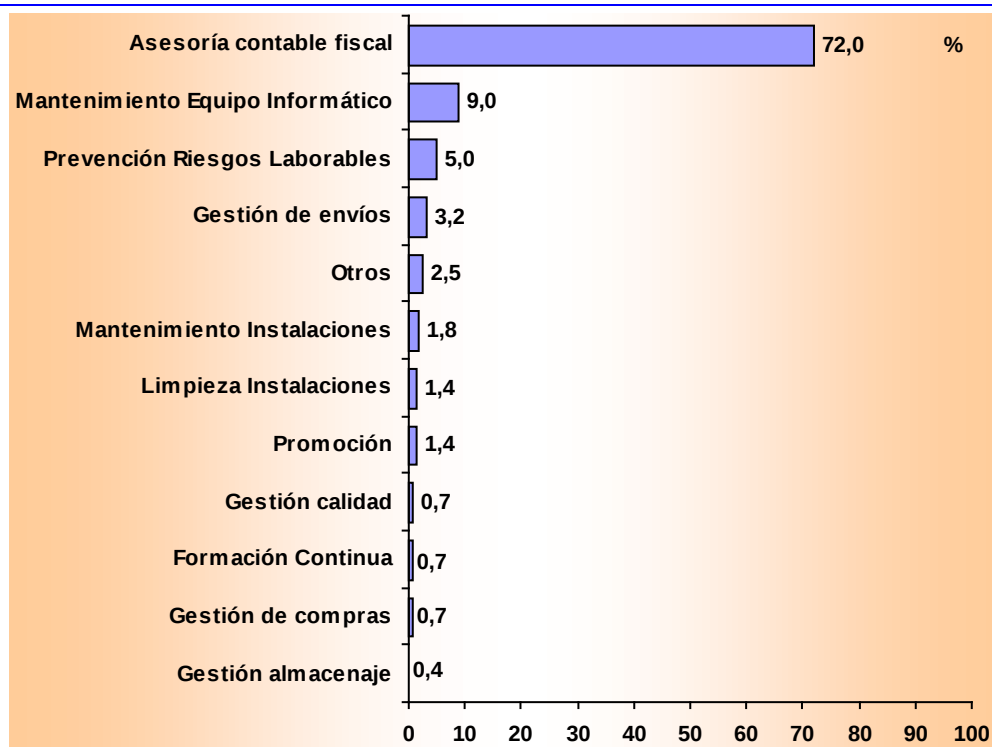
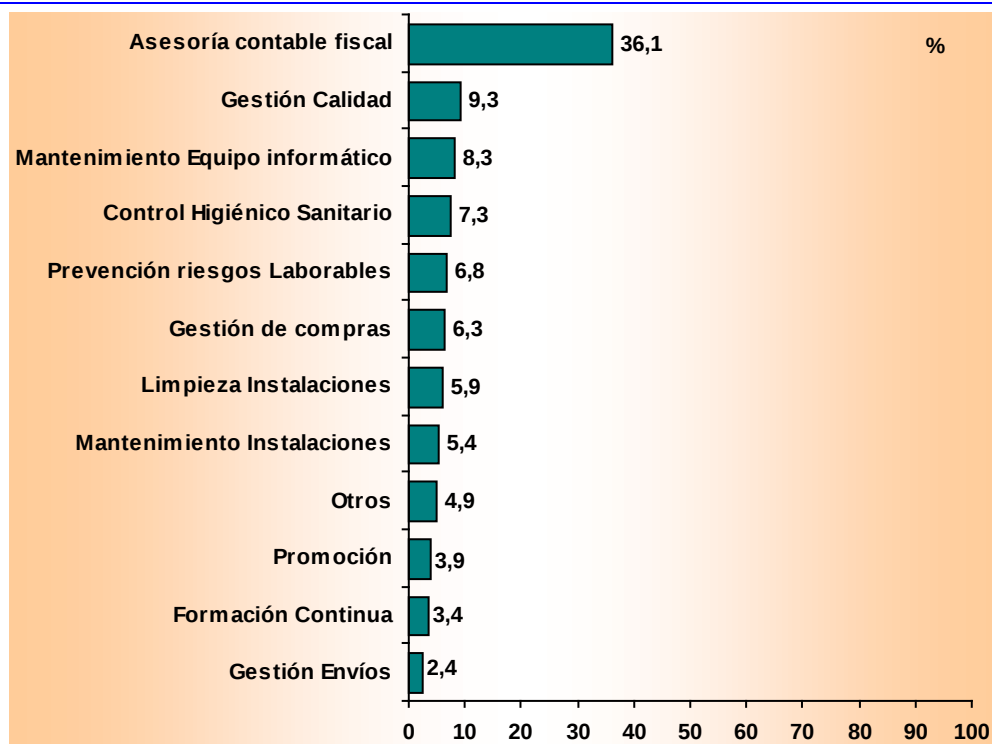


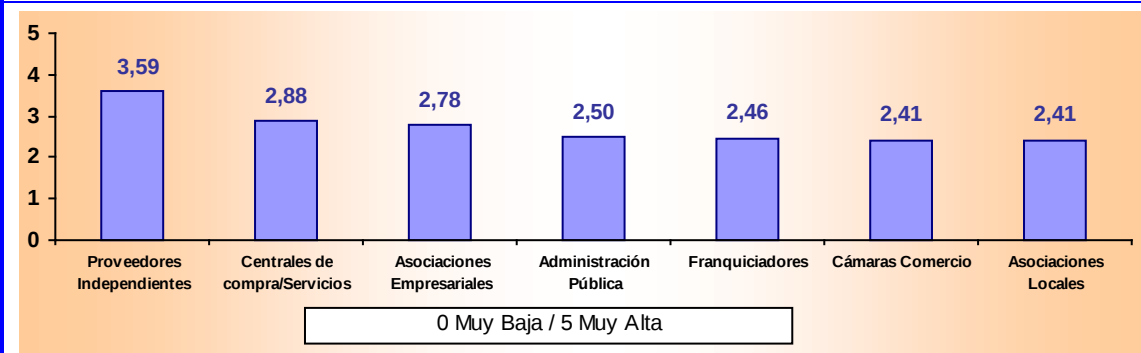
Gráfico 2.34 Servicios Mayor Calidad



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

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

Gráfico 2.35 Grado de confianza en función del tipo de agente prestador del servicio



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

Gráfico 2.36 Confianza en las instituciones públicas por fórmula comercial.

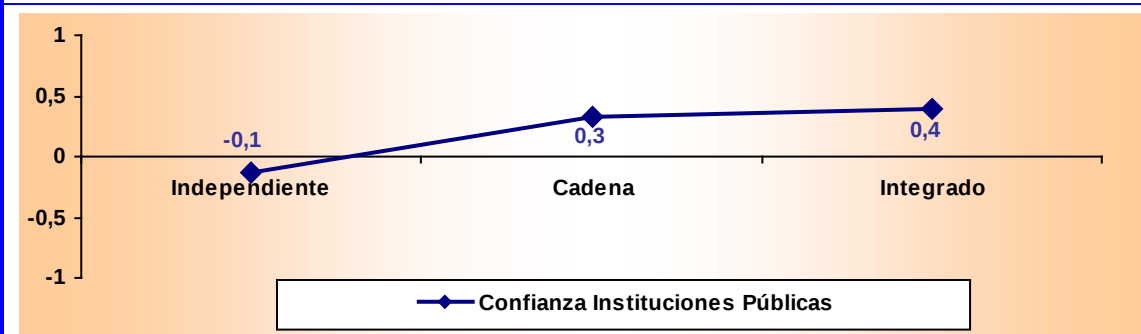
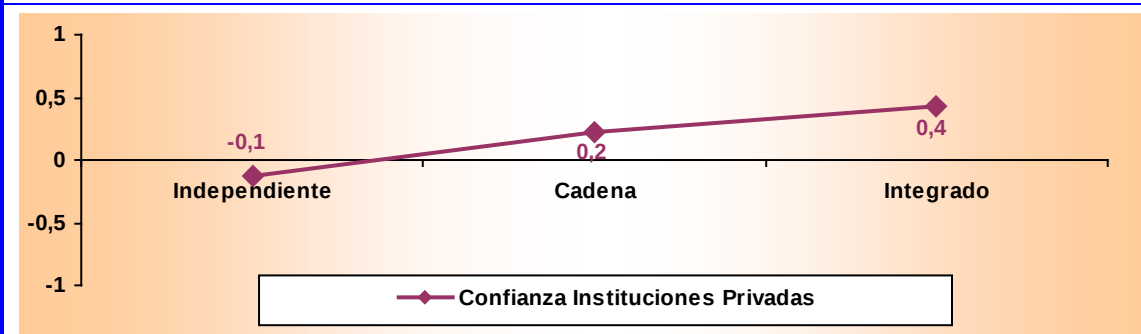


Gráfico 2.37 Confianza en las instituciones privadas por fórmula comercial.



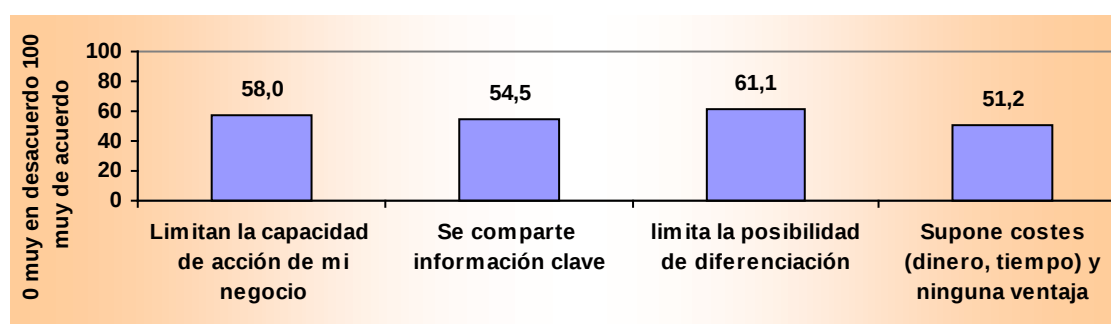
2.4. ACTITUDES FRENTE A LA COOPERACIÓN

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

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

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

Gráfico 2.38 Desventajas de integrarse en una red de establecimientos



Cuadro 2.3 Desventajas de integrarse por rama de actividad (0 muy en desacuerdo – 100 muy de acuerdo)

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

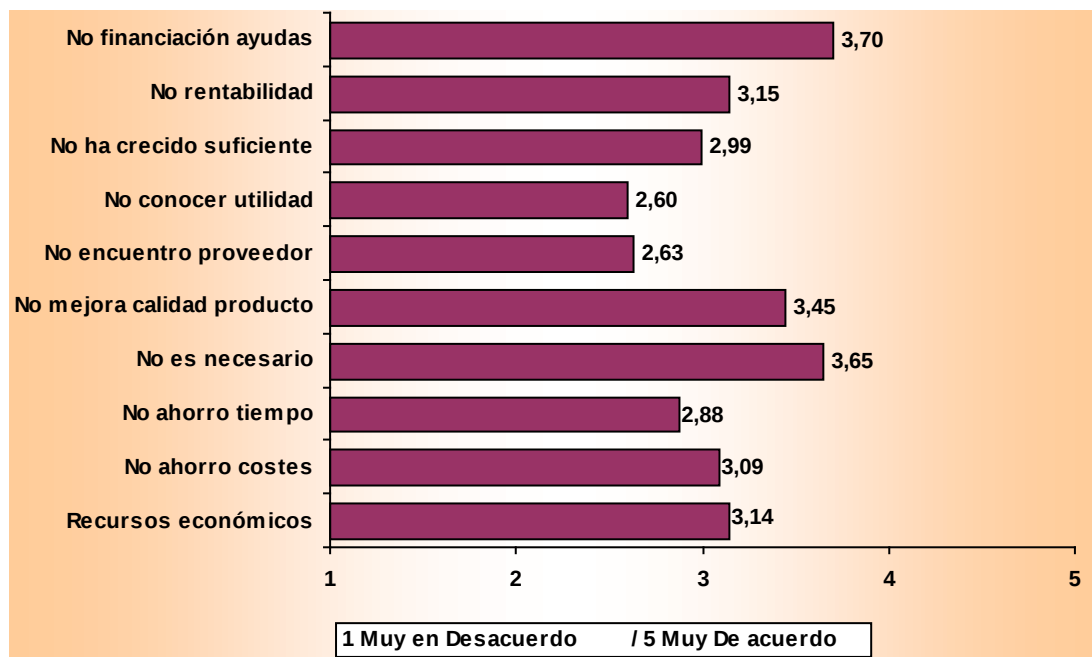
Cuadro 2.4 Cuadro 2.39 Desventajas de integrarse por tramo de empleo (0 muy en desacuerdo – 100 muy de acuerdo)

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

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

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

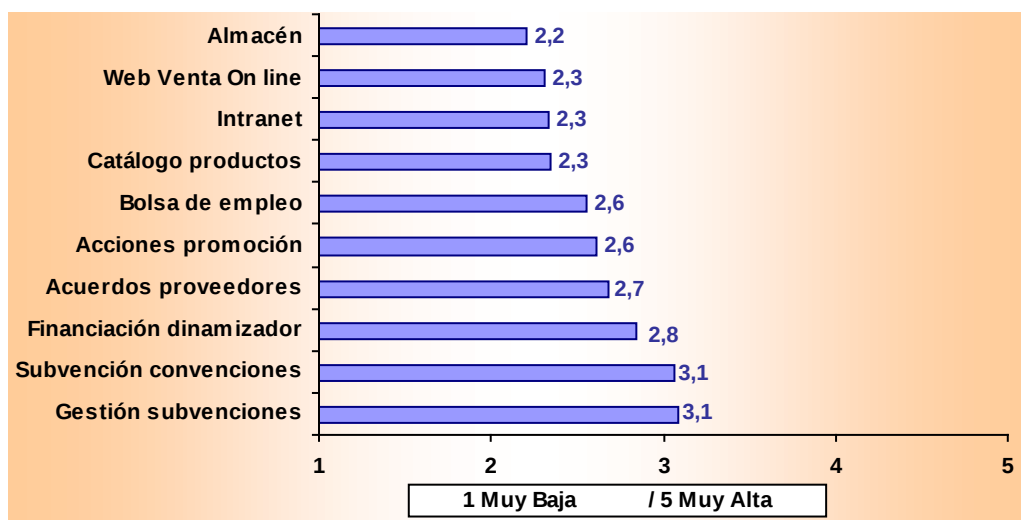
Gráfico 2.40 Razones de no subcontratación



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

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

Gráfico 2.41 Razones para cooperar con otros comercios



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

Cuadro 2.5 Disposición a Cooperar: Análisis de los Componentes principales (1)

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

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

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

Gráfico 2.42 Disposición global a cooperar por ramas de actividad

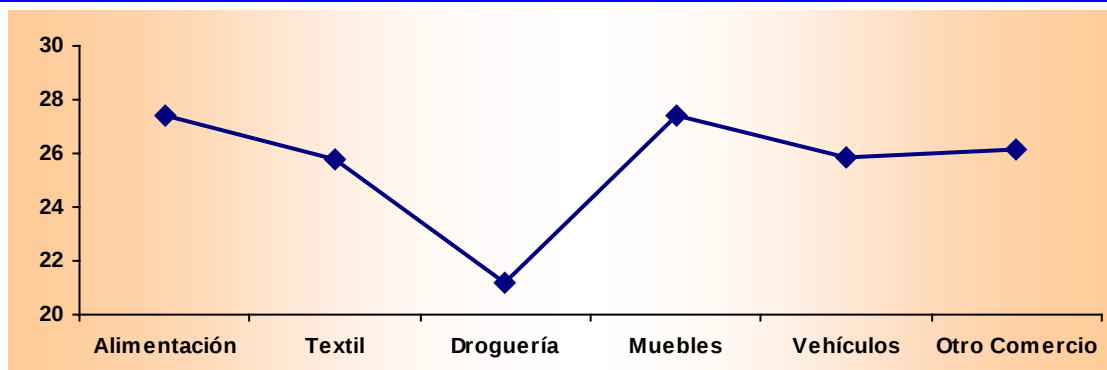
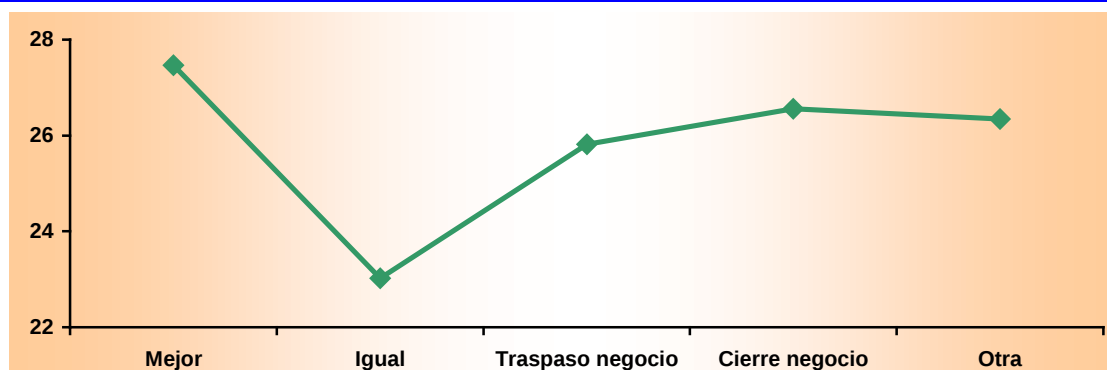
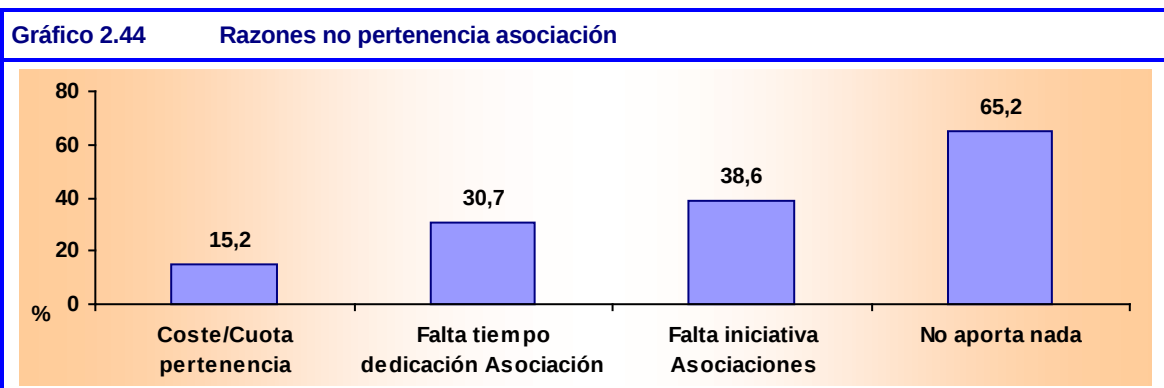


Gráfico 2.43 Disposición global a cooperar por perspectivas de futuro



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

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



Cuadro 2.6 Razones no pertenencia asociación por rama de actividad % afirmativo

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

Cuadro 2.7 Razones no pertenencia asociación por tramo de empleo % afirmativo

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

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

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

Cuadro 2.8 Satisfacción pertenencia a asociación (0 muy en desacuerdo – 100 muy de acuerdo)

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

Cuadro 2.9 Satisfacción pertenencia asociación por rama de actividad (0 muy en desacuerdo – 100 muy de acuerdo)

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

Cuadro 2.10 Satisfacción pertenencia asociación por tramo de empleo (0 muy en desacuerdo – 100 muy de acuerdo)

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

3.-CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1. BUENAS RAZONES PARA FOMENTAR LA EXTERNALIZACIÓN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

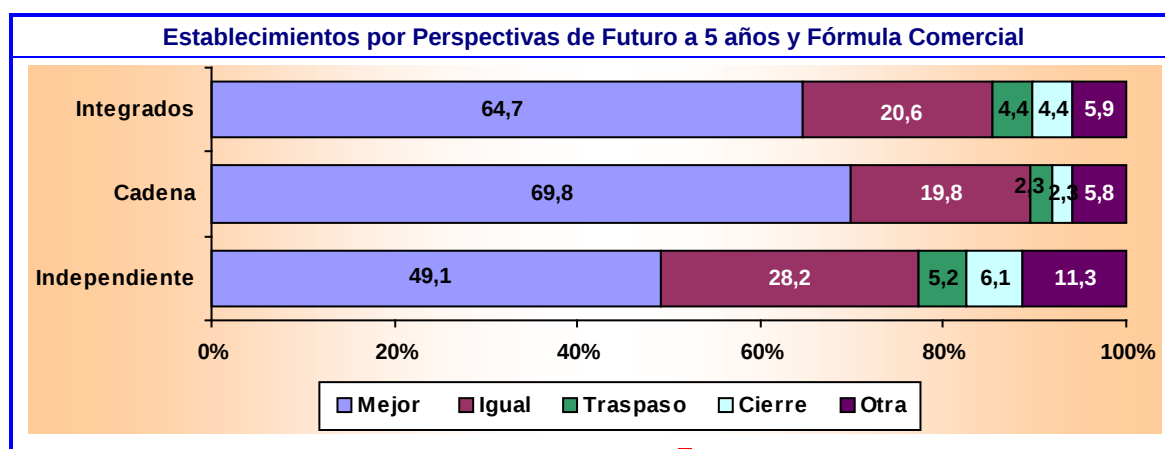
3.1.2. Los comercios europeos ya se han beneficiado de la flexibilidad y la transmisión de información que les proporciona la externalización de los servicios, y presumiblemente lo seguirán haciendo en el futuro.

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

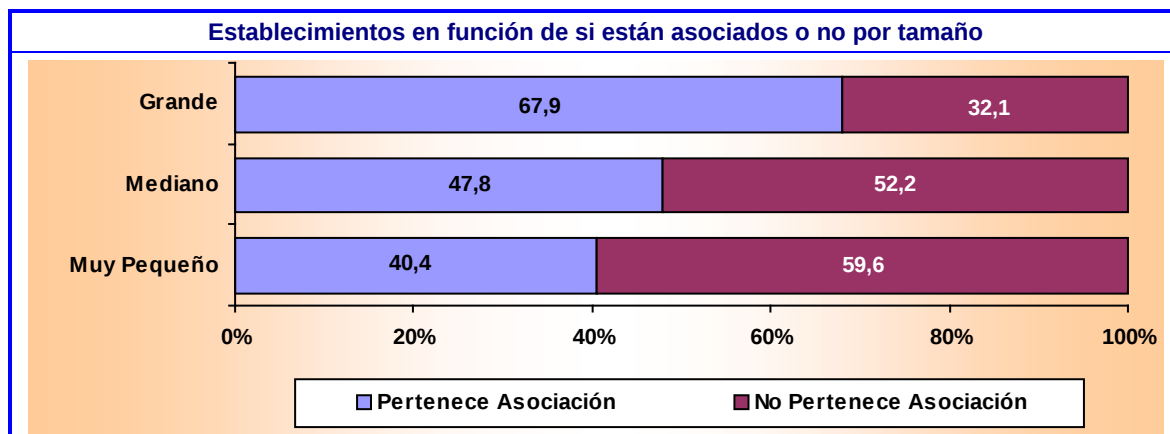
3.2. LA SUPERVIVENCIA EN COOPERACIÓN

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

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



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



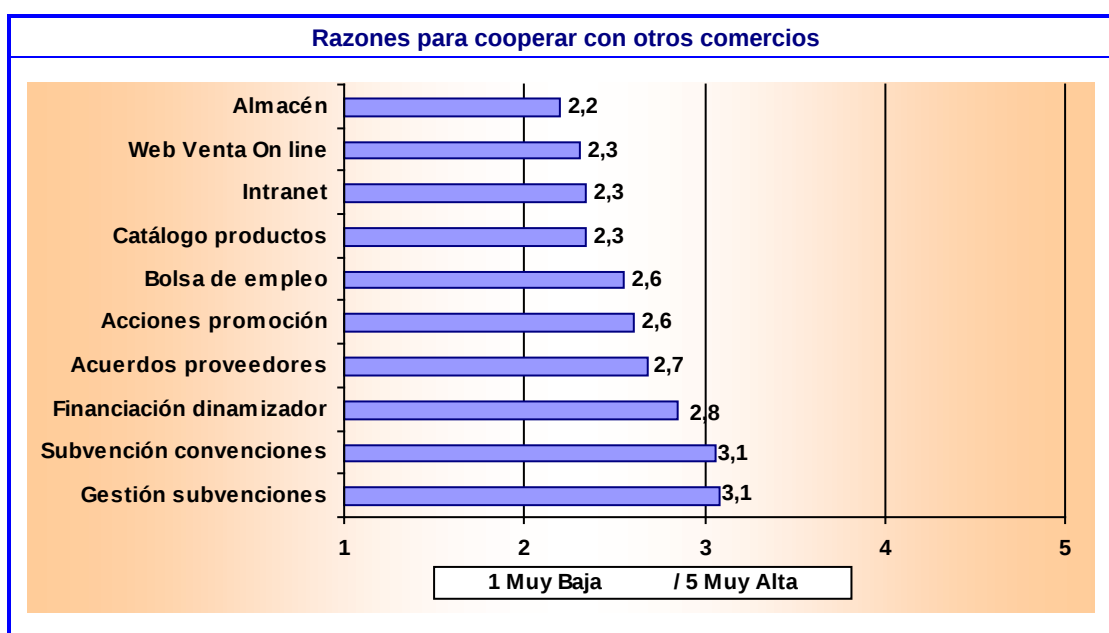
- Las entrevistas con empresas comerciales confirman que del recelo inicial se llega a la imprescindibleidad de la relación, e incluso más que por el ahorro de costes que supone comprar en mayores volúmenes, por el caudal de información compartida que se obtiene, a un precio muy bajo y con un aprovechamiento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

3.3. APOYOS MÁS VALORADOS

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

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

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



3.4. DE LA MODERNIZACIÓN A LA PRODUCTIVIDAD

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

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

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

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

ANEXO: INDICE DEL INFORME

ANEXO: INDICE DEL INFORME

1. INTRODUCCIÓN

2. LA ENCUESTA EUROPEA

- 2.1. EL EFECTO DE LA EXTERNALIZACIÓN EN EL CRECIMIENTO DEL SECTOR SERVICIOS
- 2.2. TIPO DE SERVICIO CONTRATADO
- 2.3. EXPECTATIVAS FUTURAS DE CONTRATACIÓN DE SERVICIOS

3. UN AVANCE CUANTITATIVO

- 3.1. LA TABLA INPUT-OUTPUT INE 2000
- 3.2. LOS GASTOS EXTERNOS SEGÚN LA ENCUESTA ANUAL DE INE

4. LAS FÓRMULAS DE EXTERNALIZACIÓN YA IMPLANTADAS

- 4.1. LA FRANQUICIA
 - 4.1.1. Importancia del sector en el comercio minorista
 - 4.1.2. Caracterización del modelo de negocio
 - 4.1.3. Tipo de servicios ofrecidos y relación con las enseñas
 - 4.1.4. Claves del proceso de externalización
- 4.2. LAS CENTRALES DE COMPRAS
 - 4.2.1. Evolución de las principales magnitudes del sector
 - 4.2.2. Caracterización del modelo de negocio
 - 4.2.3. Tipo de servicios ofrecidos y relación con la CCS
 - 4.2.4. Claves del proceso de externalización
- 4.3. LOS CENTROS COMERCIALES
 - 4.3.1. Importancia del sector en el comercio minorista
 - 4.3.2. Tipo de servicios ofrecidos y relación con el promotor
 - 4.3.3. Claves del proceso de externalización
- 4.4. LAS ASOCIACIONES DE COMERCIANTES PROFESIONALIZADAS
 - 4.4.1. Algunos casos de éxito
 - 4.4.2. Claves del proceso de externalización

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

- 5.1. METODOLOGÍA ESTADÍSTICA APLICADA A LA EXPLOTACIÓN DE LA ENCUESTA
 - 5.1.1. Un primer análisis descriptivo
 - 5.1.2. La información latente
 - 5.1.3. Los métodos factoriales
- 5.2. ALGUNOS ASPECTOS MENOS CONOCIDOS DEL SECTOR COMERCIAL
 - 5.2.1. Los comercios integrados suponen una tercera parte del Sector
 - 5.2.2. La relación entre el tamaño, la actividad y el asociacionismo
 - 5.2.3. El 2006 fue un año bueno para el comercio
 - 5.2.4. Domina el optimismo: en 5 años más de la mitad se ven mejor que ahora, y sólo un 10% se ve cerrado o traspasado
 - 5.2.5. El relevo generacional es el reto de los próximos años
 - 5.2.6. A los comercios más pequeños todavía les cuesta asociarse
 - 5.2.7. El comercio especializado ya hace frente a las grandes superficies, al menos se equiparan en importancia como competidores.
- 5.3. CARACTERIZACIÓN DE LOS SERVICIOS SUBCONTRATADOS

- 5.3.1. Sucontratan más servicios los integrados, los que les ha ido bien el 2006, y los concesionarios de vehículos
- 5.3.2. La normativa se hace presente y los comercios prefieren que se lo lleven los especializados
- 5.3.3. Tres tipologías de externalización de servicios
- 5.3.4. Se externaliza primero lo que se considera imprescindible
- 5.3.5. Son servicios imprescindibles porque son los que mas ahorran tiempo y mejoran la organización interna
- 5.3.6. Los proveedores de servicios independientes ofrecen mayor confianza que las asociaciones o instituciones
- 5.4. ACTITUDES FRENTE A LA COOPERACIÓN
 - 5.4.1. Los que no están integrados tienen claro que todo son desventajas
 - 5.4.2. La falta de financiación y ayudas es la principal barrera de externalización señalada por los establecimientos
 - 5.4.3. A pesar de que la captación de subvenciones es la motivo de cooperación más señalado, el apoyo para encontrarse y buscar formulas de acuerdo se valora positivamente.
 - 5.4.4. Los no asociados consideran que las asociaciones aportan poco a la gestión de sus negocios
 - 5.4.5. Sin embargo, los que están asociados, están satisfechos

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 6.1. BUENAS RAZONES PARA FOMENTAR LA EXTERNALIZACIÓN
 - 6.1.1. La experiencia desarrollada en las Centrales de Compra permite distinguir diversos orígenes para compartir determinados servicios
 - 6.1.2. Los comercios europeos ya se han beneficiado de la flexibilidad y la transmisión de información que les proporciona la externalización de los servicios, y presumiblemente lo seguirán haciendo en el futuro.
- 6.2. LA SUPERVIVENCIA EN COOPERACIÓN
- 6.3. APOYOS MÁS VALORADOS
- 6.4. DE LA MODERNIZACIÓN A LA PRODUCTIVIDAD

Anexo A. CARACTERÍSTICAS DE LA ENCUESTA A COMERCIOS

- A.1. METODOLOGÍA
- A.2. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA
- A.3. CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

Anexo B. ASOCIACIONES CONTACTADAS

Anexo C. ENTREVISTAS PERSONALES