



Informe internacional

Introducción

El proyecto Talk Retail Erasmus+ tiene como objetivo crear un curso online de microaprendizaje para minoristas que deseen abrir sus empresas al mercado internacional. Su objetivo es poner en relieve la importancia de la comunicación y de las competencias interpersonales en las ventas internacionales y ofrecer cursos que puedan adaptarse al ritmo y al tiempo del usuario y que se adapten a las necesidades específicas en competencia de habla inglesa y de las habilidades de comunicación internacional. Como parte del proyecto, todos los socios del consorcio han investigado la situación de los trabajadores del comercio minorista en su país y, aparte de esta investigación, han encuestado a más o menos 50 personas de cada país que trabajan en este sector para comprender la situación real en la que se encuentran los minoristas hoy en día para así encontrar diez competencias comunes que serían las más importantes que deben adquirir los minoristas que deseen expandirse internacionalmente.

La industria minorista es un pilar fundamental para el empleo en estos países. Con la incorporación de nuevas tecnologías de la comunicación, las nuevas normativas en las operaciones comerciales y la adopción de nuevas formas de venta, es un sector en constante evolución. No obstante, en los dos últimos años, el sector se ha visto afectado por varios cierres masivos en toda Europa, que han obligado a los comercios a cerrar o a buscar alternativas para vender sus productos, ya que solo se permitió permanecer abiertos a aquellas tiendas que se consideraron "esenciales", como es el caso de las de alimentación. Además, cabe destacar que muchos minoristas también dependían del turismo para atraer a clientes nacionales y extranjeros, por lo que, debido a las restricciones a los viajes, muchos comercios perdieron casi por completo su clientela.

En este informe internacional se recogen todas las conclusiones y respuestas y presenta el contexto actual de la industria minorista en Irlanda, España, Italia, Letonia y Francia. Como este informe recoge información nacional e internacional, podrá encontrar toda la información específica y nacional de esta manera:

 Irlanda Francia Italia Letonia España

Estado de la situación antes de la encuesta

1. Sobre la situación internacional del comercio minorista

El sector del comercio minorista es el más grande en términos de empleo en Europa, con casi 20 millones de trabajadores. Además, genera millones de puestos de trabajo adicionales en empleos indirectos entre proveedores, prestadores de servicios y socios. Su contribución al empleo está muy repartida geográficamente: el comercio minorista figura entre los tres principales empleadores industriales en el 95% de las regiones europeas. La COVID-19, por su parte, tuvo un impacto negativo en algunos países, pero suele ser más débil de lo esperado. La mayoría de los países experimentaron una caída en sus ventas al por menor en 2020, pero se recuperaron y el impacto fue generalmente más débil durante los siguientes cierres. Es más, sorprendentemente, algunos países parecen haberse beneficiado de la COVID-19, sobre todo en el norte de Europa. La razón principal es que los países del norte de Europa suelen tener un "déficit turístico" durante el verano, con más gente saliendo del país que entrando en él, pero el año pasado, debido a las restricciones para viajar, estos países tuvieron más consumidores de lo habitual.

La situación también se manifiesta de forma heterogénea en función de los segmentos de mercado, siendo los minoristas del sector textil y de la confección los más gravemente afectados por la pandemia. Las tiendas de ropa se consideraron no esenciales, por lo que a menudo cerraban durante los cierres generales. Además, como la gente se vio obligada a quedarse en casa, no tenían alicientes para comprar ropa. Así, las ventas en las tiendas de ropa disminuyeron un 24% en la UE-27. Sin embargo, se espera que estas ventas mejoren conforme la situación vaya volviendo a la normalidad. No obstante, cabe destacar que el efecto en los minoristas del sector textil también está directamente relacionado con las políticas de las empresas sobre el teletrabajo, puesto que, si se sigue manteniendo el teletrabajo después de la pandemia, las ventas no se recuperarán del todo.



La media de afiliados a la Seguridad Social en España (Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones) en sector del comercio minorista alcanzó la cifra de 1.954.177 en julio de 2022. Esto supone un 1,4% más que el año anterior (con 26.926 afiliados más). Por otro lado, los autónomos de este sector sumaban 501.932 en julio de este año, lo cual supone un descenso del 1,5% respecto al año anterior, es decir, 7.584 autónomos menos. Según el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE), el paro en el sector del pequeño comercio disminuyó en 48.165 desempleados, hasta los 263.479 parados. Esto representa una disminución del 15,5% del desempleo en el sector.

Actualmente los hogares españoles están consumiendo más en pequeños comercios. En concreto, en el segundo trimestre del año las ventas aumentaron un 3,2%. Además, a la hora de pagar, las tarjetas de crédito y/o débito son los métodos más utilizados. Según datos del BBVA, en junio de 2022 las compras con tarjeta aumentaron un 34% interanual. El número de transacciones aumentó en todos los sectores.

Mientras tanto, el aumento del gasto se ha moderado en todos los sectores, excepto en los grandes almacenes. El crecimiento de las compras de productos de primera necesidad se estabilizó, mientras que el de artículos de equipamiento personal, como moda y belleza, perdió impulso. Según Caixabank, el gasto de los consumidores en general creció un 16% en junio respecto al mismo periodo de 2019 (sin tomar como referencia los datos de la pandemia).

Sin embargo, el comercio electrónico está siendo la opción preferida de los consumidores y va en aumento. En 2021, las compras online en España superaron los 57.700 millones de euros o, lo que es lo mismo, aumentaron un 11,7% más que en el año anterior. Los sectores que obtuvieron mayores ingresos por ventas online son los de textil y moda, con un 8% de la facturación total. Les siguen los servicios auxiliares a la intermediación financiera (6,6%) y las agencias de viajes, mientras que los operadores turísticos se sitúan en tercer lugar, con un 5,3%.

Los cambios que se están produciendo en las pautas de consumo de la población, la mejora de la situación económica de las familias y el notable incremento del turismo están repercutiendo en la transformación del sector del comercio minorista, que, en España, se había distinguido por un marcado carácter tradicional en la mayoría de los establecimientos y que ahora debe de responder a las nuevas necesidades de los consumidores.

🇮🇪 Irlanda alberga a algunos de los gigantes internacionales del comercio minorista, como Paddy's Power (apuestas y juegos) y Dunnes Stores (alimentación, textil y artículos para el hogar), que facturan en conjunto 11.300 millones de euros al año. Sin embargo, Irlanda también alberga a muchas pequeñas empresas y microempresas, de las cuales el 85% de las 37.000 empresas minoristas del país emplean a menos de 10 personas.

En 2021, el sector del comercio minorista en Irlanda registró un aumento del 10,6% respecto al año anterior y del 13,4% respecto a 2019, lo que significa que el comercio minorista sigue en alza incluso a pesar de las dificultades provocadas por la pandemia. Los subsectores de venta de libros, prensa y artículos de papelería fueron los que experimentaron un mayor aumento en el volumen de ventas. Sin embargo, al poder permanecer abiertos los supermercados durante los cierres generales, el subsector de la alimentación fue el que más beneficios obtuvo en los dos últimos años.

Además, una encuesta realizada en 2021 reveló que, como consecuencia de la pandemia, muchas personas preferían seguir comprando por internet antes que volver a las tiendas físicas. De hecho, el 90% de los encuestados afirmaron que seguirían comprando por internet después de la pandemia, lo cual presenta tanto obstáculos como oportunidades para los pequeños comercios en Irlanda, pues les obliga a encontrar vías alternativas para vender sus productos, pero también les abre la posibilidad de llegar a un mercado mucho más amplio que el que alcanzaban con los clientes a pie de calle. Una excepción a esta tendencia son las tiendas de comestibles, ya que la mayoría de la gente (el 88% según la encuesta) indicó que sigue prefiriendo hacer la compra en persona, mientras que en el sector textil irlandés, por ejemplo, hay tantos compradores online como presenciales.





En Letonia en 2022, los 5 principales socios de exportación fueron Lituania, Estonia, Alemania, Reino Unido y Suecia. En agosto de 2022, el volumen de negocios del comercio exterior de Letonia ascendió a 4.400 millones de euros, lo que en términos reales supone un 29,2% más que hace un año, incluyendo el valor de las exportaciones de bienes, que aumentó un 32,7%, y el valor de las importaciones, que subió un 26,7%, según los datos preliminares de la Oficina Central de Estadística. En comparación con agosto de 2021, la balanza comercial exterior mejoró, ya que las exportaciones aumentaron del 42,4% al 43,6% del valor total del comercio exterior. Además, cabe señalar que los datos sobre el comercio exterior de mercancías se reflejan en precios reales y se calculan teniendo en cuenta el valor de las mercancías en euros y no por su cantidad física.



En Francia, el sector del comercio minorista representa el 8% del empleo total, siendo 2,2 millones de personas las que trabajan en este sector. Los no asalariados sólo representan el 15% de los empleos en este ámbito. Las PYME (pequeñas y medianas empresas) son fundamentales en la industria minorista y, entre los años 2009 y 2013, se crearon muchas PYME minoristas (INSEE, 2017). Durante la COVID-19, la industria minorista disminuyó mucho entre 2019 y 2020, pero volvió a crecer a partir de 2021. Entre 2020 y 2021, por su parte, se produjo un gran repunte de las compras online, que disminuyó de 2021 a 2022, pero que sigue siendo mayor hoy en día que antes de la COVID-19 (Banque de France, 2022). Por sectores, las ventas de productos farmacéuticos se duplicaron de 2020 a 2021 y los sectores de venta de flores, alimentos y animales también aumentaron mucho entre dichos años.

2. Las habilidades más importantes:

Por lo general, trabajar en el comercio minorista requiere en gran medida habilidades interpersonales como la capacidad de comunicación, la empatía, la gestión del tiempo, la paciencia y la resiliencia. Además, también requiere de una serie de habilidades duras, como conocimientos matemáticos y financieros, un profundo conocimiento de los productos, manejo de la tecnología implicada en los procesos de venta al por menor y habilidades de estilismo y exposición.

Entre las habilidades más importantes para los trabajadores del sector minorista, destacamos las siguientes:

- Habilidades de resolución de problemas, liderazgo y comunicación
- Habilidades de comunicación en un idioma extranjero
- Habilidades financieras y empresariales, aritmética elemental
- Habilidades de atención al cliente
- Habilidades organizativas
- Adaptabilidad
- Habilidades de negociación
- Capacidad para investigar, evaluar y analizar eficazmente productos en función de diversos factores, como el precio y la calidad.
- Conciencia empresarial
- Conciencia cultural
- Trabajo en equipo
- Paciencia y tacto
- Gestión del tiempo
- Polivalencia
- Habilidades interpersonales



En Irlanda, en concreto, un informe de SkillsIreland indica que las principales habilidades son la gestión de la cadena de suministro, la capacidad de responder con eficacia a las necesidades de los clientes, la orientación a la marca y el marketing, así como la innovación tecnológica. De este modo, en este país, los cursos de gestión de comercios minoristas suelen incluir clases de gestión de personal, atención al cliente, seguridad y prevención de pérdidas, marketing, finanzas minoristas, psicología del cliente, análisis de datos, comercio electrónico y compras/merchandising.

3. Dificultades y retos:

A nivel internacional, las empresas minoristas se enfrentan a varios retos inherentes a su actividad.

Disponer de productos innovadores y variados resulta ser uno de los mayores retos para las empresas, tanto a escala mundial como nacional, pues la supervivencia y el crecimiento de la marca dependen directamente de estos retos. Las empresas minoristas de todo el mundo tienen que sintonizar tanto con la moda internacional como con la específica de cada país a nivel nacional y conseguir una combinación de productos adecuada para cada uno de los mercados. Asimismo, la calidad del servicio y los métodos de comercialización también desempeñan un papel importante en la visibilidad y la reputación de la marca.

Por otro lado, el precio de los productos es otro de los retos a los que se enfrentan las marcas. Los mercados en desarrollo y emergentes son muy susceptibles a los precios. Cuando las marcas internacionales intentan entrar en nuevos mercados, tienen que tener una estrategia de entrada que tenga en cuenta la importancia de los precios, así como la rentabilidad.

El aprovisionamiento y la formalidad de los proveedores, así como la calidad, constituyen otro de los retos a los que se enfrentan estas empresas, ya que se abastecen de materiales y productos procedentes de varios países. La calidad y la fiabilidad, así como los plazos de suministro y la logística, son siempre un reto que puede suponer el éxito o el fracaso de un negocio que sea muy estacional en un determinado país.

Durante los últimos años, hemos presenciado la aparición de prácticas éticas que desempeñan un papel vital en las políticas de contratación de estas empresas a nivel internacional. De este modo, ahora las empresas tienen que asegurarse de que sus proveedores no emplean mano de obra infantil ni utilizan métodos poco éticos en la fabricación de los productos, ya que, como principales compradores, estas empresas son consideradas responsables. La compra ética ha ganado visibilidad a nivel global, por lo que estas empresas han tenido que estar atentas para garantizar su cumplimiento y evitar así arriesgarse a una publicidad no deseada y a protestas públicas.

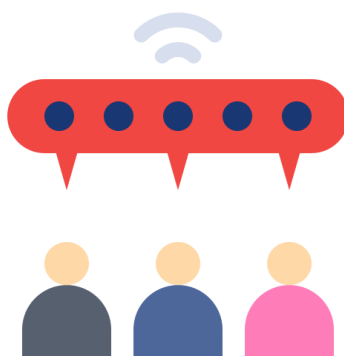
El comercio minorista internacional es un negocio de gran volumen y, para tener éxito como marca a nivel mundial, las empresas deben adoptar las estrategias adecuadas, conocer la cultura local y el entorno político del mercado y, lo que es más importante, gestionar a la perfección la promoción de la marca y la cadena de suministro. Por tanto, los retos a los que se enfrenta la empresa son varios, pero también lo son las oportunidades de negocio que se generan.



En un país como Irlanda, donde la inmensa mayoría de la gente habla inglés y sólo inglés, intentar entrar en el mercado minorista internacional puede plantear algunos problemas. Por un lado, el hecho de no hablar otros idiomas puede suponer un problema a la hora de superar las barreras de comunicación que existen en otros países, aunque, por otro, afortunadamente el inglés es la lengua franca del comercio y muchas de las personas que trabajan en el sector tienen conocimientos de inglés. No obstante, tanto si la barrera lingüística es un problema como si no, las distintas culturas se comunican de manera diferente y esta comunicación intercultural es otro reto que hay que superar.

Durante la crisis de COVID-19, Irlanda tenía uno de los cierres más estrictos de Europa, ya que sólo permitía al comercio minorista "esencial" (comestibles) permanecer abierto durante las épocas de confinamiento, lo cual obligó a muchos minoristas a cerrar sus tiendas físicas y a abrirlas online, teniéndose que enfrentar así a una nueva serie de retos relacionados con la comunicación con el cliente y con las adaptaciones tecnológicas surgidas de trasladar una tienda de un espacio físico a otro virtual. Además, esta crisis ha tenido repercusiones como la interrupción de la cadena de suministro y ha contribuido potencialmente a la importante inflación que está experimentando el país.

En términos de logística, un obstáculo importante es también el coste de los envíos internacionales, ya que estos costes incluyen impuestos y tasas relacionados con la exportación/importación de mercancías. El Brexit, por su parte, también ha generado nuevos problemas, pues antes había mucho comercio internacional entre el Reino Unido e Irlanda y ahora se han creado barreras logísticas que antes no existían.





En Letonia, la mayoría de la gente habla letón. Por ello, algunos comerciantes tienen problemas cuando tienen que hablar con clientes extranjeros (sobre todo turistas o estudiantes de intercambio). Los países vecinos de Letonia son Estonia y Lituania y muchos turistas vienen a Letonia desde ambos, por lo que el inglés y el ruso se utilizan sobre todo para comunicarse con ellos. El conocimiento del inglés es muy importante para mantener el negocio minorista tanto en Letonia como a escala internacional. Además, tanto clientes como minoristas deben de comunicarse de forma educada y profesional. En conclusión, para que el negocio minorista tenga aún más éxito o sea más internacional, es importante comunicarse de manera online y conocer al menos los fundamentos del marketing.





Tras verse duramente afectado por la reciente crisis económica, el comercio minorista en España empieza a mostrar signos de recuperación. Sin embargo, debe de afrontar y asumir los retos que le plantea la modernización, como son los cambios en los hábitos de consumo, la elevada competencia y los avances tecnológicos relacionados con la digitalización, que afectan a la actividad económica en general y al comercio minorista en particular.

La competitividad y la adaptación en el sector del comercio minorista, en términos de empleo, conducen al nacimiento de nuevas funciones, así como de nuevas habilidades para los trabajadores, con el fin de adaptarse a esta realidad cambiante. Según el informe de TBWA sobre el futuro del comercio minorista, estos son algunos de los retos a los que se enfrenta hoy en día el sector, marcados en gran parte por los nuevos hábitos pospandémicos:

Los consumidores, cada vez más concienciados con el cambio climático y los problemas medioambientales, exigen más transparencia en la cadena de suministro.

La aparición de marcas directas al consumidor, que venden directamente al cliente final a través de canales online, como las redes sociales, está alejando a los consumidores de las grandes superficies.

El creciente número de plataformas de compra que existen hoy en día complica cada vez más la relación marca-consumidor.

La creciente demanda de productos online está obligando al comercio minorista a transformarse digitalmente.

Por último, también hay que tener en cuenta los grandes cambios que se han producido en los últimos cincuenta años como consecuencia de la entrada de España en la Unión Europea, la liberalización y la globalización de los mercados. El incremento de las multinacionales, franquicias y grandes cadenas de distribución, así como el declive de los mercados empresariales tradicionales, han afectado a todas las actividades, especialmente al comercio, y han ido transformando la sociedad española y sus hábitos de compra.

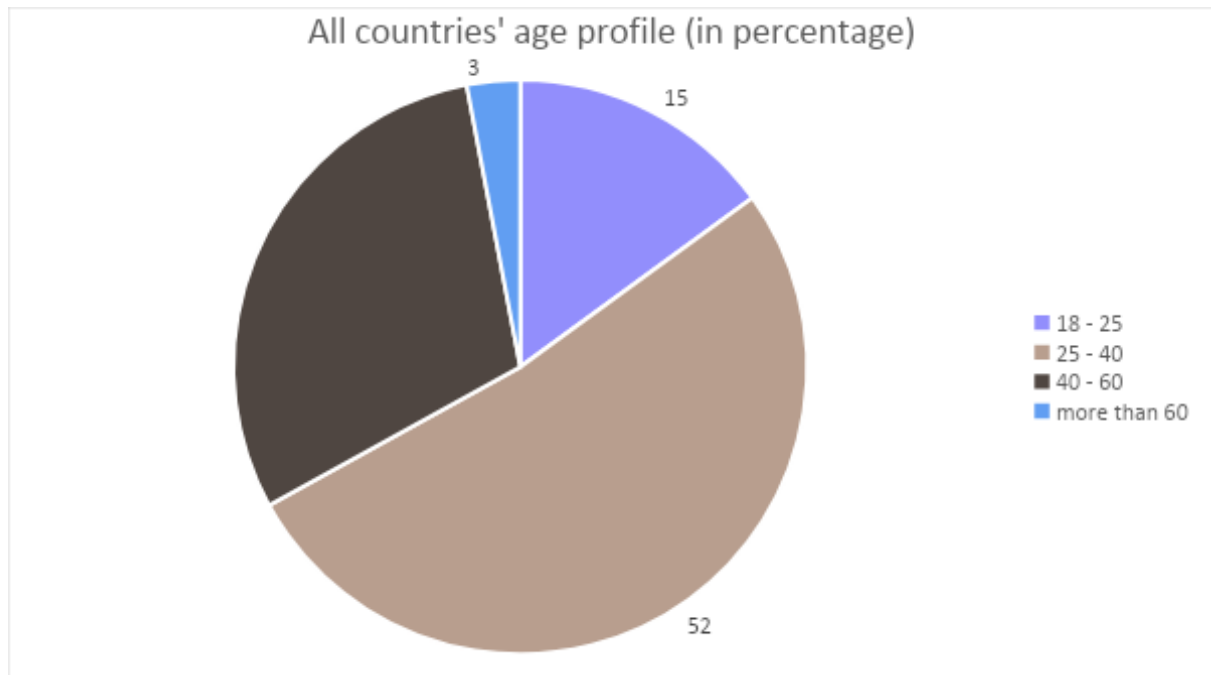


En Francia, la crisis de COVID-19 ha puesto de manifiesto la necesidad de que las empresas minoristas actúen cerca de su zona de influencia. Con las tensiones sobre la disponibilidad de materias primas, el coste del transporte y la apertura asincrónica de los mercados, muchas empresas están reconsiderando sus implantaciones internacionales. Además, las dificultades de desplazamiento también han frenado el desarrollo comercial de las empresas (CCI France International, 2022).



¿Qué perfil tienen los minoristas?

Tras analizar los resultados de las encuestas, podemos concluir que los minoristas de los países del consorcio tienen en su mayoría entre 25 y 60 años. Sin embargo, en Francia e Irlanda observamos que también hay muchos minoristas de entre 18 y 25 años, con un 34% en Irlanda y un 27% en Francia, frente a aproximadamente un 6% en los demás países. Asimismo, también hay algunos minoristas de más de 60 años, pero son minoría (en torno al 2%).



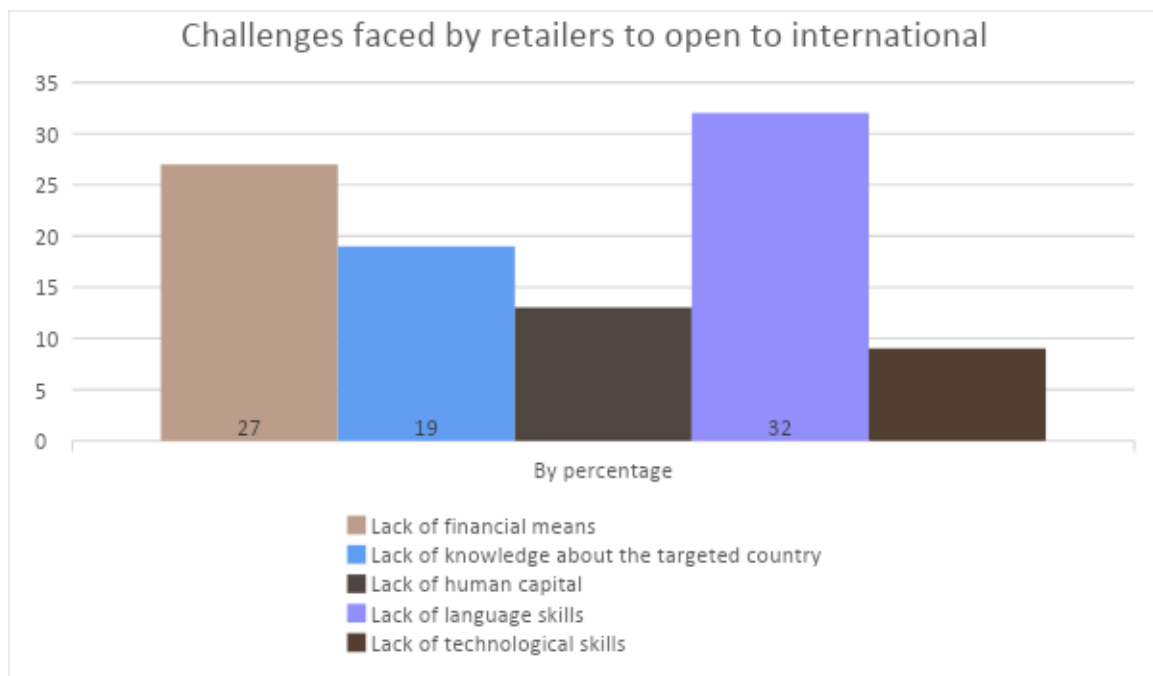
Los principales sectores en los que trabajan los minoristas de los países del consorcio son la alimentación, la ropa y los accesorios. Sin embargo, se observan algunas diferencias entre los países, puesto que en Francia, Italia y Letonia, la artesanía también es un sector popular, con un 18% en Francia, un 16% en Italia y un 14% en Letonia. Asimismo, en Irlanda y Francia, la librería y papelería también está más presente que en los demás países, con un 14% en Irlanda y un 18% en Francia, frente a un 4% en España, un 4% en Italia y un 2% en Letonia.

En cuanto a las empresas, la mayoría tienen una antigüedad entre 1 y 5 años en todos los países del consorcio, excepto en España, donde las empresas suelen tener más de 5 años, y, en cuanto al número de empleados, suele estar entre 1 y 5. Son pocas las que tienen más de 250 empleados.

Los obstáculos o retos a los que pueden enfrentarse los minoristas al abrirse al mercado internacional:

Entre los aspectos más desafiantes a los que se enfrentan los minoristas al abrirse al mercado internacional, los cinco más citados fueron:

1. la falta de habilidades lingüísticas,
2. la falta de medios financieros,
3. la falta de información sobre los clientes,
4. la falta de capital humano,
5. la falta de habilidades tecnológicas.



Las diez habilidades más importantes para abrir un negocio minorista al mercado internacional, según los participantes en la encuesta, son:

- 1) Dominio del vocabulario en la lengua de destino
- 2) Uso de las redes sociales
- 3) Habilidades de expresión oral en la lengua de destino
- 4) Comprensión oral en la lengua de destino
- 5) Saber administrar una página web
- 6) Paciencia
- 7) Sensibilidad cultural y ética
- 8) Capacidad de resolución de problemas
- 9) Comprensión escrita en la lengua de destino
- 10) Técnicas efectivas de presentación



La importancia de la formación:

A excepción de unos pocos, la mayoría de los minoristas no han hecho ninguna formación sobre cómo abrirse al mercado internacional. Sin embargo, esta formación puede ayudarles a conocer mejor las exportaciones y a mejorar y practicar el inglés o cualquier otro idioma, pero solo ayuda. Por tanto, no es obligatoria.



En Francia, según la encuesta, muy pocos participantes se han formado en venta al por menor a nivel internacional. Uno de ellos hizo una clase de comunicación en inglés y otro una formación comercial, además de otra persona que participó en una clase de venta online y otra en un curso durante su máster.



En Italia, según los resultados de la encuesta, los participantes se han formado en:

- Gestión de páginas web
- Exportación de productos made in Italy
- Gestión de redes sociales
- Gestión de exportaciones
- Comercio electrónico y marketing digital
- Exportaciones en el sector alimentario
- Posicionamiento de marcas
- Términos de comercio internacional
- Creación de una plataforma de comercio electrónico
- Comercio electrónico para principiantes



En España, según la encuesta, un participante recibió formación en contratación internacional, términos de comercio internacional, derecho comparado y arbitraje internacional, mientras que otro trabajador del sector dijo que había estudiado previamente aduanas, pago de derechos e impuestos. Por último, otros dos minoristas comentaron que hicieron, respectivamente, un curso a distancia sobre marketing de ventas online y uno sobre redes sociales. Asimismo, cabe destacar que uno de los encuestados señaló que es necesario obtener más información sobre los cambios en el sector para poder adaptarse antes y con más facilidad a las nuevas condiciones. Por último, algunos afirmaron que es necesario formarse para vender mejor a los clientes extranjeros, lo cual resulta especialmente difícil si no hablan el idioma de destino.



Buenas prácticas o consejos

Los participantes en las encuestas opinaron sobre cuáles serían las mejores prácticas o consejos que podrían dar a un minorista que quiera abrir su propio negocio a nivel internacional. Estos son algunos de ellos:

- Tenlo todo en cuenta y planifícalo a conciencia: tener una estrategia clara y definida y no improvisar nada es una de las claves del éxito,
- Identifica a tu público potencial,
- Asegúrate de que puedes permitirte el coste adicional que supone enviar artículos físicos al extranjero antes de empezar a ofrecer este servicio,
- Investiga el mercado y a los competidores, así como conoce la dinámica local: es importante conocer las normas no escritas y los hábitos locales para entrar en ese mercado,
- Establece una estrategia y un plan de gestión de riesgos, y estate preparado para adaptarte,
- Cuenta con una buena red internacional: conocer los canales adecuados y dirigirse a las personas apropiadas es un paso crucial para el éxito en la exportación,
- Vende productos o servicios que se ajusten a las necesidades del país de destino,
- Estudia el idioma: es un buen comienzo para entrar en contacto con la dinámica local. Aprender idiomas extranjeros para aprender a comunicarte con tus clientes.
- Céntrate en algo en concreto,
- Adquiere experiencia y aprende de alguien que ya esté llevando a cabo este tipo de exportación o similar,
- Sé abierto y acogedor,
- Ten paciencia hasta que tu negocio se estabilice,
- Sé consciente de tus obligaciones.

La mayoría de los participantes en esta encuesta animan a la gente a dar el paso y a estar motivada, ya que el comienzo puede ser muy difícil. Uno de ellos dijo: "Nunca un fracaso, siempre una lección". Sintetizando sus palabras de apoyo, te animan a creer que puedes hacerlo y a hacerlo: ¡Arriésgate!

Conclusión

De esta investigación, así como de los resultados de la encuesta, podemos concluir que el sector del comercio minorista internacional está experimentando un gran cambio debido tanto a los efectos de la pandemia de COVID-19 como al aumento de la inflación. Los hábitos de consumo están cambiando y los propietarios de comercios minoristas que aspiran a abrir sus puertas a clientes internacionales deben tener en cuenta las actuales tendencias de consumo, así como las numerosas habilidades interpersonales necesarias para tener éxito en el negocio. No sólo la comunicación intercultural es un reto, sino que también hay que tener en cuenta las cuestiones relacionadas con las finanzas y la logística.

El estado de la situación es, salvo algunas excepciones, el mismo para todos los países del consorcio, destacando una creciente apertura a escala internacional de las personas de 25 a 60 años. Entre los principales retos que plantea la apertura figuran: la falta de habilidades financieras, lingüísticas y tecnológicas, los problemas de capital humano y la necesidad de conocer mejor al público destinatario.



Referencias

- Alexander, N. (2015). Wiley Encyclopedia of Management International Retail. Wiley, Encyclopedia of Management, 9.
<https://doi.org/10.1002/9781118785317>
- Bachelor of business in retail management practice (ordinary degree). (2022, October 3). Retail Ireland Skillnet.
<https://retailirelandskillnet.com/bachelor-of-business-in-retail-management-practice-ordinary-degree>
- Ballve, F. (2022, February 21). Overview of the Irish Retail Landscape. The Consumer. Goods Forum.
<https://www.theconsumergoodsforum.com/blog/2022/02/21/overview-of-the-irish-retail-landscape/>
- Capacchione, S. (2022, August 11). 20 Retail Skills to Guide Your Store Staff to Success. Shopify. <https://www.shopify.com/ie/retail/retail-skills>
- Goodey, B. (2022, February 9). How Irish retailers can respond to the challenges of 2022 and beyond. EY Ireland.
https://www.ey.com/en_ie/strategy/how-irish-retailers-can-respond-to-the-challenges-of-2022-and-beyond
- Nazir, S. (2021, August 25). A snapshot of the Irish retail industry. Retail Gazette.
<https://www.retailgazette.co.uk/blog/2021/08/market-snapshot-ireland-retail-industry-in-depth-profile-irish-republic/>
- Outlook on the Retail Sector. (2020, December 14). Deloitte Ireland.
<https://www2.deloitte.com/ie/en/pages/finance/articles/retail-domestic-market-review.html>
- Retail Ireland Ibec. (2022). Retail is at the heart of every Irish community. In Retail Ireland Ibec.
<https://www.ibec.ie/connect-and-learn/industries/retail-and-tourism/retail-ireland/retail-community-report/employment-and-skills>
- Savage, N. (2022, February 15). Next Gen Retail: Vol. 1. KPMG.
<https://home.kpmg/ie/en/home/insights/2022/02/next-generation-retail-2022.html>

- The Top Retailing Companies on Top1000.ie. (n.d.). Top 1000.
<https://www.top1000.ie/industries/retailing>
- Tran, M. P. (2019, September 24). Global Retail: The Biggest Challenges to Overcome When Selling Internationally. Tinuiti.
<https://tinuiti.com/blog/ecommerce/global-retail-biggest-challenges-overcome-selling-internationally/>
- Eurocommerce, 2021, The Value of European Retail - A factbook. Retrieved on 22/10/2022 from:
https://www.eurocommerce.eu/app/uploads/2022/08/2021_05_20-VERF-Full-FINAL.pdf
- Management Study Guide, 2020, International Retailing - Features and Challenges. Retrieved on 21/10/2022 from :
<https://www.managementstudyguide.com/international-retailing-features-and-challenges.htm>
- Ritchie R., 2021, 10 retail skills that are transferable life skills. Retrieved on 20/10/2022 from:
<https://www.upskilled.edu.au/skillstalk/retail-skills-are-transferable-life-skills>
- Dir & Ge. Plataforma líder del entorno directivo. (2 septiembre 2021). El gran reset del retail: retos y tendencias para adelantarse al futuro en el sector del comercio minorista español.
<https://directivosygerentes.es/ecommerce/reset-retail-retos-tendencias-adelantarse-futuro-comercio-minorista-espanol>
- Observatorio de Recursos Humanos (3 febrero 2021). Los empleos y las habilidades más demandadas en España.
<https://www.observatoriorh.com/mercado-de-trabajo/los-empleos-y-las-habilidades-mas-demandadas-en-espana.html>
- Servicio Público de Empleo Estatal (Abril 2018). Estudio Prospectivo del Sector Comercio Minorista en España.
- Vera Hervás, L. (9 septiembre 2022). Radiografía del comercio minorista en España. El País,
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/09/01/autonomos/1662032094_370208.html
- Indeed, (September 30, 2021), “Quelles sont les compétences d’un bon vendeur”,

<https://fr.indeed.com/conseils-carrieres/developpement-personnel/competence-s-vendeur>

- Arnaud Rousset, “L'emploi salarié du commerce de détail tiré par le commerce alimentaire”, (April 4, 2017), Institut national de la statistique et des études économiques, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2736981>
- Banque de France, (October 20, 2022), “Activité du commerce de détail à fin septembre 2022”,
https://www.banque-france.fr/sites/default/files/webstat_pdf/com_det_2258_fr_conjoncture-commerce-detail-septembre-2022.pdf
- La Banque Postale, (February 23, 2022), “Commerce de détail en France: Panorama par activité”,
<https://www.labanquepostale.fr/professionnels/actualite/commerce-detail-france.html>
- Charafa Chebani, (October 12, 2022), “Pourquoi et comment réussir son implantation à l'international”, CCI France International,
<https://www.cci-france-international.org/le-kiosque/n/pourquoi-et-comment-reussir-son-implantation-a-l-international.html>
- Icons by flaticon.com