



José María Sainz de Vicuña. SDV Consultores

«La primera opción estratégica del pequeño comercio es la profesionalización de su

gestión»

– ¿Cómo se encuentra el sector comercial en relación a las técnicas más habituales de gestión? ¿Y con respecto a las técnicas de gestión avanzadas?

– Siempre he defendido en mis publicaciones que la primera opción estratégica del pequeño comercio es la profesionalización creciente de su gestión. Entiendo que es la primera porque, sin ella, difícilmente puede el comerciante abordar con profesionalidad las otras opciones estratégicas con las que cuenta: diferenciación, fidelización, especialización y asociación o cooperación interempresarial.

Esta necesidad de una mayor profesionalización resulta evidente cuando se comprueba que, según el “Estudio sobre la estructura del comercio minorista en España (publicado en el año 2000)”, los propietarios de los establecimientos detallistas (en su mayor parte, pequeño comercio) tienen un perfil en el que predominan las personas cuyo nivel de formación se encuentra entre el certificado de escolaridad y el COU o la Formación Profesional y, a pesar de ello, sólo un 14% de los mismos manifiestan haber acudido a cursos de formación en los últimos años. En estos casos, se trata siempre de cursos de formación relacionados con técnicas de venta, gestión de clientes, informática y contabilidad.

Ante este panorama general, cabe decir que el sector comercial se encuentra retrasado en cuanto al grado de utilización de las herramientas y técnicas de gestión que habitualmente utilizan otros sectores económicos, siendo todavía más evidente cuando se trata de la utilización de las nuevas técnicas de gestión.

En efecto, según un estudio realizado por la empresa de consultoría Bain & Company, las nuevas técnicas más utili-



zadas en estos momentos (según una muestra internacional de directivos procedentes de las principales economías del mundo) son el plan estratégico, la definición de misión y visión, el benchmarking, el outsourcing, la encuesta de satisfacción del cliente, las estrategias de crecimiento, las alianzas estratégicas y la cooperación interempresarial, la remuneración ligada al desempeño, y la segmentación de clientes. Según este estudio, todas estas herramientas han sido utilizadas por más del 50% de los directivos entrevistados.

En el caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco (según un estudio realizado por nosotros para la SPRI en el año 2002), sin embargo, las técnicas más utilizadas son el sistema de gestión de la calidad ISO 9000, el plan de prevención de riesgos laborales, el diagnóstico y plan de formación, el plan estratégico, el análisis de competidores, la encuesta de

satisfacción del cliente, la definición de la misión y visión, el cash management, las 5 S de orden y limpieza en el puesto y la mejora continua. Al igual que en el caso anterior, estas herramientas están siendo utilizadas por más de la mitad de las empresas vascas mayores de 50 empleados.

Pues bien, desde nuestra experiencia, y teniendo en cuenta el perfil formativo que se deriva del citado “Estudio sobre la estructura del comercio minorista en España”, podemos afirmar que la mayor parte de estas técnicas no han sido utilizadas todavía por el sector comercial, especialmente por el pequeño comercio.

Nos atrevemos a enunciar la conclusión anterior porque, aunque no contamos con ningún estudio representativo que pueda darnos respuesta a esta pregunta, podemos guiarnos por las conclusiones obtenidas a partir de un sondeo



exploratorio realizado en otra comunidad autónoma. Éstas nos dicen que:

- El grado de utilización de las técnicas, tanto habituales como avanzadas, que más conviene aplicar al sector todavía no se están utilizando por el sector comercial (al menos, en igual medida que por otros sectores económicos).
- Dentro del sector comercial; se deduce que el pequeño comercio y las empresas de distribución se encuentran en una situación diferente, ya que también sus necesidades de gestión difieren. En general, el pequeño comercio está bastante más retrasado que las empresas de distribución en cuanto a la incorporación de las nuevas técnicas de gestión.

Por tanto, sin lugar a dudas, el sector comercial se encuentra bastante retrasado en cuanto a la incorporación de las técnicas más habituales de gestión, y sobre todo, con respecto a las denominadas técnicas de gestión avanzadas.

– **¿Cuáles son las técnicas, tanto**

habituales como avanzadas, que más conviene aplicar al sector?

– Las tres principales herramientas de gestión más demandadas y que, por consiguiente, más conviene aplicar en el sector comercial son el marketing, la mejora continua de la gestión y la planificación estratégica.

Parece que la planificación estratégica destaca como la herramienta más necesaria en la gestión de las empresas de distribución, seguida de la mejora continua de la gestión, el marketing, la gestión de las personas y la gestión del

conocimiento. Por el contrario, en el caso del pequeño comercio, se considera prioritaria la aplicación de herramientas directamente relacionadas con el marketing y con la mejora continua de gestión, para después poder abordar la planificación estratégica. Y, en menor medida, el resto de las herramientas utilizadas por las empresas de distribución.

Estas necesidades obedecen a las principales motivaciones del pequeño comercio: la necesidad de mejorar su competitividad frente a otros formatos y/o empresas de mayor tamaño, la necesidad de garantizar su supervivencia (tratando de reducir la alta tasa de mortandad de pequeños comercios), la necesaria adaptación a los cambios producidos en la oferta y la demanda de su entorno, y/o la necesidad de crecimiento que determinados pequeños empresarios comerciales se plantean.

– **La falta de presión de los proveedores y los clientes a los comerciantes está influyendo en la implantación de técnicas y sistemas relacionados con la calidad. ¿Cómo cree que esos sistemas van a ir universalizándose dentro del**



Las tres principales herramientas de gestión que más conviene aplicar en el sector comercial son el marketing, la mejora continua de la gestión y la planificación estratégica

el placer de desplazarse

VEHICULOS CON CONDUCTOR · automóviles · microbuses · autobuses

VALLINA
BUS · AUTO

Paseo de Txingurri, 24
Tlfno.: 943 · 39 38 48
Fax: 943 · 39 92 77
20017 Donostia - San Sebastián
www.vallinagrupo.com



sector?

– Sin lugar a dudas. Así como en otros sectores económicos la presión de los proveedores y de los clientes (por ejemplo, la presión ejercida por los fabricantes de automóviles sobre las empresas auxiliares de automoción) han ejercido una influencia determinante en la implantación de técnicas y sistemas relacionadas con la calidad (ISO 9000, EFQM, etc.), sin embargo, la falta de idéntica presión en los comerciantes ha podido ser, junto con la existencia de una menor profesionalización de la gestión, determinantes de la menor implantación de estas técnicas en el sector comercial.

Seguramente, con un desfase de una década, el mismo fenómeno de difusión, sensibilización, aceptación e implantación de las técnicas y sistemas de calidad que se ha dado en otros sectores se irá extendiendo y universalizando también dentro del sector comercial. Sobre todo, si las administraciones apoyan esta dinámica.

– ¿Las administraciones deberían ser quienes lideraran o facilitarían esa universalización de las técnicas de gestión avanzadas en el sector?

– Efectivamente, las administraciones han tenido un papel muy importante –si no determinante, en algunos casos– en la labor de difusión y aceptación de las técnicas de gestión más avanzadas en otros sectores económicos.

Este apoyo se ha traducido en jornadas y cursos de formación y/o de sensibilización sobre las mismas, en subvención de la citada formación y, por supuesto, en el apoyo –mediante subvenciones a fondo perdido, por parte de las administraciones públicas– de proyectos de consultoría y de investigación y desarrollo (I+D) tendentes a implantar estas herramientas por parte de las empresas. En este sentido, una de las administraciones más activas en la difusión y aceptación de las técnicas de gestión más avanzadas quizás haya sido la SPRI, aunque su orientación ha sido más hacia los sectores industriales, por lo que no se ha podido beneficiar de las mismas el sector comercial.

– ¿Realmente se está reduciendo la brecha en la aplicación de las

“
Para mejorar la gestión del pequeño comercio, éste necesita información, formación y apoyo de cara a la incorporación de las tecnologías relevantes

técnicas de gestión entre el pequeño comercio y las grandes empresas de distribución?

– Quisiera pensar que sí, aunque tengo la sensación de que no es así. Creo que, aunque el pequeño comercio haya ido introduciendo algunas de estas técnicas de gestión en los últimos años, las empresas de distribución han avanzado todavía en mayor medida, comportándose –a estos efectos– prácticamente como si se tratara de una empresa de cualquier sector económico.

– ¿Cuál, en su opinión, debe ser el papel de las Cámaras en este asunto?

– Varios son los agentes que, a mi juicio, debieran apoyar al sector comercial en la introducción de estas nuevas técnicas y herramientas de gestión. Sin lugar a dudas, uno de los más destacados debieran ser las Cámaras dado que, aunque son Cámaras de Comercio, Industria y Navegación, para muchos –por razones muy diversas–, son Cámaras de Comercio.

Ello ha hecho que, seguramente, una de las instituciones –si no la que más– de las que espera el sector comercial mucho, en todos los sentidos, es de las Cámaras. Por tanto, sea por vocación de las Cámaras como por demanda del sector comercial, el papel de las mismas en este asunto debiera ser fundamental.

– ¿Cómo pueden ayudar las tecnologías de la información en la mejora de la gestión del pequeño comercio?

– Para mejorar la gestión del pequeño comercio, éste necesita información, formación y apoyo de cara a la incorporación de las tecnologías relevantes para el mismo. Estas tecnologías debieran ser incorporadas gradualmente, a partir de proyectos de I+D+i que respondan a las principales motivaciones del mismo: mejora de la competitividad, supervivencia, adaptación a los cambios, crecimiento, etc.

Sin lugar a dudas, la motivación más importante que tiene el pequeño comercio para la utilización de líneas tecnológicas y/o nuevas tecnologías es, tanto para el pequeño comercio como para las empresas de distribución, la mejora de la competitividad. En el caso del pequeño comercio, las dos motivaciones adicionales más importantes son la búsqueda de su supervivencia y la necesidad permanente de adaptarse a los cambios del entorno.

Para incorporar estas tecnologías, el pequeño comercio se encuentra con importantes frenos, como son su desconocimiento, la falta de recursos económicos, su creencia de que puedan ser inadecuadas en su caso y/o que no van a tener un impacto positivo en su rentabilidad.

Y, según nuestra experiencia en otras comunidades autónomas, entre las muchas líneas tecnológicas demandadas por el pequeño comercio están, sin lugar a dudas, todas las relacionadas con la denominada “sociedad de la información”, concretamente, las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC’s) y la “conversión” del mismo en una empresa digital.

Estas tecnologías, al igual que otras muchas relacionadas con la gestión (por ejemplo, el marketing estratégico, la planificación estratégica, etc.), pueden ser decisivas para mejorar la competitividad del pequeño comercio y, en definitiva, para garantizar su supervivencia.

Animo, por tanto, desde esta prestigiosa revista, a que sea la Cámara de Gipuzkoa quien lidere el proceso de apoyo al sector comercial de cara a la implantación de las nuevas técnicas de gestión –y de todas aquellas tecnologías horizontales que precise el sector comercial– para mejorar su competitividad y garantizar su supervivencia.

vender



Encontrar **negocio** es **difícil**
¡sobre todo cuando
no se sabe dónde **buscar!**

En pocos años su mercado ha crecido hasta llegar a toda Europa. Ahora sus productos pueden atraer compradores que se encuentren a miles de kms. porque gracias a las nuevas herramientas de comunicación, la distancia ya no es un obstáculo. ¿Pero si ignoran su existencia, cómo podrían contactarle?

EUROPAGES le soluciona este problema: un anuncio en EUROPAGES genera como promedio 117 contactos por año de los cuales 25 son pedidos de compra*. ¿Por qué privarse de esto?

*(estudio "Anuncio Prueba" 2002)

COMPRE MEJOR, VENDA MÁS
LA GUÍA EUROPEA DE LOS NEGOCIOS

**EURO
PAGES**

guía impresa  / CD-Rom  / www.europages.com @