

Foro Caixanova de estrategias empresariales

Becas de iniciación profesional

A Coruña en cifras

Visión estratégica

Fomento de empleo

Emprendedores

Investigación y desarrollo

Medio Ambiente

www.idcaixanova.org

Microcréditos

Pontevedra en cifras

Jornadas de difusión



Proyectos europeos

Innovación

**inventemos el futuro
juntos**

Convenios colectivos empresariales

Atlas Socioeconómico de Galicia Caixanova

Préstamos de carácter social a emprendedores

Ventanilla de asesoramiento fiscal

instituto de desarrollo
caixanova



Foro caixanova de estrategias empresariales

Cadena de Comercio

Reflexiones sobre:

Diagnóstico estratégico

Factores clave

Estrategias

Actuaciones

Síntesis del diagnóstico estratégico
de la cadena de **COMERCIO**



instituto de desarrollo
caixanova



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DEL PROYECTO	3
1.1. Antecedentes y objetivos del proyecto	3
1.2. Estructura y composición de las mesas de trabajo	5
1.3. Trazabilidad y desarrollo de las mesas de trabajo	6
2. SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA CADENA DE COMERCIO	7
2.1. Fortalezas y Debilidades	8
2.1.1. Estructura, dimensión y cultura empresarial	8
2.1.2. Productos/servicios	9
2.1.3. Proveedores y clientes	10
2.1.4. Recursos humanos, técnicos y económico-financieros	11
2.1.5. Sistemas de dirección, estrategias actuales y tendencias	12
2.2. Oportunidades y Amenazas	13
2.2.1.- Situación económica general	13
2.2.2.- Aspectos socioculturales	14
2.2.3.- Innovación y tecnología	15
2.2.4.- Universo público	16
2.2.5.- Expectativas de mercados, competencia y barreras	17
3. PRIORIZACIÓN DE FACTORES CLAVE DE LA CADENA DE COMERCIO	18
3.1.- Metodología de obtención de los Factores Clave	18
3.2.- Principales comentarios de la sesión de la mesa 1 de trabajo	18
3.3.- Priorización de Factores Clave de la Cadena	22
4. DISEÑO DE EJES ESTRATÉGICOS, ESTRATEGIAS Y ACTUACIONES FUNDAMENTALES DE LA CADENA DE COMERCIO	25
4.1.- Metodología de obtención de Ejes Estratégicos y propuesta de Estrategias	25
4.2- Principales comentarios realizados durante el desarrollo de la Mesa 2-3	32
4.3.- Priorización de Estrategias y propuestas de algunas actuaciones fundamentales	39

EQUIPO TÉCNICO UNIVERSIDADE DE VIGO:

DIRECCIÓN
Jorge González Gurriarán

COORDINACIÓN
Pedro Figueroa Dorrego

COLABORADORES
Miguel González Loureiro
José A. Tellería Couñago
Alba Valdés Rodríguez
Natalia Abalo Araújo
Antonio Monteagudo Cabaleiro

EQUIPO INSTITUTO DE DESARROLLO CAIXANOVA:

DIRECCIÓN
Carlos Palleiro Álvarez

COLABORADORES
José Antonio Carreño Martínez
María Jesús Corvo Román
David Orza Pérez
Alejandra Soto Suárez

Patrocina:
fundación
caixanova

Edita:
Instituto de Desarrollo Caixanova

Realización:
Ecovigo Publicidad

Impresión:
Lúa Gráfica

Dep. Legal: VG/ 174/04
ISSN: 1697-6231

© Todos los derechos.

Editorial



Una consideración “de fondo” condiciona notablemente muchas de las claves de competitividad de esta cadena productiva, en comparación con otras analizadas en esta misma serie. Por lo general, al abordar la mayoría de las cadenas empresariales consideradas para el sistema productivo privado gallego, suele ser común posicionarse desde un punto en el que muchos de los outputs elaborados son a su vez inputs de otro eslabón de la cadena y, aunque, al final, el cliente último es el que marca las claves de la competitividad, normalmente es la relación empresa a empresa la que se tiene en cuenta en muchas de las estrategias y de las actuaciones a desarrollar.

En el caso de la cadena de comercio sucede una circunstancia especial; su “cara a cara” con el último consumidor (normalmente cliente final persona física), la materialización de una venta a escala minorista, -normalmente muy capilarizada geográficamente-. Esto supone que, adicionalmente a la labor que cualquier comercio ha de realizar contrarrestando las actuaciones de la competencia, tiene que tomar conciencia de que su mayor competidor, realmente, es la renta disponible del potencial cliente. Evidentemente que una librería, un comercio de ultramarinos, una tienda de regalos, una droguería, ..., deberá realizar acciones para ganarse a una clientela que comparte con otros comercios similares con productos similares, pero, en muchas ocasiones, ha de comprender que la verdadera lucha es con la capacidad de pago de su clientela potencial y por ganarse un hueco en las disponibilidades líquidas de cualquier consumidor.

Por primera vez en el marco ofrecido por el nuevo Centro Social y Financiero de Caixanova en Pontevedra, el Foro Caixanova de Estrategias Empresariales ha reunido a representantes empresariales de muy diversas actividades de carácter de comercio minorista (desde supermercados hasta tiendas de confección y textil, pasando por tiendas de hogar, decoración, mobiliario, fotografía, muebles, ferretería, librería, papelería, joyería, ...). También han colaborado directivos de otras entidades que tienen una gran responsabilidad en el desarrollo de esta cadena productiva (agencias de publicidad, Cámaras de Comercio, servicios informáticos, servicios financieros).

Se han abordado aspectos recurrentes en toda reunión en torno al comercio minorista, como la problemática de los horarios comerciales, los diferentes formatos de negocio, la catalogación entre autoempleo y proyecto empresarial, la interacción del comercio en un espacio urbanístico o las dificultades de conciliar dedicación al negocio y mejorar capacitaciones personales. Pero también se tomaron en consideración otros aspectos de enorme calado como la propia estructuración de esta cadena productiva y los ámbitos de cooperación, las mejoras a realizar para una adecuada orientación al mercado, las posibilidades de avances en los sistemas de dirección y recursos y, la visión global del universo público que enmarca muchas de sus actuaciones.

Con el apoyo documental, metodológico y de dirección de las reuniones por parte del equipo de investigadores de la Universidad de Vigo, tomando en cuenta lo apuntado en las diferentes mesas de trabajo, se han elaborado documentos técnicos, en los que las valoraciones y propuestas de los representantes empresariales justifican la aplicabilidad e idoneidad de sus iniciativas y visión compartida del futuro que se avecina a esta cadena. La presente publicación es una síntesis de dichos documentos técnicos y, con una extensa distribución a empresas, colectivos asociativos, entidades, instituciones y representantes de las administraciones públicas, pretendemos desde Caixanova aportar elementos que, también en esta singular cadena productiva, ayuden a mejorar su sostenibilidad y competitividad.





1.1. Antecedentes y objetivos del proyecto

No hay duda que el comercio minorista viene caracterizado por unas peculiaridades especiales, pero eso no significa que no le sean aplicables metodologías de análisis y diagnósticos que tomen como base los mismos ámbitos estratégicos básicos comunes a otros sistemas productivos:

- necesidad de modernizar los sistemas de dirección y gestión de estas empresas,
- propiciar la implantación y desarrollo de sistemas de información estratégica y de comunicación,
- mantener un permanente estado de actualización en los aspectos formativos que requiere la adecuación de las personas a las necesidades empresariales,
- propiciar una mayor orientación al marketing,
- realzar el valor de la cooperación, como un factor adicional básico imprescindible hoy día en una economía globalizada,
- mejorar el equipamiento, las infraestructuras y los servicios públicos, con objeto de optimizar las condiciones del territorio para producir y vivir, que son especialmente relevantes en el caso de la cadena de comercio, y,
- mantener el pulso necesario para estar en constante proceso de innovación y valorar las oportunidades que ofrece la internacionalización de las actividades.

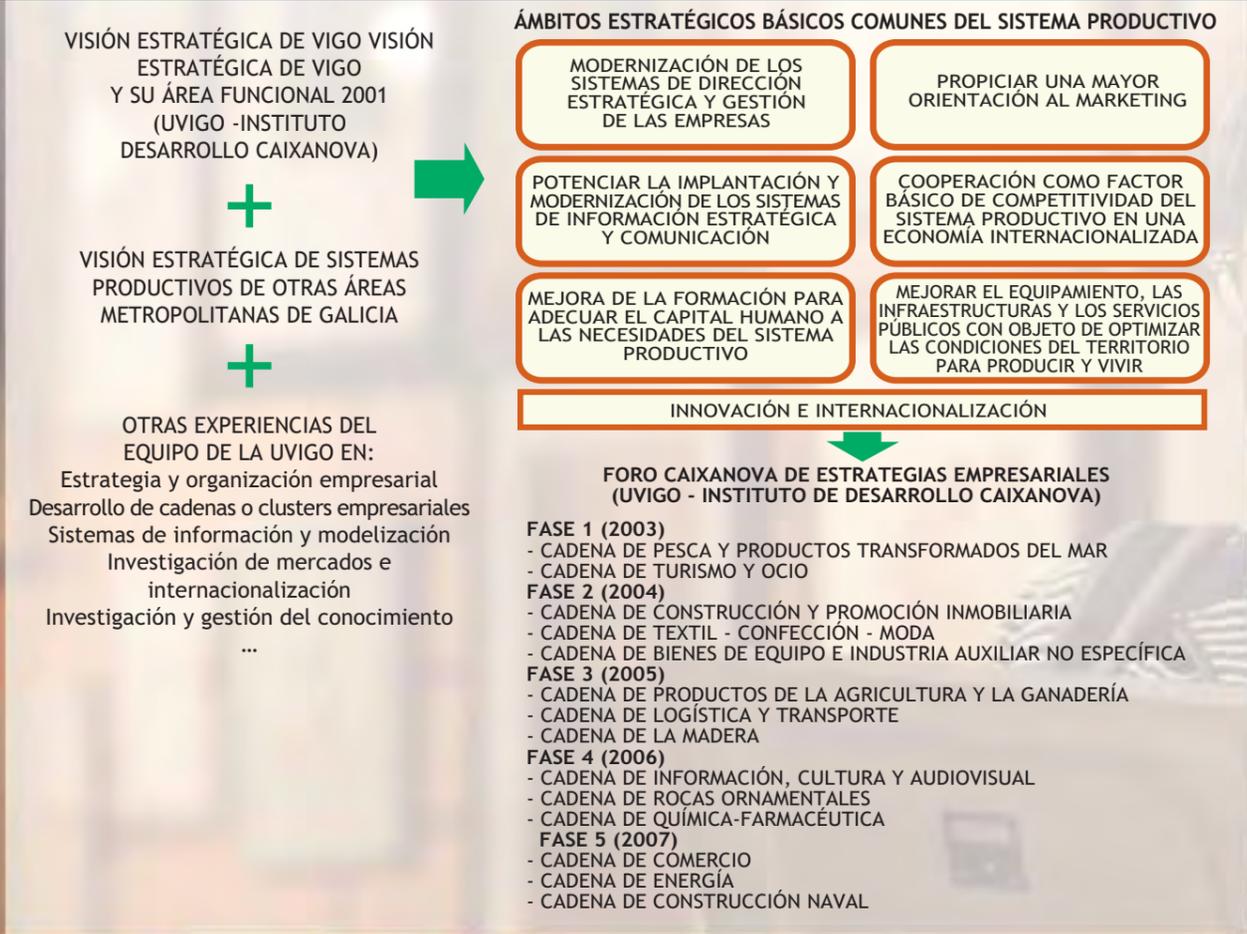
Con apoyo en un riguroso y actualizado análisis documental, se han realizado diversas reuniones con representantes empresariales para, con sus aportaciones y valoraciones, elaborar una serie de informes técnicos, de los que la presente publicación es una síntesis. Hemos mantenido la estructuración en bloques, autónomos, aunque con profunda interrelaciones entre sí: diagnóstico estratégico, determinación y priorización de factores clave, diseño de ejes estratégicos y de estrategias, y, determinación de propuestas de actuaciones que han de llevar a cabo empresas, colectivos y administraciones públicas.

Una consideración metodológica destaca frente al trabajo realizado para otras cadenas: mientras en otros casos se tomaba en consideración el concepto cluster en su más pragmático significado, en este caso, se han considerado las actividades transversales de comercialización y venta de bienes de consumo (bien a través de comercios generalistas -no específicos- como a través de comercios especializados que llegan al cliente final) de cadenas de valor que pudieran, en sí mismas, haberse considerado como último eslabón de su respectiva cadena productiva.





Antecedentes y Justificación



Objetivos generales y alcance

OBJETIVOS GENERALES

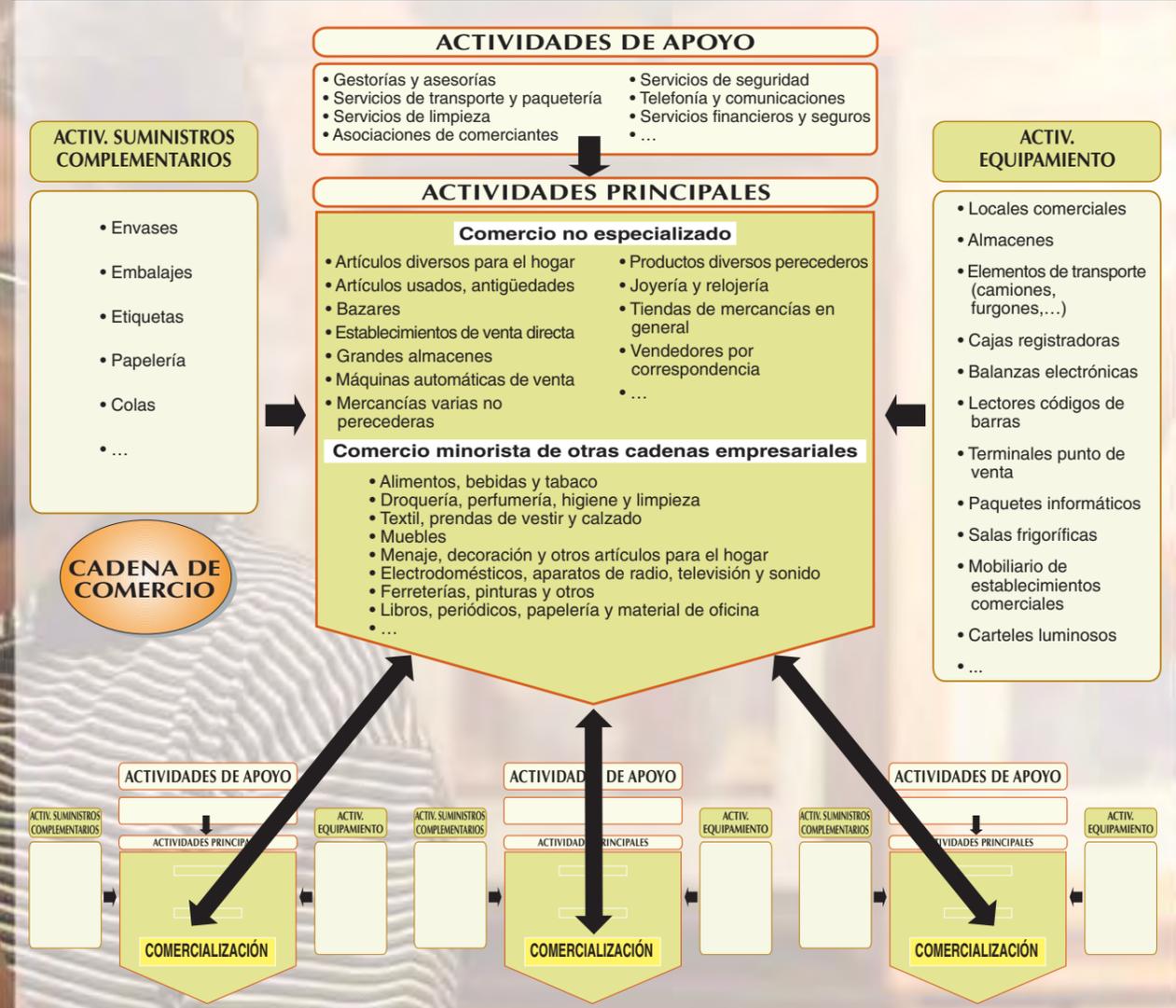
- IMPULSO Y DESARROLLO DE UN PROCESO DINÁMICO DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y PROPUESTAS PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL DE GALICIA ANTE UN ENTORNO GLOBALIZADO CON MAYOR INTENSIDAD DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES.
- FORMACIÓN Y DESARROLLO DE REDES DE EMPRESAS QUE PROPICIE UN PROCESO DE DESARROLLO ENDÓGENO Y DE CAMBIO ESTRUCTURAL, POTENCIANDO LA COOPERACIÓN Y LA INTERNACIONALIZACIÓN, EL SURGIMIENTO Y CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS, LA DIFUSIÓN DE LAS INNOVACIONES Y LA GENERACIÓN DE UNA DINÁMICA DE APRENDIZAJE COLECTIVO.
- LIDERAZGO DEL PROCESO POR EL INSTITUTO DE DESARROLLO CAIXANOVA (AMBIENTACIÓN, MOTIVACIÓN Y ESTIMULACIÓN SÍNTESIS, PUBLICACIÓN Y DIFUSIÓN).

ALCANCE EN LA PRESENTE EDICIÓN

- SISTEMA EMPRESARIAL DE GALICIA COMO MARCO DE REFERENCIA.
- ACTIVIDADES EMPRESARIALES: ACTIVIDADES COMERCIO MINORISTA

1.2. Estructura y composición de las mesas de trabajo

Estructura general de la cadena de comercio



NOTA METODOLÓGICA:

Metodológicamente, esta cadena de actividades presenta algunas particularidades respecto a la estructura general de las cadenas empresariales analizadas por el Foro Caixanova de Estrategias Empresariales que se vienen analizando. Esas particularidades están relacionadas con el hecho de que, tradicionalmente, al analizar las cadenas empresariales se incluyen para cada una de ellas las actividades principales que la componen, así como las actividades de suministros complementarios, las actividades de servicios de apoyo y las actividades de equipamiento.

Sin embargo, en este caso, el análisis se centra en el conjunto de las actividades que, de forma transversal, componen la cadena comercio minorista. Es decir, se trata de una cadena compuesta por empresas dedicadas a la comercialización y venta minorista de bienes de consumo, bien a través de comercios generalistas (no específicos) bien a través de comercios especializados que llegan hasta el cliente final.



1.3. Trazabilidad y desarrollo de las mesas de trabajo

La consideración metodológica apuntada en el anterior epígrafe ha condicionado la estructura y composición de las actividades que se han elegido para la formación de las mesas de trabajo. Sin menoscabar la conveniencia de tener en cuenta la aportación del mayor número de diferentes actividades dedicadas al comercio minorista y, a su vez, de no superar un número de participantes que favorezca la participación dinámica de todos los representantes empresariales, finalmente, hemos contado con la participación de empresas dedicadas a supermercados de alimentación y distribución generalista, comercio al menor de artículos de hogar, decoración y mobiliario, fotografía y suministros, comercio minorista multisectorial (ferretería, bazar, droguería, electrodomésticos, ...), mobiliario y juguetería, librería y papelería, joyería, comercio de confección textil, servicios informáticos, ..., lo que ha constituido una muestra más que representativa de este tipo de actividades. Adicionalmente, también hemos contado con el apoyo y aportaciones de empresas y entidades cuya labor fundamental es, a su vez, ofrecer suministros, servicios o apoyo al conjunto de la actividad comercial minorista.

Cada convocatoria de mesa de trabajo ha ido precedida del envío de un informe elaborado por el equipo técnico de la Universidad de Vigo, que ha sido la base sobre la que se ha fundamentado el desarrollo de cada una de las sesiones. Durante éstas, los participantes han realizado aportaciones, valoraciones, sugerencias y comentarios que han completado el informe inicial y se han considerado a la hora de realización de los diferentes informes intermedios utilizados y del informe final.

En el cuadro siguiente se muestra una visión integral del proceso seguido, en el que se diferencian dos fases. Una primera ha tenido como objetivo realizar una valoración y priorización de los denominados "factores clave" en el diagnóstico estratégico de esta cadena productiva. La segunda de las fases se ha centrado en la selección de las estrategias que se consideran relevantes a la hora de favorecer la competitividad del comercio minorista así como la realización de propuestas de actuaciones que, en dicha línea, se considera conveniente implementar en diversos ámbitos.

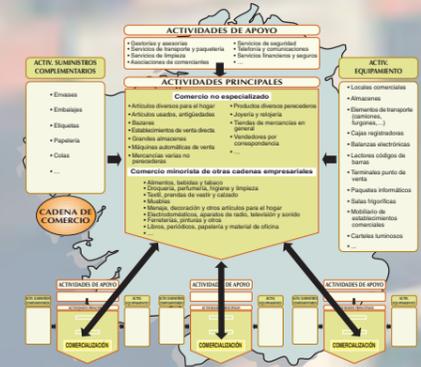
Visión Integral del Proceso-Trazabilidad



Basados en el primer informe técnico realizado, y tras la revisión del mismo realizada por los participantes en la primera mesa de trabajo, se considera que el diagnóstico estratégico que se estructura en las siguientes páginas, refleja adecuadamente el análisis de base de estas actividades productivas, tanto en sus aspectos internos como externos.

Síntesis del Diagnóstico Estratégico

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA CADENA DE COMERCIO



- ESTRUCTURA, DIMENSIÓN Y CULTURA EMPRESARIAL
- PRODUCTOS/SERVICIOS
- PROVEEDORES Y CLIENTES
- RECURSOS HUMANOS, TÉCNICOS Y ECONÓMICO-FINANCIEROS
- SISTEMAS DE DIRECCIÓN, ESTRATEGIAS ACTUALES Y TENDENCIAS
- SITUACIÓN ECONÓMICA GENERAL
- ASPECTOS SOCIOCULTURALES
- INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA
- UNIVERSO PÚBLICO
- EXPECTATIVAS DE MERCADOS, COMPETENCIA Y BARRERAS

2.1. Fortalezas y Debilidades

2.1.1. Estructura, dimensión y cultura empresarial

DEBILIDADES

- D1.** Existencia de una importante heterogeneidad en la estructura de la cadena, en la que coexisten empresas de reducida dimensión de carácter local con grandes grupos gallegos, nacionales e internacionales, así como en el nivel de especialización de los productos comercializados
- D2.** Tendencia creciente al cierre de pequeños comercios tradicionales, que deben cesar en su actividad debido al incremento de la competencia de las grandes superficies y comercios especializados
- D3.** Problemática derivada de la estructura de la propiedad en el pequeño comercio gallego, predominando las tiendas y comercios tradicionales de carácter familiar, con problemas para afrontar el relevo generacional en la gestión de las mismas y con un bajo nivel de especialización y desarrollo de sistemas informáticos y herramientas de gestión, especialmente en las zonas del interior de Galicia
- D4.** Excesiva atomización empresarial con un gran número de microempresas y pymes en el comercio minorista gallego, especialmente en actividades como bazares, tiendas de conveniencia, comercios de textil y calzado o equipos/servicios informáticos, entre otros
- D5.** Bajo nivel de crecimiento del comercio no integrado o no asociado en numerosos sectores de actividad en Galicia (alimentación, vestido y calzado, electrodomésticos,...), mientras que el desarrollo de grandes superficies y centros comerciales en el territorio gallego mantiene unas elevadas tasas de crecimiento
- D6.** Existencia de una cultura empresarial poco orientada a la cooperación y al asociacionismo entre las empresas de menor dimensión de la cadena, con una reducida valoración de los servicios prestados por dichas asociaciones y su repercusión sobre la posición competitiva de la empresa
- D7.** Insuficiente nivel de cooperación entre las actividades de comercio y distribución con las industrias transformadoras gallegas para potenciar la presencia y promoción de productos gallegos en los lineales y escaparates (alimentación, textil, droguería e higiene limpieza, madera,...)
- D8.** Insuficiente desarrollo de estrategias de integración vertical en los canales de distribución mayorista y minorista del pequeño comercio gallego que permitan incrementar la eficiencia de las actividades de logística y distribución desde el almacén mayorista hasta el punto de venta final

FORTALEZAS

- F1.** Importancia de las actividades de comercio y distribución en la economía gallega, con un relevante peso en la generación de VAB y en la creación de empleo
- F2.** Creciente desarrollo en Galicia de nuevas tipologías comerciales que se adaptan mejor a los cambios en los hábitos y comportamiento de compra actuales como centros y áreas comerciales, cadenas de franquicias, hipermercados o comercio electrónico, entre otros
- F3.** Existencia de algunos grupos de distribución y cadenas de comercio minorista especializadas de capital gallego con una importante cuota de mercado en Galicia, si bien, con la excepción de algunos grupos de distribución en el segmento del textil-confección, no cuentan con una estructura empresarial suficientemente desarrollada en otros mercados geográficos
- F4.** Existencia de una potencial capacidad de adecuación a los cambios de la demanda y las nuevas tendencias en el ámbito de la comercialización y distribución, derivados de la reducida dimensión de la estructura empresarial de la cadena, que le otorga una cierta flexibilidad, si bien, en general, en el comercio gallego existe una insuficiente cultura de cambio
- F5.** Relativa importancia del comercio ambulante en Galicia, especialmente en las zonas rurales, con numerosas ferias y mercados, si bien su relevancia es decreciente en el conjunto del comercio
- F6.** Intensa dotación comercial en las zonas urbanas y áreas periféricas, con un creciente desarrollo de centros comerciales, hipermercados y supermercados, si bien la superficie comercial todavía es inferior a la media estatal
- F7.** Creciente orientación a la creación de fórmulas de cooperación e integración horizontal, como centros comerciales abiertos, centrales de compra, cooperativas y asociaciones de comerciantes, que permiten a los pequeños comercios desarrollar servicios comunes para incrementar la capacidad de atracción de clientes y acceder a economías de escala
- F8.** Creciente presencia en el mercado de cadenas de gallegas especializadas en la comercialización de productos en textil, droguería y limpieza, menaje y decoración, bricolaje y ferretería o mobiliario, entre otros, basando su crecimiento a través de tiendas propias e incluso franquicias
- F9.** Existencia de algunas experiencias relevantes en el desarrollo de actividades de comercialización a través de canales como el "vending" y máquinas expendedoras por parte de empresas gallegas, que pueden servir de ejemplo para el crecimiento de nuevas empresas en otros segmentos del mercado

2.1.2. Productos / servicios

DEBILIDADES

- D9.** Dificultades para crear una imagen de marca propia como elemento diferenciador en el pequeño comercio no asociado, principalmente en comparación con los negocios de comercio especializado y los integrados en grandes cadenas y redes de franquicias
- D10.** Insuficiente desarrollo de servicios comunes por parte de las empresas agrupadas en asociaciones de comerciantes, centros comerciales abiertos y zonas comerciales urbanas que permitan mejorar la calidad y adecuación a las necesidades de los consumidores
- D11.** Insuficiente aprovechamiento por parte del comercio gallego de las posibilidades de negocio vinculadas con el comercio electrónico y la prestación de servicios a través de Internet (realización de pedidos on-line, transporte a domicilio, pago a través de medios on-line, atención al cliente,...)
- D12.** Menor amplitud de gama de productos en el pequeño comercio gallego en relación con la oferta disponible en los canales de comercialización especializados y los grandes grupos de distribución, reduciendo su capacidad competitiva frente a ellos (textil, electrodomésticos, muebles,...)
- D13.** Escaso grado de atención al cuidado estético y la adecuada organización de lineales en las tiendas de descuento, donde las políticas de precios bajos obligan a la minimización de costes logísticos y de distribución en las superficies de venta, afectando negativamente a su imagen entre segmentos del mercado medio y alto
- D14.** Insuficiente desarrollo de la innovación de productos/servicios en el comercio y la distribución gallega, lo que dificulta el desarrollo de estrategias de diferenciación frente a grandes superficies y cadenas especializadas
- D15.** Deficientes sistemas de garantía y posibilidades de reclamación, especialmente en bazares y tiendas de conveniencia, que generan cierto grado de insatisfacción por parte de los consumidores finales

FORTALEZAS

- F10.** Tendencia creciente a la prestación de servicios auxiliares por parte del pequeño comercio (aparcamiento gratuito, entrega a domicilio, financiación del pago, club de clientes,...) que permiten incrementar el valor añadido y favorecen la diferenciación frente a los competidores, potenciando el trato personalizado y la mejora de los servicios de atención al cliente
- F11.** Importante capacidad diferenciadora en base a la localización y la proximidad al consumidor final en los supermercados, autoservicios y tiendas de conveniencia, principalmente en las áreas urbanas, actuando como aspecto clave de atracción de la demanda frente a otros competidores más alejados
- F12.** Intensificación de las campañas de promociones y ofertas en grandes almacenes, supermercados e hipermercados en el mercado gallego, con políticas de precio agresivas por parte de los distribuidores en algunos productos que son utilizados como productos de atracción en los puntos de venta finales para incrementar la atracción de clientes e incentivan las ventas, favoreciendo una mayor rotación de stocks
- F13.** Relevante peso del precio como variable clave en actividades de comercio como los bazares y las tiendas de descuento, con una amplia variedad de productos con una relación calidad/precio muy atractiva como elemento principal de atracción de la demanda
- F14.** Capacidad de diferenciación de las tiendas de conveniencia frente a otras modalidades comerciales en base a la amplitud de horarios de apertura y la disponibilidad de productos adecuados a las necesidades de los consumidores
- F15.** Alta disponibilidad de producto y amplitud de la oferta en grandes almacenes e hipermercados como aspecto diferenciador, derivados de su amplia capacidad de almacenamiento y el mantenimiento de unos elevados niveles de stock
- F16.** Importante capacidad de adaptación a las tendencias del mercado por parte del comercio de productos textiles, con una gran flexibilidad para incorporar modelos, prendas y colores en función de la demanda de los clientes, reduciendo los costes y necesidades de almacenamiento
- F17.** Creciente desarrollo de tiendas especializadas en la comercialización de productos de alimentación de gran valor añadido ("productos delicatessen"), como las tiendas gourmets, así como mayor presencia de "corners" y espacios específicos en supermercados e hipermercados orientados a la venta de productos de calidad diferenciada

2.1.3. Proveedores y clientes

DEBILIDADES

- D16. Dificultades de los pequeños comercios para negociar con los proveedores mejores condiciones, que les permita alcanzar un incremento de sus márgenes comerciales
- D17. Escasa capacidad del pequeño comercio gallego para alcanzar acuerdos de exclusividad con los fabricantes y distribuidores, que favorezcan la comercialización de productos exclusivos por parte de dichos comercios, si bien en algunos segmentos como el mobiliario, por ejemplo, si se dan ese tipo de acuerdos
- D18. Insuficiente orientación a la externalización de actividades y utilización de servicios de apoyo especializados por parte del pequeño y mediano comercio (logística y transporte, marketing, escaparatismo, servicios de limpieza, ...), que dificulta la profesionalización y la mejora del nivel de satisfacción de los clientes
- D19. Dificultad para alcanzar un adecuado nivel de fidelización de clientes por parte del pequeño comercio gallego, con una escasa orientación a la utilización de tarjetas de clientes, bonificaciones, premios, sorteos o servicios personalizados, entre otros aspectos.
- D20. Escasa presencia en mercados de venta de fuera de Galicia, predominando una visión del mercado excesivamente localista, con una insuficiente penetración en mercados internacionales de gran potencial para el crecimiento de las cadenas gallegas de distribución y de redes de franquicias de comercio especializado, especialmente Portugal
- D21. Dificultades de las empresas de la cadena para captar, fidelizar y retener a los clientes, debido al incremento del nivel de exigencia por parte de los consumidores gallegos en aspectos como calidad, facilidades de pago, servicios postventa, disponibilidad y variedad de productos,...
- D22. Existencia de cierta estacionalidad de las ventas en determinados periodos de tiempo, como las temporadas de rebajas, con especial incidencia en los pequeños comercios y en segmentos como el textil o los electrodomésticos, entre otros
- D23. Escasa utilización y desarrollo de los canales de distribución asociados a las nuevas tecnologías, como Internet y el comercio electrónico, por parte del pequeño comercio gallego para la comercialización de sus productos, facilitando el acceso a nuevos mercados geográficos

FORTALEZAS

- F18. Elevado poder de negociación de las grandes superficies y cadenas comerciales frente a los proveedores, que les permiten unas mejores condiciones tanto en precios como en plazos de respuesta, periodos de pago, disponibilidad de productos,...
- F19. Creciente grado de colaboración con los proveedores (fabricantes, distribuidores mayoristas o intermediarios) para mejorar los procesos de logística y transporte (devoluciones, recambio de productos defectuosos, reparaciones,...), así como los tiempos de respuesta, favoreciendo una mayor eficiencia en la gestión de stocks y almacenamiento
- F20. Creciente desarrollo de nuevos canales de distribución mayoristas en el ámbito gallego, especialmente en los productos de alimentación (lonjas de hortalizas, frutas, flores, pesca y productos del mar, entre otras), que facilitan al comercio minorista el acceso a los productos para su comercialización al consumidor final
- F21. Creciente desarrollo de redes de distribución y comercialización gallegas (tiendas propias y franquicias) en segmentos como el textil-confección-moda, el mobiliario o la alimentación, que al estar integradas verticalmente con los fabricantes, mejoran su flexibilidad y capacidad de adaptación a las tendencias del mercado
- F22. Importante presencia en el mercado gallego de empresas proveedoras de equipamientos y maquinaria necesaria para las actividades de comercio y distribución, como básculas de precisión y sistemas de pesaje, si bien en su mayoría son importadores y agentes distribuidores de fabricantes internacionales
- F23. Importante red de comercios minoristas y tiendas multimarca (productos textiles, electrodomésticos, bricolaje y ferretería, entre otros), que permiten a las empresas locales y de menor dimensión explotar nichos de mercado en poblaciones pequeñas donde las grandes cadenas no llegan a establecer sus tiendas propias
- F24. Incremento en la afluencia de consumidores a los pequeños comercios instalados en centros comerciales, aprovechando la existencia de una o varias "locomotoras" (cines, supermercados, hipermercados,...) en dichos centros comerciales que suponen un aumento de la atracción de clientes
- F25. Creciente tendencia a la realización de actuaciones de merchandising y promoción en el punto de venta en colaboración con los proveedores por parte del comercio en Galicia, favoreciendo un incremento de la capacidad de atracción de clientes potenciales
- F26. Creciente tendencia al desarrollo de canales de venta alternativos a los existentes en el mercado gallego, como el "vending" o la venta telefónica, si bien su peso todavía es muy poco relevante en el volumen total de facturación de la cadena en Galicia
- F27. Continuo crecimiento de las actividades comerciales basadas en la distribución de ciclo corto, fundamentalmente en el comercio de textil-confección-moda, donde las empresas controlan desde el proceso de producción hasta la comercialización final del producto, lo que le proporciona una gran flexibilidad y agilidad a su sistema logístico

2.1.4. Recursos humanos, técnicos y económico-financieros

DEBILIDADES

- D24. Insuficiente nivel de formación de los gestores de los pequeños comercios en Galicia, que dificulta el desarrollo de planteamientos estratégicos para el negocio y reducen la capacidad para adaptarse a los cambios del entorno, con un reducido porcentaje de comerciantes con formación específica en comercio
- D25. Importante número de autónomos, con una elevada edad media, como gestores de los pequeños comercios sin la adecuada formación comercial, derivado de la utilización de las actividades comerciales como "sector refugio" en momentos de dificultad económica
- D26. Insuficiente nivel de formación de los recursos humanos del pequeño comercio gallego en relación con los idiomas, tanto a nivel oral como escrito, lo que dificulta la relación con potenciales clientes extranjeros, especialmente en aquellas actividades más vinculadas con el turismo (regalos, recuerdos y souvenirs, alimentación,...)
- D27. Elevado grado de rotación del personal en los puestos operativos de las actividades de comercio y distribución en Galicia, con una gran utilización de contratos temporales y a tiempo parcial, lo que incide negativamente en el grado de implicación y motivación de los recursos humanos, reduciendo su productividad y eficiencia
- D28. Insuficiente grado de utilización de las nuevas tecnologías de la comunicación que mejoren los sistemas de información, comercialización, organización y gestión empresarial, como software de gestión de stocks, contabilidad, comercio electrónico, páginas web,...
- D29. Insuficiente desarrollo de centros logísticos de alta capacidad en Galicia que favorezcan una mayor flexibilidad de las relaciones entre el comercio mayorista y el minorista, mejorando la disponibilidad y los plazos de entrega de pedidos al consumidor final
- D30. Insuficiente nivel de inversión para la mejora en el acondicionamiento y equipamiento de establecimientos y locales comerciales, especialmente los de menor dimensión, que frenan la mejora de la imagen del comercio entre los consumidores y usuarios
- D31. Tendencia decreciente en el nivel de rentabilidad económica y financiera del pequeño comercio no asociado en los últimos años, como consecuencia del incremento de la intensidad competitiva en las actividades de la cadena

FORTALEZAS

- F28. Creciente orientación al desarrollo de planes de formación continua para mejorar el nivel de cualificación de los recursos humanos, tanto a nivel operativo como en puestos directivos y de mandos intermedios, favoreciendo un incremento de la calidad de los servicios de atención al cliente
- F29. Creciente implantación entre el personal del comercio y la distribución en Galicia de una cultura empresarial basada en el trato con el cliente y la adecuación a sus necesidades y demandas, existiendo además una importante experiencia acumulada en la actividad comercial
- F30. Creciente concienciación sobre la importancia de mejorar el nivel de formación en aspectos como informática, TIC's, atención al público, escaparatismo o técnicas de venta, principalmente por parte del pequeño comercio minorista no especializado para adecuarse a las necesidades del consumidor y a los cambios del entorno
- F31. Existencia de un importante grado de profesionalización en el nivel de cuadros intermedios en las grandes cadenas de distribución (grandes almacenes, hipermercados,...), con un elevado nivel de especialización por funciones como gestión de stocks, logística, compras y ventas, entre otras
- F32. Creciente tendencia a la automatización de los procesos de venta en los comercios gallegos, con una mayor incorporación de lectores de códigos de barras, escáneres, terminales de punto de venta y ordenadores, entre otros aspectos
- F33. Creciente importancia concedida por el comercio gallego a la necesidad de estar actualizados tecnológicamente y al potencial de ventajas competitivas derivadas de dicha actualización (servicios de atención al cliente, acceso a nuevos mercados, reducción de los plazos de entrega,...)
- F34. Existencia de algunos acuerdos con entidades financieras para facilitar el acceso a fuentes de financiación ajenas por parte del comercio gallego con unas condiciones ventajosas, teniendo en cuenta sus particulares características y necesidades, así como para el desarrollo de nuevos sistemas de pago electrónicos
- F35. Elevada capacidad de generar liquidez derivado del cobro rápido y el aplazamiento de los pagos a proveedores, especialmente en el caso de los grandes almacenes, hipermercados, supermercados y tiendas de descuento

centros
logísticos

2.1.5. Sistemas de dirección, estrategias actuales y tendencias

DEBILIDADES

- D32.** Insuficiente orientación al cambio y actitud poco proactiva por parte del pequeño comercio, que supone una continua reducción de su capacidad competitiva frente a los grandes distribuidores y cadenas comerciales
- D33.** Predominio de una visión operativa y falta de planificación a largo plazo, derivado en parte de la falta de formación y mentalidad empresarial en el comercio minorista, con una mayor orientación a la supervivencia que al crecimiento de la empresa
- D34.** Insuficiente desarrollo de estrategias de marketing que incremente la notoriedad de marca de los pequeños comercios en el mercado, así como el grado de fidelización de los clientes (catálogos, imagen corporativa, escaparatismo y marketing,...)
- D35.** Insuficiente orientación al desarrollo de campañas de imagen y comunicación conjuntas entre distintos comercios (publicidad, promociones conjuntas, imagen global,...) que permitan incrementar la atracción de potenciales clientes a una zona comercial, como los centros comerciales abiertos
- D36.** Insuficiente desarrollo de estrategias de diferenciación por parte del comercio gallego, predominando la utilización de estrategias de precios, reduciendo los márgenes comerciales de los negocios
- D37.** Elevado grado de centralización fuera de Galicia de la dirección estratégica y la toma de decisiones en las principales cadenas de hipermercados, grandes almacenes y tiendas de descuento presentes en el territorio gallego, limitando el desarrollo de estrategias propias a nivel autonómico
- D38.** Insuficiente desarrollo de sistemas de comunicación interna en las empresas gallegas de la cadena, como las intranets, que permitan una información más fluida, una reducción de los costes operativos y la generación de un mayor valor añadido en los productos/servicios (reducción plazos de entrega, mejora servicios de atención al cliente,...)

FORTALEZAS

- F36.** Creciente utilización de sistemas integrales de gestión por parte de los comercios en Galicia, si bien todavía es necesario dar continuidad a esa tendencia para alcanzar unos niveles adecuados para mejorar la eficiencia de las actividades comerciales de la cadena
- F37.** Importante desarrollo de los sistemas de información por parte de las grandes superficies comerciales e hipermercados, con una destacada utilización de sistemas de vigilancia tecnológica y de competidores, así como de análisis del comportamiento de los consumidores
- F38.** Creciente valoración y utilización de sistemas de gestión medioambiental por parte del comercio gallego, impulsando el reciclaje y la reutilización de residuos, el ahorro en el consumo de agua o la utilización de productos ecológicos, si bien todavía o se han avanzado suficientemente en la implantación de sistemas orientados al control ambiental y el ahorro energético
- F39.** Creciente desarrollo de los sistemas de prevención de riesgos laborales en las actividades de comercio minorista de Galicia, favoreciendo una reducción de los costes de mano de obra derivados de bajas laborales o indemnizaciones, entre otros aspectos
- F40.** Tendencia creciente al desarrollo e implantación de sistemas de gestión de calidad, especialmente en servicios postventa y atención al cliente (reclamaciones, devoluciones,...)
- F41.** Creciente concienciación sobre la importancia de los sistemas de gestión de calidad en la comercialización de productos de alimentación, donde el control de los productos y la seguridad alimentaria son un elemento de gran importancia y repercusión sobre la imagen de marca en el mercado

2.2. Oportunidades y Amenazas

2.2.1. Situación económica general

AMENAZAS

- A1.** Incidencia del proceso de globalización económica que supone un incremento de la intensidad competitiva en las actividades de comercio en Galicia, derivado de la creciente presencia de grandes grupos distribuidores a nivel nacional e internacional en el mercado gallego, si bien también facilita el acceso a nuevos mercados de aprovisionamiento internacionales
- A2.** Tendencia creciente de los tipos de interés en la zona euro en los próximos meses, pudiendo suponer una reducción de la capacidad adquisitiva de los consumidores y un encarecimiento de la financiación para la puesta en marcha de nuevas empresas y modernización de equipamientos y locales comerciales
- A3.** Incremento del precio de los combustibles en los mercados internacionales, que limitan la movilidad y desplazamiento de los consumidores, suponiendo además un incremento de los costes de logística y transporte para las empresas de la cadena, si bien últimamente se ha producido un cierto abaratamiento del mismo
- A4.** Negativa evolución de las tasas de inflación en Galicia y España respecto al conjunto de la UE, existiendo un diferencial que limita la competitividad de las empresas gallegas/españolas frente a sus competidores europeos
- A5.** Importante dependencia de la evolución del ciclo económico sobre el volumen de ventas del comercio en general, tanto específico como no específico, lo que incrementa el riesgo y la incertidumbre sobre las ventas futuras de la cadena
- A6.** Elevado precio del suelo para alquiler o adquisición de locales comerciales, especialmente en zonas urbanas y áreas periféricas, que dificulta el crecimiento de las actividades de comercio y limitan la superficie de venta media de dichos locales y obligan a abrir el negocio en zonas con menor demanda potencial

OPORTUNIDADES

- O1.** Importancia del papel desempeñado por la actividad comercial como elemento vertebrador del crecimiento y el ordenamiento urbanístico, favoreciendo el desarrollo económico y social tanto en las áreas urbanas y su periferia como en las zonas rurales
- O2.** Incremento del nivel de renta media familiar en Galicia en los últimos años, que favorece el aumento del gasto en bienes y servicios de más valor añadido, si bien Galicia todavía está por debajo de la media española en cuanto a capacidad adquisitiva
- O3.** Favorable evolución de situación laboral en Galicia en los últimos años, con un continuado descenso de los niveles de desempleo y una ligera mejora de los niveles de precariedad laboral, favoreciendo un incremento de la capacidad adquisitiva de la sociedad gallega
- O4.** Favorable evolución de la situación económica de Galicia y España en general, con tasas de crecimiento del PIB superiores a la media de la UE, lo que supone un importante apoyo para el desarrollo de la actividad comercial a nivel autonómico y estatal
- O5.** Existencia de superávit en las cuentas públicas a nivel estatal, favoreciendo un posible recorte de los impuestos, reduciendo el elevado grado de presión fiscal que afecta especialmente al pequeño comercio minorista
- O6.** Positiva evolución del turismo en Galicia en los últimos años, lo que supone un elemento dinamizador para el desarrollo del comercio minorista vinculado a la actividad turística (recuerdos, regalos, productos de artesanía y otros productos autóctonos típicos de Galicia)

2.2.2. Aspectos socioculturales

AMENAZAS

- A7.** Progresivo grado de envejecimiento de la población en Galicia y desequilibrio de la pirámide de población, con tasas de crecimiento por debajo de la media nacional, especialmente en las zonas del interior de Galicia, si bien también puede suponer una oportunidad para quien sepa adaptarse a esa nueva estructura demográfica y se oriente a esos nuevos segmentos de mayor edad
- A8.** Continuo incremento de los desequilibrios territoriales en cuanto a la distribución de la población entre zonas rurales y zonas urbanas, que dificulta el desarrollo comercial de las áreas del interior de Galicia
- A9.** Reducción del tiempo dedicado a realizar compras por parte de la sociedad, en parte debido a la mayor incorporación de la mujer al mercado laboral, lo que supone una amenaza para el pequeño comercio y favorece a las grandes cadenas y centros comerciales con una oferta integral de productos/servicios
- A10.** Existencia de ciertas limitaciones de áreas de aparcamiento y zonas de carga y descarga en las grandes ciudades, que generan problemas de accesibilidad y frenan la atracción de consumidores potenciales en las zonas comerciales céntricas y dificultan además las actividades de logística y distribución

OPORTUNIDADES

- O7.** Existencia de un creciente desarrollo de movimientos demográficos de las zonas centrales de las ciudades a las áreas periféricas, donde el precio del suelo es más asequible y existe una menor densidad de edificaciones, favoreciendo el desarrollo de actividades comerciales en dichas zonas
- O8.** Aumento de los tiempos dedicados al ocio, el entretenimiento y la diversión por parte de la sociedad, que favorecen el crecimiento de nuevas fórmulas de comercio, como centros comerciales, que permiten combinar las actividades de ocio con la realización de las compras necesarias
- O9.** Incremento del nivel cultural de la sociedad gallega, con una mayor capacidad para analizar y valorar las ofertas diferenciales, si bien también supone un incremento de las exigencias sobre calidad de los productos y servicios recibidos y una mayor dificultad para la fidelización de los consumidores
- O10.** Creciente penetración de la sociedad de la información y la utilización de nuevos canales alternativos (comercio electrónico,...) que permiten a los comercios pequeños llegar a potenciales clientes impensables anteriormente
- O11.** Creciente incorporación de la población más joven al mercado de consumo, lo que facilita el desarrollo de nuevos segmentos de mercado especializados en atender las necesidades y gustos de ese público objetivo

2.2.3. Innovación y tecnología

AMENAZAS

- A11.** Escasa utilización de patentes y otros elementos de protección de la propiedad industrial e intelectual por parte de las empresas de la cadena, lo que acelera el proceso de imitación y reduce el plazo de explotación de ventajas competitivas
- A12.** Reducido grado de inversión en I+D+I por parte del sector privado gallego en comparación con el resto de España y la UE, lo que supone un lastre al desarrollo de innovaciones por parte del sistema empresarial gallego y a la mejora de su capacidad competitiva
- A13.** Elevado ritmo de evolución de la tecnología, que reduce el tiempo disponible para adaptarse y adecuarse a las nuevas tecnologías, con especial incidencia sobre el pequeño comercio, más reactivo al cambio
- A14.** Reducido nivel de innovación organizativa del pequeño comercio minorista, derivado de su reducida dimensión y de un insuficiente nivel de especialización en las actividades realizadas

OPORTUNIDADES

- O12.** Continuo desarrollo tecnológico de herramientas basadas en las nuevas tecnologías en los últimos años, impulsando el crecimiento y la competitividad de las actividades empresariales en general, y en particular del comercio y la distribución
- O13.** Creciente incorporación de innovaciones tecnológicas en los sistemas de gestión y comercialización de las actividades de comercio y distribución (lectores de códigos de barras, escáneres, ordenadores,...), facilitando el seguimiento y control de los productos en tiempo real, mejorando los niveles de eficiencia de los procesos de aprovisionamiento, logística y comercialización
- O14.** Potencial de crecimiento de servicios avanzados vinculados al desarrollo de Internet, como compras on-line, mensajería, foros, videoconferencias, teleformación o comunicación, entre otros
- O15.** Creciente incorporación de las herramientas de análisis del mercado para potenciar la innovación de productos, así como el nivel de conocimiento sobre las necesidades de la demanda y el comportamiento de compra del consumidor final

MERCADO DE CONSUMO

aplazar el pago de tus compras con esta tarjeta no te costará nada ¿lo sabías?



2.2.4. Universo público

AMENAZAS

- A15.** Insuficiente desarrollo de las infraestructuras de conexión del transporte entre los núcleos rurales y las principales ciudades (tanto por carretera como por ferrocarril), en las cuales se concentra una mayor densidad comercial, reduciendo la accesibilidad de los potenciales clientes a la oferta existente
- A16.** Insuficiente desarrollo de políticas públicas orientadas a mejorar el grado de integración territorial que favorezcan un desarrollo homogéneo del comercio y la distribución en todo el territorio gallego, si bien se han puesto en marcha algunas iniciativas orientadas a lograr dicho objetivo
- A17.** Insuficiente desarrollo de los servicios de transporte metropolitano, que favorezca la movilidad de las personas dentro de las principales ciudades, dinamizando el comercio en las zonas céntricas y áreas de influencia
- A18.** Insuficiente desarrollo de infraestructuras de telecomunicación y nuevas tecnologías en las zonas interiores de Galicia, como la conexión a Internet, la banda ancha o la cobertura de móviles, entre otros, que dificultan el desarrollo de nuevas formas de comercio
- A19.** Insuficiente desarrollo de infraestructuras y equipamientos para mejorar el transporte ferroviario en Galicia, dificultando la utilización de este medio como alternativa para la logística y distribución de mercancías y productos del comercio gallego
- A20.** Bajo nivel de desarrollo del transporte aéreo de mercancías en Galicia, lo que limita las posibilidades para la distribución de productos de algunas actividades de comercio gallego (textil, alimentación,...)
- A21.** Insuficiente desarrollo de un sistema de formación reglada orientada a las actividades de comercio y distribución, con una baja implantación de titulaciones y ciclos específicos para estas actividades empresariales
- A22.** Insuficiente desarrollo en Galicia de infraestructuras como centros y plataformas logísticas especializadas, que mejoren la eficiencia de los procesos de distribución y transporte asociadas al comercio
- A23.** Problemática vinculada con las políticas urbanísticas, la escasa disponibilidad de suelo y el elevado precio del mismo para uso comercial, con una especial incidencia en las zonas urbanas
- A24.** Falta de unanimidad y consenso sobre la incidencia de los horarios comerciales y las concesiones de licencias de apertura de nuevas áreas comerciales, que enfrenta al pequeño comercio no asociado con las grandes cadenas de distribución

OPORTUNIDADES

- O16.** Consideración por parte de las administraciones públicas del desarrollo comercial como un elemento fundamental para potenciar la dinamización de zonas menos desarrolladas, especialmente en el interior favoreciendo la fijación de la población en el medio rural
- O17.** Tendencia creciente al desarrollo de zonas peatonales en los núcleos de población, que potencian el tránsito de potenciales clientes en los comercios situados en esos espacios, favoreciendo también el desarrollo de estrategias de cooperación, como la creación de centros comerciales abiertos
- O18.** Importante nivel de desarrollo de las infraestructuras y servicios portuarios de Galicia, facilitando las operaciones de importación y exportación de productos por parte de las actividades comerciales
- O19.** Importante mejora de las infraestructuras de comunicación por carretera en Galicia en los últimos años, si bien es necesario continuar modernizando y acondicionando la red secundaria de carreteras de Galicia para favorecer el movimiento interurbano de personas y mercancías, así como las infraestructuras de circunvalación en las principales ciudades y municipios gallegos
- O20.** Existencia de numerosas ayudas públicas y subvenciones a nivel autonómico, orientadas a impulsar la creación de centros comerciales abiertos para revitalizar el comercio en las ciudades, la modernización del comercio minorista, fomentar la cooperación, mejorar la calidad comercial o impulsar el comercio en las zonas rurales, entre otros aspectos
- O21.** Incidencia de la nueva ley de ordenación del comercio interior de Galicia como elemento dinamizador de las actividades comerciales a nivel autonómico, favoreciendo el desarrollo ordenado, equilibrado y sostenible del comercio, así como fomentar el asociacionismo y modernizar el comercio tradicional gallego, entre otros aspectos

2.2.5. Expectativas de mercados, competencia y barreras

AMENAZAS

- A25.** Reducción del peso de las tiendas tradicionales como canal de venta e incremento de las grandes superficies, centros comerciales y cadenas especializadas, ante los que el pequeño comercio tiene una reducida capacidad competitiva
- A26.** Creciente grado de penetración y consolidación de grandes grupos internacionales de distribución en el mercado gallego y estatal, que provocan un continuo incremento de la intensidad competitiva en las actividades comerciales
- A27.** Percepción por parte de los consumidores de un menor valor añadido en los productos/servicios en el comercio no específico en relación con el comercio especializado, que suponen una reducción de su capacidad competitiva
- A28.** Bajo nivel de internacionalización del comercio minorista a nivel estatal, incluso en el caso de los grandes almacenes y grupos de distribución de mayor dimensión, con un escaso grado de penetración en los mercados exteriores
- A29.** Tendencia a considerar el formato de los grandes almacenes como una modalidad en declive en el mercado europeo, si bien España, de momento, se mantiene al margen de esa tendencia
- A30.** Elevado grado de rivalidad competitiva en el conjunto de la cadena, favoreciendo el desarrollo de "guerras de precios" que suponen una reducción de los márgenes comerciales en las empresas y, por tanto, de sus niveles de rentabilidad
- A31.** Creciente desarrollo de procesos de fusiones, absorciones y alianzas estratégicas en los canales de distribución mayorista, que suponen un poder negociador todavía mayor frente a los pequeños comercios minoristas no asociados o integrados a grandes cadenas
- A32.** Riesgo de entrada en el mercado gallego y español de algunos de los principales grupos distribuidores a nivel mundial, que todavía no están presentes o tienen una escasa presencia a nivel nacional, provocando un incremento todavía mayor de la intensidad competitiva
- A33.** Elevado nivel de oferta de fabricantes en algunos segmentos del mercado, como el textil, el calzado, la informática o los equipos informáticos, entre otros, que dificultan los procesos de toma de decisión sobre las líneas de productos a comercializar y generan un incremento del volumen de stocks
- A34.** Creciente incidencia de la competencia desleal en el comercio minorista, vinculado a aspectos como la piratería y el incumplimiento de las normativas en relación con el calendario y los horarios de apertura al público

OPORTUNIDADES

- O22.** Creciente orientación hacia los procesos de cooperación y asociacionismo por parte del pequeño comercio minorista, potenciándose la agrupación en torno a áreas comerciales, centros comerciales abiertos y grandes superficies, si bien ello supone un claro inconveniente para el pequeño comercio no asociado o integrado en dichos procesos
- O23.** Tendencia al desarrollo de procesos de concentración empresarial en la cadena de comercio y distribución, que permiten alcanzar economías de escala e incrementar el poder negociador frente a los proveedores
- O24.** Creciente aparición de nuevas fórmulas comerciales para adaptarse a las nuevas demandas sociales (centros comerciales, grandes superficies,...), si bien eso supone un mayor problema para el pequeño comercio minorista independiente
- O25.** Tendencia creciente en los sistemas de venta no presenciales, especialmente Internet, si bien todavía su peso sobre el volumen de ventas totales es muy poco relevante en las actividades de comercio
- O26.** Tendencia creciente a la implantación de nuevos modelos de relación con los proveedores, potenciándose acuerdos de colaboración a largo plazo en temas como el marketing, la disponibilidad de productos, los sistemas de información, la gestión de los lineales,...
- O27.** Creciente presencia de tiendas especializadas y cadenas comerciales como franquicias y comercio detallista asociado, con una gran amplitud y profundidad en sus líneas de productos, y un mayor desarrollo de servicios de atención al cliente e información especializados
- O28.** Importante grado de diversificación de la gama de productos/servicios ofertados por hipermercados y grandes almacenes (telefonía, seguros, automóvil, gasolineras,...), favoreciendo un incremento de su capacidad de atracción de clientes potenciales
- O29.** Mejora de la imagen de marca y rentabilidad de las actividades comerciales derivado de la creciente incorporación de marcas de distribuidor por parte de supermercados, hipermercados, franquicias y cadenas detallistas asociadas en el mercado español, con una relación calidad/precio que supone un atractivo para el consumidor

Transportes
mercancías

3.1. Metodología de obtención de los Factores Clave

De la Síntesis del Diagnóstico, que incluía 63 aspectos relacionados con el entorno (29 oportunidades y 34 amenazas) y 79 aspectos internos de las empresas de la Cadena (41 fortalezas y 38 debilidades), en un primer análisis se han obtenido 23 Factores Claves para estas actividades productivas. Estos “factores clave”, mucho más sintéticos que todos los aspectos considerados en el diagnóstico, facilitan el trabajo a realizar por los participantes en la mesa de trabajo, al constituirse como una síntesis de las interrelaciones existentes entre el análisis interno y el análisis externo de dicho diagnóstico. Están definidos en un sentido neutro, y pueden tanto tener tanto interpretaciones positivas como negativas a la hora de empezar a determinar factores de competitividad de estas actividades. Durante la primera mesa de trabajo se sometió a la evaluación de los participantes los mencionados 23 factores clave.

3.2. Principales comentarios de la Mesa 1 de trabajo

Tras la presentación y expuestos los objetivos y metodología de la sesión, el equipo técnico, propuso una agrupación temática de los Factores Clave, con el objeto de sistematizar y optimizar las intervenciones de los asistentes en el coloquio y mantener cierta homogeneidad en las temáticas tratadas en cada momento. El cuadro siguiente recoge la agrupación temática que se ha seguido a la hora de orientar los comentarios de los participantes, de manera que fueran evaluados el conjunto de todos los factores propuestos.

Los participantes dispusieron de un turno de intervenciones en el que se fueron decantando opiniones y valoraciones sobre los aspectos considerados en el cuadro anterior. Destacamos, para cada uno de los bloques temáticos considerados, los siguientes comentarios y valoraciones realizadas.

Estructura de la cadena y cooperación

En el ámbito de los aspectos relativos a la estructura y el dimensionamiento de la cadena de comercio minorista en Galicia, los asistentes hicieron especial énfasis en la importancia de adaptar las estructuras empresariales a las necesidades y tendencias del mercado actual para lograr la supervivencia de las empresas, desde el punto de vista de la gestión, la organización, la comercialización y, en general, la relación con el entorno. Así, dentro de la evidente heterogeneidad que define a esta cadena (por tamaño, tipos de productos/servicios comercializados, segmentos de mercado a los que se dirige, formatos comerciales,...), “la mayoría de comercios minoristas gallegos están basados en estructuras empresariales obsoletas”. Dichas estructuras “hace años funcionaban y les permitían obtener unos resultados satisfactorios pero, hoy en día, con el incremento de la competencia por parte de grandes superficies y áreas comerciales y el constante desarrollo tecnológico, entre otros factores, el pequeño comercio se ve en la necesidad de adaptarse a las tendencias que rigen el mercado actual para poder garantizar la supervivencia y la continuidad del negocio”. No obstante, también es necesario señalar la “coexistencia de un creciente red de actividades comerciales de carácter familiar que han alcanzado un importante crecimiento y expansión empresarial, impulsando una mayor presencia de establecimientos comerciales en nuevos mercados de España y Portugal”.

Por otro lado, también se destacó por parte de los asistentes “el elevado porcentaje de comercios minoristas en Galicia que no cuentan con ningún asalariado en plantilla, existiendo únicamente un autónomo al frente del negocio que realiza todas las funciones y tareas vinculadas con la actividad”. Todo ello, además de indicar una clara orientación cultural a la puesta en marcha de pequeños comercios como una solución de autoempleo (que en algunos casos, tal como se comentará más adelante, supone una falta de profesionalización de la gestión), “implica la inexistencia de un proyecto empresarial con perspectivas de crecimiento futuro, que limitan la reinversión y la modernización de los establecimientos comerciales”. Asimismo, también supone “una importante falta de tiempo y de recursos para gestionar, organizar y satisfacer las necesidades del cliente de forma eficiente”.

Además, la problemática del relevo generacional es analizada desde una doble perspectiva en relación con la evolución de la estructura comercial gallega, en la que predominan las empresas de carácter familiar. Por un lado, tal como indican las significativas tasas de renovación de las actividades comerciales en Galicia, “la insuficiente implicación de las nuevas generaciones al frente del negocio familiar supone una clara amenaza para la supervivencia de los comercios”. Sin embargo, por otro lado, “el relevo generacional también es percibido como una oportunidad para superar la cultura de resistencia al cambio e impulsar la modernización de los sistemas de dirección y gestión, generando una mayor actitud proactiva en el comercio minorista que favorezca el crecimiento empresarial”.

En relación con los aspectos vinculados a la cooperación y el desarrollo del asociacionismo comercial, los asistentes señalaron que, a pesar de que existen zonas en las que se ha avanzado mucho en estos temas, predomina la “existencia en Galicia de una cultura social/empresarial poco orientada a la cooperación que supone un importante freno para la puesta en marcha de actuaciones conjuntas por parte del comercio minorista, así como una mayor eficiencia de las iniciativas impulsadas desde las asociaciones de comercio”. Así, es necesario “buscar fórmulas que permitan al pequeño comercio compatibilizar su independencia con la obtención de ventajas derivadas de la cooperación, favoreciendo tanto una mejora de su posición competitiva como de los niveles de eficiencia y organización a nivel interno”.

En ese sentido, “el desarrollo de estrategias de integración horizontal y vertical se presenta como un factor fundamental para la supervivencia del pequeño comercio minorista, facilitando la combinación de las ventajas del comercio tradicional (proximidad y atención al cliente) con otras ventajas como la identificación con una marca global, un mayor poder negociador, una mayor capacidad de comunicación,...”. Sin embargo, en general, en el comercio minorista gallego “no existe una clara percepción por parte de las empresas de los beneficios que su negocio puede extraer del desarrollo de acuerdos de cooperación en temas como la unidad de marca, la formación conjunta, la realización de campañas comerciales/promocionales integradas o la asociación a centrales de compra, entre otros aspectos”.

Por otro lado, en relación con el papel de las asociaciones comerciales, los asistentes señalaron que “la existencia de un gran número de asociaciones de comercio de carácter local, así como el bajo nivel de cooperación entre las mismas, suponen una importante pérdida de eficiencia y operatividad de los servicios prestados a sus asociados, dispersando esfuerzos y no permitiendo optimizar todo su potencial”.

Principales bloques temáticos para el coloquio y el debate

ESTRUCTURA DE LA CADENA Y COOPERACIÓN

FCC1, FCC2
FCC3, FCC4
FCC5, FCC14

- Dinamización de la actividad comercial
- Heterogeneidad de la estructura empresarial
- Grupos de distribución y cadenas especializadas de capital gallego
- Pequeño comercio minorista independiente
- Estrategias de integración horizontal y vertical
- Orientación a la cooperación y el asociacionismo
- Cooperación con otras cadenas empresariales
- Cooperación con proveedores
- ...

ORIENTACIÓN AL MERCADO

FCC6, FCC8
FCC9, FCC12
FCC15, FCC16
FCC23

- Nuevas fórmulas comerciales: acceso a nuevos mercados y canales de venta alternativos
- Vigilancia competitiva y análisis del comportamiento de compra del consumidor
- Nuevas tendencias sociales y hábitos de compra
- Localización geográfica y proximidad al cliente
- Servicios de atención al cliente y fidelización
- Orientación al cliente y estrategias de marketing
- Incremento de la intensidad competitiva: supervivencia del pequeño comercio no asociado
- Concentración de ventas en el mercado local/regional
- ...

SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y RECURSOS

FCC6, FCC7
FCC8, FCC10
FCC11, FCC13
FCC14

- Desarrollo de las nuevas tecnologías
- Modernización tecnológica de las actividades comerciales (lectores códigos de barras, escáneres)
- Sistemas de información y comunicación (interna y externa)
- Profesionalización y relevo generacional en los niveles de dirección y gestión
- Cualificación del personal a nivel operativo en el punto de venta
- Visión estratégica en la gestión
- Actitud de resistencia al cambio
- Sistemas integrales de gestión de calidad
- ...

UNIVERSO PÚBLICO

FCC17, FCC18
FCC19, FCC20
FCC21, FCC22
FCC23

- Precios de locales comerciales y falta de suelo
- Importancia del comercio minorista como elemento de cohesión y ordenación del territorio
- Infraestructuras de transporte interurbano y metropolitano (carretera y ferrocarril)
- Infraestructuras de telecomunicaciones y calidad del servicio
- Normativas de regulación del comercio minorista (calendario/horarios comerciales, licencias de apertura,...)
- Ayudas y subvenciones públicas
- Importancia estratégica de la cadena en Galicia
- Estructura demográfica de Galicia y desequilibrios territoriales entre zonas urbanas y rurales
- ...

Orientación de mercado

La situación actual y las perspectivas de futuro de los aspectos relacionados con la orientación al cliente, la dinámica del mercado y el incremento de la competencia y el crecimiento empresarial generaron una amplia variedad de comentarios por parte de los asistentes.

Por lo que respecta a la importancia de la orientación al cliente en las actividades de comercio minorista, *“la clave está en la capacidad del comercio minorista para desarrollar estrategias de diferenciación que le permitan atraer y convencer al consumidor”*. A través del desarrollo de una mayor proactividad, *“las empresas deben tratar de ir por delante del consumidor, anticipándose a sus demandas”*. Para ello, es necesario *“generar una cultura innovadora basada en la creatividad que permita desarrollar nuevas fórmulas que generen un mayor valor añadido de los productos/servicios ofertados, favoreciendo su diferenciación e incrementando el grado de confianza/fidelización de los clientes”*.

En ese sentido, *“teniendo en cuenta que el comportamiento de los consumidores en gran medida está basado en percepciones, el comercio minorista debe saber vender en el amplio sentido del término. Es decir, a través del liderazgo en variables como el precio, el producto, la calidad del servicio o la marca debe ser capaz de captar, retener y fidelizar a los clientes”*. Adicionalmente, *“es fundamental que las empresas tengan claro cual debe ser su posicionamiento, realizando una adecuada definición del público objetivo y del segmento de mercado al que se dirige”*.

En opinión de los asistentes, en el comercio minorista en Galicia, en general, *“no existe una suficiente orientación al marketing, existiendo un importante atraso con respecto a las técnicas de comunicación utilizadas por el comercio en la Unión Europea”*. En ese sentido, *“el pequeño comercio no es consciente de la importancia de la comunicación y la publicidad como elemento clave para persuadir y convencer al consumidor, así como para dar solución a algunos de los principales problemas del comercio minorista, a través de técnicas de merchandising y escapatismo, entre otras, ayudando a mejorar la rotación de productos, incrementar las ventas y atraer al cliente”*.

Asimismo, ante la creciente importancia de la marca en el mercado del comercio, a la hora de consolidar una imagen y una marca propia diferenciada en el mercado, *“la percepción de la comunicación y la publicidad como un gasto y no como una inversión por parte de la mayoría de los pequeños comercios minoristas es un aspecto claramente negativo para la competitividad de estas empresas”*. Especialmente, teniendo en cuenta que *“deben competir con grandes grupos que destinan una importante parte de sus presupuestos a campañas de comunicación para potenciar su imagen y sus marcas propias”*.

En relación con la dinámica de los mercados y el incremento de la intensidad competitiva en las actividades del comercio minorista, los asistentes señalaron que *“el marco competitivo actual, donde no existen grandes barreras de entrada ni de salida, se caracteriza por el crecimiento de la competencia de grandes grupos multinacionales y grandes centros comerciales, reduciendo el peso del pequeño comercio minorista en el mercado”*. Así, por ejemplo, en relación con el segmento de los supermercados *“a pesar de la importancia de la proximidad al cliente como elemento diferencial, los supermercados de reducida dimensión (menos de 300 m²) tendrán muy difícil su supervivencia en el futuro, especialmente en zonas periféricas y zonas rurales”*.

Por otro lado, el comercio minorista debe ser consciente de que, hoy en día, la competencia es multisectorial. *“Teniendo en cuenta que la renta disponible del consumidor es limitada y que éste, realiza una priorización de sus necesidades de gasto/inversión, no sólo se compite con empresas que comercializan un mismo tipo de productos/servicios, sino que lo hace contra otros segmentos cuyos productos/servicios son percibidos como más prioritarios por el cliente”*.

Por lo que respecta al crecimiento empresarial y el desarrollo de nuevas fórmulas comerciales, bajo la premisa de la visión del mercado desde una perspectiva global, *“el desarrollo del comercio electrónico será un canal de gran importancia para el crecimiento empresarial, favoreciendo tanto el acceso a nuevos mercados como la diversificación de actividades hacia nuevos segmentos, incorporando nuevas líneas de negocio a las inicialmente desarrolladas”*.

Asimismo, el crecimiento de formatos comerciales como las franquicias o las cadenas detallistas asociadas *“suponen nuevas alternativas para el comercio minorista que pueden favorecer la mejora de los niveles de competitividad de las actividades comerciales”*. Con independencia de si el modelo de crecimiento se basa en el desarrollo de tiendas propias o en alguna de esas nuevas fórmulas, *“adoptar la estrategia de imitación, siguiendo el mismo modelo que le sirve a grandes grupos empresariales no siempre es una decisión adecuada, ya que es necesario analizar previamente los recursos y capacidades internas para poder desarrollar dichos modelos”*.

Sistemas de dirección y recursos

Dentro de este bloque temático se incluyen aspectos como los planteamientos estratégicos de las empresas, la profesionalización y cualificación del capital humano o la modernización tecnológica de los establecimientos, los cuales tienen un nexo de unión muy importante que los condiciona: la resistencia al cambio por parte del pequeño comercio minorista en Galicia.

A nivel estratégico, *“el elevado ritmo de cambio que caracteriza el mercado en la actualidad, exige a las empresas una continua adaptación y actualización de sus planteamientos empresariales”*. Por eso, los asistentes coinciden en señalar *“la importancia de extender entre las actividades comerciales minoristas una mayor visión estratégica y una cultura empresarial innovadora, superando la tradicional resistencia al cambio, que permita al pequeño comercio sobrevivir a las nuevas tendencias del mercado”*.

Sin embargo, la importancia de la planificación estratégica en el comercio va directamente ligada al grado de profesionalización de los niveles directivos y de gestión de estas actividades. En opinión de los asistentes, *“la profesionalización de la gestión, especialmente en las empresas familiares, es un elemento de gran importancia para la supervivencia del pequeño comercio, si bien se encuentra con notables dificultades a la hora de implementar medidas que ayuden en este objetivo”*. Asimismo, también se destacó *“el insuficiente nivel de profesionalización a nivel de gestión existente dentro de las propias asociaciones de comerciantes, las cuales deberían contar con la figura de un gerente profesional que gestione las actividades de la asociación”*.

Por su parte, a nivel operativo, *“el grado de cualificación y especialización del capital humano en el ámbito comercial son aspectos determinantes para lograr la diferenciación en el punto de venta”*. En este caso, también los grandes grupos y cadenas tienen una serie de ventajas frente al pequeño comercio, ya que *“cuentan con departamentos de recursos humanos muy profesionalizados que llevan a cabo una gestión de personal integral, desde los procesos de selección en función de los puestos y perfiles profesionales demandados, hasta programas de formación continua a medida y planes de carreras profesionales”*.

Sin embargo, el pequeño comercio, se enfrenta a una creciente falta de capital humano en el mercado laboral con la adecuada motivación y formación en comercio, por lo que *“debe acudir a procesos internos de formación que le permitan cubrir las necesidades de personal en su negocio, asumiendo, por un lado, el elevado coste que representa -a su vez- un importante esfuerzo a la mayoría de ellos; por otro lado, también asumiendo el riesgo que supone que el personal ya formado se vea atraído por otras propuestas de empleo”*. Los asistentes apuntaron la *“necesidad de potenciar a través de la cooperación con las asociaciones de comerciantes el diseño de programas de formación continua adaptados a las necesidades profesionales de las actividades comerciales en Galicia”*.

Por otro lado, para alcanzar un mayor grado de fidelización del personal y reducir los altos niveles de rotación existentes en los puestos comerciales es importante *“conseguir un ambiente laboral favorable, que incremente el grado de implicación y motivación de los recursos humanos”*. Si bien *“las dos variables más valoradas para retener al personal en el ámbito comercial son, en general, los horarios y la retribución salarial”*, las empresas pueden generar una mayor implicación de sus recursos humanos mediante *“programas de formación (idiomas, escapatismo, empaquetado, técnicas de venta, atención al cliente,...), la participación en la toma de decisiones o medidas para favorecer la conciliación de la vida laboral y familiar (teniendo en cuenta el importante peso del empleo femenino en el comercio minorista), entre otros aspectos”*.

Por lo que respecta a la modernización de los sistemas de dirección y gestión, los asistentes destacaron la importancia de los sistemas integrales de gestión de calidad en el comercio. En ese sentido, *“la calidad debe ser un elemento fundamental de la cultura empresarial de las actividades comerciales, entendiendo que es un valor que condiciona a todas las actividades y funciones del negocio”*. Así, *“en el comercio minorista serán cada vez más importantes las certificaciones y sellos de calidad, no sólo como atributo para incrementar la atracción y confianza del consumidor, sino fundamentalmente por el cambio de mentalidad que supone a nivel interno, mejorando la eficiencia de los procesos y de la organización empresarial”*.

En relación con el grado de modernización tecnológica de los establecimientos comerciales, los asistentes destacaron *“el importante efecto que el desarrollo tecnológico tiene sobre la calidad del servicio y la eficiencia de la gestión empresarial”*. Sin embargo, incidieron *“en el freno que supone la reticencia de los niveles directivos a afrontar esos procesos de modernización y actualización de sus equipamientos, instalaciones o sistemas de gestión, con especial atención a los sistemas de información y comunicación, para mejorar la eficiencia tanto de la comunicación interna como de la externa”*.

Universo público

Desde el punto de vista de su relación con el entorno en el que se desarrolla la actividad comercial, los asistentes consideran al comercio minorista como un elemento clave para la favorecer el crecimiento social y económico de las zonas urbanas y rurales de Galicia. En ese sentido, *“el comercio minorista debe ser valorado como un factor de gran importancia para el progreso socioeconómico de Galicia, contribuyendo de forma muy significativa a la generación de empleo y riqueza en la sociedad gallega, así como a la mejora de la calidad de vida de la misma”*.

Asimismo, se destacó el importante papel que el comercio juega en relación con la planificación urbanística, la ordenación del territorio y la modernización de infraestructuras de comunicación. *“En aquellas zonas donde no se ha producido un desarrollo comercial importante tampoco se han producido avances en aspectos como infraestructuras de comunicaciones, mejora de condiciones de accesibilidad y aparcamiento, desarrollo urbanístico y ordenación del territorio, entre otros”*. Sin embargo, también relacionado con el ámbito urbanístico *“las actividades comerciales deben hacer frente a un excesivo nivel de precios de los locales comerciales, con una importante repercusión sobre los niveles de rentabilidad del comercio minorista”*. Ese elevado nivel de precios es especialmente significativo en las zonas urbanas con mayor atractivo comercial, lo que *“dificulta el crecimiento y la apertura de nuevos establecimientos en dichas zonas, obligando a buscar nuevas posibilidades de ubicación en otras zonas más asequibles en costes, pero al mismo tiempo con menor capacidad de atracción de potenciales clientes en el periodo inicial”*.

Por otro lado, los asistentes comentaron *“el deficiente desarrollo de las infraestructuras de telecomunicaciones existente en Galicia y la baja calidad de los servicios disponibles, con una especial incidencia en las zonas rurales y núcleos de población del interior del territorio gallego”*. Algunos aspectos como pueden ser, una velocidad de conexión y transferencia de archivos muy limitada o las frecuentes interrupciones de las conexiones a Internet, entre otros, *“dificulta el desarrollo de servicios de valor añadido para el cliente por parte del pequeño comercio minorista”*.

Otro aspecto vinculado con la incidencia de las administraciones públicas en el desarrollo de la actividad comercial en Galicia es el que hace referencia a la importante complejidad burocrática y legislativa que regula al comercio minorista. *“La existencia de numerosas trabas administrativas, así como la falta de criterios unificados por parte de los distintos niveles de la administración pública con competencias en materia de regulación del comercio, dificultan a las empresas la puesta en marcha de políticas comerciales homogéneas en todas las zonas geográficas en las que están presentes o les interesa crecer”*. Asimismo, se señaló *“la creciente repercusión de la competencia desleal en el comercio minorista, con especial incidencia de la emergente competencia de nuevos establecimientos comerciales de otras culturas, derivado del incumplimiento de las normativas que regulan el comercio en materias como el calendario y los horarios de apertura al público, la venta de productos falsificados y la piratería, entre otros aspectos”*.

Además, los asistentes también hicieron mención a la problemática de la *“falta de seguridad en las actividades comerciales, con un importante nivel de riesgo de sufrir robos y atracos de forma continuada, sin que se pongan en marcha medidas orientadas a solucionar esta situación de indefensión de los comerciantes”*.

En referencia a la relación entre el comercio y las entidades financieras, los asistentes destacaron la necesidad de alcanzar acuerdos para *“disponer de una mayor variedad de soluciones financieras en el punto de venta que faciliten la realización de las compras a los consumidores, fomentando la instalación y el mantenimiento de dispositivos TPV (físicos, pero también, virtuales) en los establecimientos comerciales, cuya titularidad es de las propias entidades financieras, si bien el coste asociado a la utilización del servicio telefónico en la realización de las transacciones suponen un significativo coste para el comercio minorista”*. No obstante, *“es positiva la tendencia al descenso de los costes derivada de la progresiva reducción de las tasas de intercambio en la realización de transacciones mediante tarjetas de crédito”*. Sin embargo, *“todavía es posible alcanzar un mayor grado de cooperación entre los comerciantes, las propias entidades financieras y las organizaciones que controlan los principales sistemas de pago mediante tarjetas para generar nuevas posibilidades de pago por parte de los consumidores que favorezcan un incremento del volumen de operaciones comerciales”*.

3.3.- Priorización de los Factores Clave de la Cadena

Tras el intensivo coloquio, los participantes procedieron a priorizar los 23 Factores Clave identificados para la Cadena de Comercio, teniendo que valorarlos en un escala de 5 (más prioritario) a 1 (menos prioritario). La priorización final obtenida se recoge en la siguiente tabla, en la cual aparecen ordenados por orden de mayor a menor importancia los 23 Factores Clave.

En general, la valoración de los factores clave es elevada ya que todos obtienen un resultado superior a 3 (valor medio del intervalo de priorización), siendo la valoración media del conjunto de los 23 factores clave de 3,90, por encima de la cual se encuentra 14 factores clave. En función de los valores obtenidos este grupo de factores clave más prioritarios podría dividirse en un primer subgrupo que englobaría a los 8 más valorados (con una valoración entre 4,60 y 4,20) y en un segundo subgrupo en que se integran los 6 factores clave cuyo valor sea inferior a 4,20 y superior a 3,93.

Factores Clave de la Cadena priorizados

5= más prioritario
1= menos prioritario

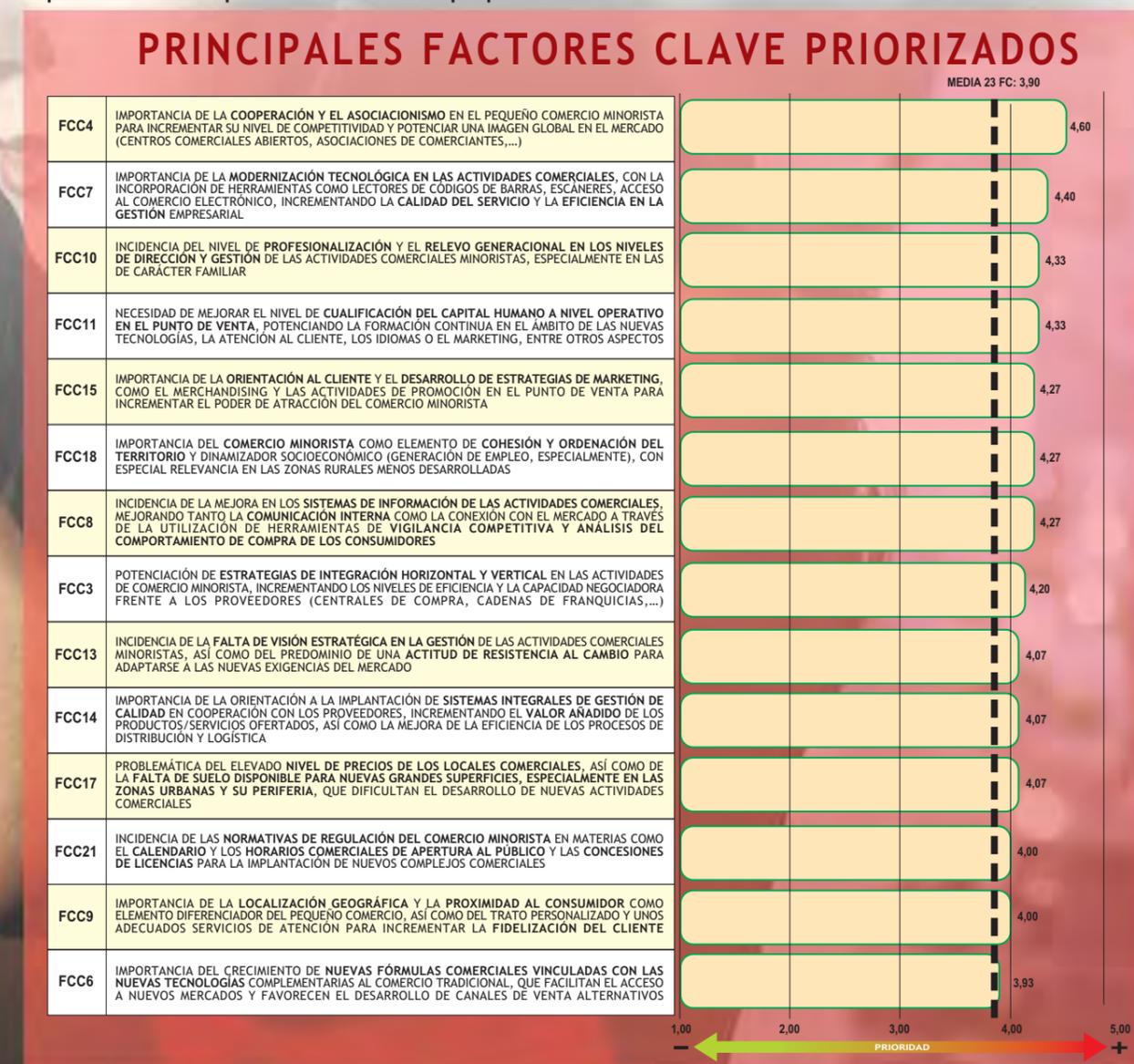
CÓDIGO FC	FACTOR CLAVE	VALOR
FCC4	IMPORTANCIA DE LA COOPERACIÓN Y EL ASOCIACIONISMO EN EL PEQUEÑO COMERCIO MINORISTA PARA INCREMENTAR SU NIVEL DE COMPETITIVIDAD Y POTENCIAR UNA IMAGEN GLOBAL EN EL MERCADO (CENTROS COMERCIALES ABIERTOS, ASOCIACIONES DE COMERCIANTES,...)	4,60
FCC7	IMPORTANCIA DE LA MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA EN LAS ACTIVIDADES COMERCIALES, CON LA INCORPORACIÓN DE HERRAMIENTAS COMO LECTORES DE CÓDIGOS DE BARRAS, ESCÁNERES, ACCESO AL COMERCIO ELECTRÓNICO, INCREMENTANDO LA CALIDAD DEL SERVICIO Y LA EFICIENCIA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL	4,40
FCC10	INCIDENCIA DEL NIVEL DE PROFESIONALIZACIÓN Y EL RELEVO GENERACIONAL EN LOS NIVELES DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LAS ACTIVIDADES COMERCIALES MINORISTAS, ESPECIALMENTE EN LAS DE CARÁCTER FAMILIAR	4,33
FCC11	NECESIDAD DE MEJORAR EL NIVEL DE CUALIFICACIÓN DEL CAPITAL HUMANO A NIVEL OPERATIVO EN EL PUNTO DE VENTA, POTENCIANDO LA FORMACIÓN CONTINUA EN EL ÁMBITO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS, LA ATENCIÓN AL CLIENTE, LOS IDIOMAS O EL MARKETING, ENTRE OTROS ASPECTOS	4,33
FCC15	IMPORTANCIA DE LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE Y EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING, COMO EL MERCHANDISING Y LAS ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN EN EL PUNTO DE VENTA PARA INCREMENTAR EL PODER DE ATRACCIÓN DEL COMERCIO MINORISTA	4,27
FCC18	IMPORTANCIA DEL COMERCIO MINORISTA COMO ELEMENTO DE COHESIÓN Y ORDENACIÓN DEL TERRITORIO Y DINAMIZADOR SOCIOECONÓMICO (GENERACIÓN DE EMPLEO, ESPECIALMENTE), CON ESPECIAL RELEVANCIA EN LAS ZONAS RURALES MENOS DESARROLLADAS	4,27
FCC8	INCIDENCIA DE LA MEJORA EN LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LAS ACTIVIDADES COMERCIALES, MEJORANDO TANTO LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO LA CONEXIÓN CON EL MERCADO A TRAVÉS DE LA UTILIZACIÓN DE HERRAMIENTAS DE VIGILANCIA COMPETITIVA Y ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE COMPRA DE LOS CONSUMIDORES	4,27
FCC3	POTENCIACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN HORIZONTAL Y VERTICAL EN LAS ACTIVIDADES DE COMERCIO MINORISTA, INCREMENTANDO LOS NIVELES DE EFICIENCIA Y LA CAPACIDAD NEGOCIADORA FRENTE A LOS PROVEEDORES (CENTRALES DE COMPRA, CADENAS DE FRANQUICIAS,...)	4,20
FCC13	INCIDENCIA DE LA FALTA DE VISIÓN ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN DE LAS ACTIVIDADES COMERCIALES MINORISTAS, ASÍ COMO DEL PREDOMINIO DE UNA ACTITUD DE RESISTENCIA AL CAMBIO PARA ADAPTARSE A LAS NUEVAS EXIGENCIAS DEL MERCADO	4,07
FCC14	IMPORTANCIA DE LA ORIENTACIÓN A LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS INTEGRALES DE GESTIÓN DE CALIDAD EN COOPERACIÓN CON LOS PROVEEDORES, INCREMENTANDO EL VALOR AÑADIDO DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS OFERTADOS, ASÍ COMO LA MEJORA DE LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS DE DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA	4,07
FCC17	PROBLEMÁTICA DEL ELEVADO NIVEL DE PRECIOS DE LOS LOCALES COMERCIALES, ASÍ COMO DE LA FALTA DE SUELO DISPONIBLE PARA NUEVAS GRANDES SUPERFICIES, ESPECIALMENTE EN LAS ZONAS URBANAS Y SU PERIFERIA, QUE DIFICULTAN EL DESARROLLO DE NUEVAS ACTIVIDADES COMERCIALES	4,07
FCC21	INCIDENCIA DE LAS NORMATIVAS DE REGULACIÓN DEL COMERCIO MINORISTA EN MATERIAS COMO EL CALENDARIO Y LOS HORARIOS COMERCIALES DE APERTURA AL PÚBLICO Y LAS CONCESIONES DE LICENCIAS PARA LA IMPLANTACIÓN DE NUEVOS COMPLEJOS COMERCIALES	4,00
FCC9	IMPORTANCIA DE LA LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y LA PROXIMIDAD AL CONSUMIDOR COMO ELEMENTO DIFERENCIADOR DEL PEQUEÑO COMERCIO, ASÍ COMO DEL TRATO PERSONALIZADO Y UNOS ADECUADOS SERVICIOS DE ATENCIÓN PARA INCREMENTAR LA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE	4,00

Factores Clave de la Cadena priorizados (cont.)

5= más prioritario
1= menos prioritario

CÓDIGO FC	FACTOR CLAVE	VALOR
FCC6	IMPORTANCIA DEL CRECIMIENTO DE NUEVAS FÓRMULAS COMERCIALES VINCULADAS CON LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS COMPLEMENTARIAS AL COMERCIO TRADICIONAL, QUE FACILITAN EL ACCESO A NUEVOS MERCADOS Y FAVORECEN EL DESARROLLO DE CANALES DE VENTA ALTERNATIVOS	3,93
FCC12	DIFICULTAD DE SUPERVIVENCIA EN EL MERCADO DEL PEQUEÑO COMERCIO MINORISTA NO ASOCIADO Y REDUCCIÓN DE SUS MÁRGENES COMERCIALES FRENTE AL INCREMENTO DE LA INTENSIDAD COMPETITIVA POR PARTE DE LOS GRANDES GRUPOS DE DISTRIBUCIÓN Y CADENAS ESPECIALIZADAS Y REDES DE FRANQUICIAS	3,80
FCC20	INCIDENCIA DEL BAJO NIVEL DE DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURAS DE TELECOMUNICACIONES, CON UNA CALIDAD DE SERVICIOS LIMITADA Y UN COSTE ELEVADO, ESPECIALMENTE EN LAS ÁREAS RURALES Y ZONAS PERIFÉRICAS DE LAS GRANDES CIUDADES	3,80
FCC23	EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA DEMOGRÁFICA EN GALICIA, CON IMPORTANTES DESEQUILIBRIOS TERRITORIALES ENTRE ZONAS RURALES Y URBANAS, ASÍ COMO NECESIDAD DE ADAPTAR LA OFERTA A LAS NUEVAS TENDENCIAS SOCIALES Y HÁBITOS DE COMPRA DE LOS CONSUMIDORES	3,80
FCC19	IMPORTANCIA DE LAS INFRAESTRUCTURAS DE TRANSPORTE INTERURBANO Y METROPOLITANO (POR CARRETERA Y FERROCARRIL) PARA FACILITAR EL ACCESO A LAS ZONAS COMERCIALES, ESPECIALMENTE TENDIENDO EN CUENTA LAS DIFICULTADES DE APARCAMIENTO EXISTENTES EN LAS ÁREAS URBANAS	3,73
FCC5	IMPORTANCIA DE LA ORIENTACIÓN A LA COOPERACIÓN CON OTRAS CADENAS EMPRESARIALES RELEVANTES EN GALICIA, COMO PESCA, AGRICULTURA, GANADERÍA, TURISMO, MADERA, TEXTIL, ENTRE OTRAS, PARA POTENCIAR LA PRESENCIA DE PRODUCTOS AUTÓCTONOS EN LOS PUNTOS DE VENTA Y OBTENER UNA IMAGEN DE DIFERENCIACIÓN FRENTE A OTROS COMPETIDORES	3,27
FCC22	EXISTENCIA DE NUMEROSAS AYUDAS Y SUBVENCIONES PÚBLICAS PARA EL DESARROLLO Y MODERNIZACIÓN DEL COMERCIO MINORISTA, DERIVADOS DE LA IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DE ESTA CADENA EN EL TEJIDO EMPRESARIAL GALLEGO	3,20
FCC1	EXISTENCIA DE ALGUNOS GRUPOS DE DISTRIBUCIÓN Y CADENAS ESPECIALIZADAS DE CAPITAL GALLEGO QUE PUEDEN ACTUAR COMO DINAMIZADORAS DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL EN GALICIA, FAVORECIENDO SU CRECIMIENTO E INTERNACIONALIZACIÓN	3,13
FCC16	ELEVADO NIVEL DE CONCENTRACIÓN DE LAS VENTAS EN EL MERCADO LOCAL/REGIONAL Y ESCASO DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EN NUEVOS MERCADOS A NIVEL ESTATAL O INTERNACIONAL POR PARTE DE EMPRESAS COMERCIALES DE ORIGEN GALLEGO	3,13
FCC2	ELEVADO GRADO DE HETEROGENEIDAD EN LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL DE LA CADENA, DONDE INTERACTÚAN GRANDES GRUPOS Y CADENAS DE DISTRIBUCIÓN CON PEQUEÑOS COMERCIOS INDEPENDIENTES	3,07

De forma gráfica, en la figura siguiente se ilustran los 14 Factores Clave más prioritarios para los representantes empresariales de los 23 propuestos.



En el resultado global obtenido se percibe bastante equilibrio entre los aspectos relacionados con los distintos bloques temáticos que centraron el coloquio. El factor clave relativo a la importancia de la cooperación y el asociacionismo en el pequeño comercio minorista para incrementar su competitividad y potenciar una imagen global en el mercado (FCC 4) es el considerado como más prioritario por parte de los asistentes, con una muy elevada valoración media (4,60). Además, con una valoración media superior a 4,30, los asistentes consideran prioritario la modernización tecnológica de las actividades comerciales para mejorar la calidad del servicio y la eficiencia en la gestión (FCC7), la incidencia de la profesionalización y el relevo generacional en los niveles de dirección y gestión del comercio minorista (FCC10), así como la mejora de la cualificación del capital humano a nivel operativo en el punto de venta (FCC11).

A continuación, con una media también muy relevante, entre 4,30 y 4,00, los asistentes valoraron la importancia de la orientación al cliente y el desarrollo de estrategias de marketing, la importancia del comercio minorista como elemento de cohesión y ordenación del territorio, la incidencia de los sistemas de información y comunicación en el comercio y el desarrollo de estrategias de integración horizontal y vertical en las actividades de comercio minorista (FCC15, FCC18, FCC8 y FCC3, respectivamente). Asimismo, la falta de visión estratégica en la gestión de las actividades comerciales y la actitud de resistencia al cambio (FCC13), la implantación de sistemas integrales de gestión de calidad (FCC14) y la problemática del elevado nivel de precios de los locales comerciales y la falta de suelo disponible para nuevas grandes superficies (FCC17) son otros aspectos valorados con una prioridad superior a 4 por parte de los asistentes.

4.1.-Metodología de obtención de Ejes Estratégicos y propuesta de Estrategias

Antes de la convocatoria de la segunda mesa de trabajo, el equipo técnico tomó en consideración los resultados obtenidos de la priorización de los factores clave, así como aquellos bloques que han tenido la mayor valoración por parte de los participantes en la primera mesa, con objeto de definir los ejes estratégicos y las estrategias a proponer a la segunda mesa de trabajo. Se elaboró y remitió un documento preparatorio al respecto, que ha servido de base para encauzar el desarrollo de una nueva sesión, ya esta vez orientada a la priorización de estrategias y a la realización de propuestas de actuaciones.

Los Ejes Estratégicos definidos se han agrupado temáticamente, incluyendo una serie de propuestas de Estrategias en cada eje, en el objetivo perseguido de proponer mejoras en la competitividad de las empresas gallegas de la Cadena de Comercio.

La siguiente figura ilustra los 6 Ejes Estratégicos para el conjunto de empresas de la Cadena de Comercio, que agrupan el conjunto de las 27 estrategias propuestas.

Ejes estratégicos para la cadena de comercio



En las siguientes páginas se realiza una definición de cada uno de los ejes estratégicos y de las estrategias diseñadas para cada eje, que se han sometido a la evaluación y priorización por parte de los participantes en la segunda mesa de trabajo.

EE 1. CULTURA DE COOPERACIÓN Y ASOCIACIONISMO

En el marco de unas actividades empresariales caracterizadas por la pequeña dimensión y el carácter familiar de la mayoría de las empresas que deben competir y negociar con grandes grupos y cadenas de distribución es fundamental generar una mayor sensibilización sobre la importancia de la cooperación para aprovechar sinergias, economías de escala y otras ventajas que permitan mejorar la competitividad del comercio minorista. En ese sentido, es necesario fomentar un mayor aprovechamiento del know-how y la experiencia acumulada por parte de empresas gallegas de la cadena para favorecer el crecimiento de otros comercios minoristas. Asimismo, una mayor cooperación entre las asociaciones de comercio existentes debe favorecer un aumento de la eficiencia de las mismas en el desempeño de sus funciones como elementos dinamizadores del comercio gallego. Por otra parte, es necesario fomentar entre las empresas de la cadena una mayor implicación en el desarrollo de centrales de compras, centros comerciales abiertos y otras fórmulas de integración que supongan un incremento de su capacidad negociadora y de atracción de clientes potenciales. Además, la cooperación con otras cadenas empresariales relevantes del sistema productivo gallego, así como con empresas de las actividades de equipamiento, suministros complementarios y servicios de apoyo favorecerán la diferenciación, el crecimiento y la modernización del comercio minorista de Galicia.

EE 1. E1 Potenciar una mayor cultura de cooperación en el comercio minorista gallego, especialmente entre el pequeño comercio de carácter familiar, fomentando la difusión de experiencias de éxito, especialmente por parte de grupos y cadenas gallegas, para generar una mayor sensibilización sobre la necesidad de cooperar para mejorar su competitividad. Factores clave relacionados: FCC1, FCC2, FCC3, FCC4, FCC5.

EE 1. E2 Promover una mayor organización interna y funcionalidad de las asociaciones de comerciantes, potenciando además una gestión profesionalizada de las mismas, que permitan impulsar su papel como elementos integradores y de dinamización del comercio minorista en Galicia, mejorando los servicios y ventajas para sus asociados. Factores clave relacionados: FCC2, FCC3, FCC4.

EE 1. E3 Fomentar una mayor orientación al desarrollo de acuerdos de cooperación horizontales (centrales de compras, centros comerciales abiertos, áreas comerciales urbanas,...) que permitan al pequeño comercio obtener sinergias, economías de escala e incrementar su capacidad negociadora. Factores clave relacionados: FCC1, FCC3, FCC4.

EE 1. E4 Impulsar la cooperación con otras cadenas empresariales relevantes en Galicia (alimentación, textil, madera, química, información y cultura...), mediante acuerdos de exclusividad o preferenciales, entre otros, que favorezcan la diferenciación del comercio minorista gallego. Factores clave relacionados: FCC4, FCC5.

EE 1. E5 Potenciar el desarrollo de acuerdos de cooperación con los eslabones de suministros complementarios, equipamiento y servicios de apoyo, favoreciendo la modernización de los locales comerciales y la externalización de actividades por parte del comercio minorista gallego. Factores clave relacionados: FCC3, FCC4, FCC5.

MERCADO

EE 2. FORMACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Entre las estrategias relacionadas con los recursos humanos en las actividades de comercio minorista, la profesionalización de los niveles directivos, fomentando una mayor formación en el ámbito de la gestión y la dirección de empresas es un aspecto de gran importancia para el crecimiento y la viabilidad del comercio gallego. Asimismo, es necesario impulsar una mejora del nivel de cualificación profesional del capital humano a nivel operativo en el punto de venta. En ambos casos, las empresas de la cadena deben desarrollar una mayor orientación hacia los programas de formación continua como un instrumento para desarrollar las capacidades y habilidades de los recursos humanos en las actividades comerciales, favoreciendo un incremento de la productividad y eficiencia en el desempeño de sus funciones. Por otro lado, la formación interna dentro de las empresas es una alternativa para solucionar la escasa disponibilidad de capital humano con una motivación y formación adecuada a las necesidades profesionales existentes en el ámbito del comercio minorista. En esa misma línea, es necesario incrementar el grado de coordinación con las administraciones públicas para diseñar una formación reglada que tenga en cuenta las carencias del mercado laboral en las actividades comerciales. Además, también es importante impulsar un mayor desarrollo de los servicios de formación y asesoramiento para emprendedores, facilitando la puesta en marcha y el desarrollo competitivo de nuevas actividades empresariales relacionadas con el comercio minorista.

- EE 2. E1** Promover un mayor nivel de profesionalización en los niveles directivos especialmente en el pequeño comercio, así como una mayor formación en el ámbito de la gestión y la dirección de empresas, compatibilizando el autoempleo en el comercio con una mayor visión empresarial del negocio. Factores clave relacionados: FCC10, FCC12, FCC13.
- EE 2. E2** Impulsar una mejora de la cualificación del capital humano a nivel operativo en el punto de venta en aspectos como técnicas de venta, trato con el cliente o manejo de las nuevas tecnologías, favoreciendo una mayor profesionalización de la figura del vendedor en el comercio minorista. Factores clave relacionados: FCC11, FCC12, FCC15.
- EE 2. E3** Fomentar la participación de los recursos humanos en planes de formación continua, favoreciendo un mayor desarrollo de sus capacidades y habilidades para la realización de la labor comercial en temas como nuevas tecnologías, idiomas, atención al cliente o marketing, entre otros. Factores clave relacionados: FCC10, FCC11.
- EE 2. E4** Impulsar una mayor coordinación con las administraciones públicas para diseñar una formación reglada (universitaria y de formación profesional) que se adapte a las necesidades reales y nuevas tendencias del comercio minorista en relación con la cualificación profesional de los recursos humanos. Factores clave relacionados: FCC10, FCC11.
- EE 2. E5** Potenciar un mayor desarrollo de sistemas de apoyo para la formación y asesoramiento a emprendedores con iniciativas empresariales en el ámbito del comercio minorista, favoreciendo una mejora de la viabilidad y competitividad del comercio gallego. Factores clave relacionados: FCC6, FCC10, FCC11.

EE 3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y SISTEMAS DE DIRECCIÓN

En este eje estratégico se refleja la necesidad de impulsar una renovación de las estructuras organizativas en el comercio minorista, con especial atención a las empresas de carácter familiar, fomentando una mayor especialización de funciones para incrementar los niveles de eficiencia en las actividades comerciales. Sin embargo, esa reestructuración organizativa debe verse complementada con el desarrollo de una mayor mentalidad empresarial y visión estratégica, fomentando la modernización de los sistemas de dirección y gestión, que favorezca el crecimiento y la competitividad de las empresas a medio y largo plazo. Asimismo, es importante promover actuaciones orientadas a reducir la cultura empresarial de resistencia al cambio y favorecer el desarrollo de una actitud proactiva y de anticipación, apoyando la utilización de sistemas de información y vigilancia competitiva que permitan identificar las tendencias del mercado para adaptar los productos/servicios a las necesidades del consumidor. Por otro lado, una mayor orientación a la implantación de sistemas de gestión de calidad, gestión medioambiental y prevención de riesgos laborales debe favorecer el crecimiento y la diferenciación de las actividades de comercio minorista gallegas frente a otros competidores.

- EE 3. E1** Promover una renovación de las estructuras organizativas en las actividades comerciales gallegas, especialmente en empresas de carácter familiar, favoreciendo una mayor especialización de funciones que mejoren la eficiencia en los procesos organizativos y en los sistemas de comunicación interna de la red de puntos de venta del comercio minorista. Factores clave relacionados: FCC8, FCC12, FCC13.
- EE 3. E2** Impulsar una mayor visión estratégica por parte de las actividades de comercio minorista, fomentando la modernización de los sistemas de dirección y gestión, así como la utilización de herramientas de planificación a nivel operativo que faciliten la determinación y seguimiento de objetivos. Factores clave relacionados: FCC12, FCC13.
- EE 3. E3** Generar en el comercio minorista una mayor sensibilización sobre la importancia de desarrollar una actitud proactiva y de anticipación a los cambios del entorno, fomentando la utilización de sistemas de información y vigilancia competitiva para conocer las principales tendencias del mercado y comportamientos de compra de los consumidores en el punto de venta. Factores clave relacionados: FCC6, FCC7, FCC8.
- EE 3. E4** Fomentar una creciente importancia de los sistemas avanzados de gestión en las actividades comerciales gallegas, apoyando especialmente la implantación de sistemas de gestión de calidad, así como de prevención de riesgos laborales y medioambiente entre las empresas de comercio minorista. Factores clave relacionados: FCC13, FCC14.

PROGRAMA DE DESARROLLO GERENCIAL PARA GESTORES DE CENTROS COMERCIALES ABIERTOS

EE 4. POSICIONAMIENTO DE MERCADO Y MARKETING

En relación con el posicionamiento competitivo de las actividades de comercio minorista, teniendo en cuenta la gran importancia que en la actualidad tiene la capacidad de adaptación a los nuevos hábitos y comportamientos de compra de los consumidores, es necesario promover una mayor especialización que permita alcanzar un mayor grado de eficiencia en la relación/comunicación con el cliente. Sin embargo, al mismo tiempo, en algunos casos es posible que la diversificación de las actividades empresariales, buscando nuevos segmentos de mercado con un importante potencial de crecimiento, permita al comercio minorista mejorar sus expectativas de negocio, conjugando el desarrollo de nuevas líneas de productos con un ciclo de vida en fase de crecimiento con otras en fase de madurez o declive. Asimismo, es necesario potenciar el crecimiento en nuevos mercados geográficos del comercio minorista gallego, bien sea mediante el desarrollo de la red de puntos de venta (tiendas propias, franquicias, integración en cadenas detallistas,...) bien mediante el crecimiento de canales de comercialización asociados a Internet, los cuales permiten acceder a nuevos mercados sin asumir grandes niveles de riesgo.

Por lo que respecta a la necesidad del comercio de desarrollar estrategias de diferenciación que permitan incrementar la capacidad de atracción y fidelización de clientes, éstas deben basarse en variables intangibles como la imagen de marca, la calidad en los servicios de atención al cliente y el trato personalizado, principalmente. Si bien, es necesario fomentar una mayor orientación de las empresas hacia el marketing y la comunicación, potenciando la realización de campañas de publicidad, merchandising o promoción en el punto de venta, entre otras, que faciliten la consecución de esos objetivos de diferenciación, atracción y fidelización de clientes.

EE 4. E1 Promover una mayor **diversificación de las actividades comerciales** en Galicia, favoreciendo la **adecuación a los hábitos y gustos de los consumidores**, compatibilizándolo con el crecimiento de **nuevas fórmulas comerciales** y el **desarrollo de redes de comercio especializadas**. Factores clave relacionados: FCC6, FCC9, FCC15, FCC16.

EE 4. E2 Promover un mayor desarrollo de **estrategias de diferenciación** en base a aspectos como la **atención y el trato al cliente**, la **personalización del servicio**, la **imagen de marca** o los **servicios postventa**, favoreciendo la **mejora de la posición competitiva** de la empresa, el grado de **fidelización de los clientes** y el desarrollo de **nuevos segmentos de mercado**. Factores clave relacionados: FCC9, FCC12, FCC16, FCC23.

EE 4. E3 Fomentar una mayor orientación al crecimiento en **nuevos mercados geográficos**, nacionales e internacionales, **potenciando la red de puntos de venta**, mediante **tiendas propias, franquicias y acuerdos con cadenas detallistas especializadas**, así como impulsando un mayor **aprovechamiento del comercio electrónico** como canal de venta y comunicación con el mercado. Factores clave relacionados: FCC6, FCC9, FCC12, FCC16.

EE 4. E4 Desarrollar una mayor **orientación al marketing** en el comercio minorista gallego para favorecer la **creación de una imagen propia** en el mercado, potenciando actividades de **merchandising, promoción en el punto de venta** en colaboración con proveedores, **campañas de comunicación** o sistemas de **fidelización de clientes**. Factores clave relacionados: FCC5, FCC9, FCC15.

EE 5. INNOVACIÓN Y MODERNIZACIÓN DEL COMERCIO

Desde el punto de vista de la innovación y la modernización del comercio minorista es necesario generar una cultura empresarial orientada a la innovación y la creatividad como base sostener el crecimiento y la diferenciación en la mente de los consumidores. En ese sentido, es fundamental desarrollar una clara orientación de mercado, apostando por una continua innovación de productos/servicios para adaptarse a las necesidades del consumidor, contribuyendo a incrementar el valor añadido de dichos productos/servicios. Asimismo, la modernización de los locales y equipamientos comerciales, además de favorecer una mejora de la imagen del comercio entre los clientes, supone una simplificación de los procesos empresariales, tanto a nivel de gestión como de organización y atención al cliente. Por su parte, tanto las entidades financieras como las administraciones públicas y otras entidades como sociedades de capital riesgo o de garantía recíproca, deben desempeñar un papel prioritario a la hora de favorecer la modernización del comercio minorista, así como para impulsar la puesta en marcha y crecimiento de nuevas actividades comerciales innovadoras que contribuyan a mejorar la competitividad y la imagen de la cadena en Galicia.

EE 5. E1 Impulsar una **cultura empresarial basada en la innovación, la creatividad y la modernización tecnológica** como elementos clave para desarrollar una mayor **capacidad de diferenciación** frente a la competencia en las **actividades de comercio minorista**. Factores clave relacionados: FCC6, FCC7, FCC8, FCC13.

EE 5. E2 Promover un mayor grado de **innovación de productos/servicios** en las actividades de comercio minorista, adecuando su oferta a las exigencias y necesidades de los consumidores para favorecer el **incremento del valor añadido** y la **calidad del servicio** percibido por el cliente. Factores clave relacionados: FCC13, FCC14.

EE 5. E3 Impulsar la **modernización de los establecimientos comerciales**, potenciando una mayor incorporación de **nuevas tecnologías información y comunicación** en los puntos de venta (lectores de códigos de barras, equipos informáticos,...), favoreciendo la **simplificación de los procesos de compra, venta, almacenamiento y logística**. Factores clave relacionados: FCC7, FCC8, FCC14.

EE 5. E4 Potenciar en colaboración con **entidades financieras, sociedades de capital riesgo y sociedades de garantía recíproca**, entre otros, un mayor desarrollo de **nuevos productos financieros** que faciliten la **modernización del comercio minorista gallego**, así como la **creación de nuevas empresas en actividades comerciales innovadoras**. Factores clave relacionados: FCC6, FCC12, FCC22.



EE 6. DESARROLLO SOCIOECONÓMICO Y ORDENACIÓN DEL TERRITORIO

La existencia de importantes desequilibrios territoriales en Galicia en cuanto a la distribución de la población condiciona de forma relevante el desarrollo del comercio minorista gallego, ya que las condiciones socioeconómicas y de infraestructuras en el ámbito rural son significativamente diferentes de las existentes en las grandes ciudades y sus áreas periféricas. Así, el desarrollo del comercio minorista en las zonas rurales debe vincularse con una mejora de la calidad de vida y un mayor desarrollo socioeconómico del territorio que contribuya a la fijación de población en núcleos de población interiores. Mientras que en el caso de las zonas urbanas o semiurbanas, la potenciación del comercio minorista debe asociarse con el desarrollo de actuaciones urbanísticas y de infraestructuras públicas que faciliten a los consumidores el acceso a los establecimientos comerciales (zonas peatonales, aparcamientos, servicios de transporte urbano e interurbano,...). Por otro lado, las administraciones públicas deben colaborar con el comercio minorista para poner en marcha medidas orientadas a solucionar la problemática de la disponibilidad y el elevado nivel de precios los locales comerciales, especialmente en zonas con una gran capacidad de atracción de clientes potenciales y un elevado interés comercial. Asimismo, se deben mejorar los mecanismos de coordinación entre las diferentes administraciones públicas con competencias en materia de regulación del comercio minorista, con especial atención a las prácticas de competencia desleal e incumplimiento de las normativas vigentes.

- EE 6. E1** Promover el desarrollo de actuaciones urbanísticas orientadas a la potenciación del comercio minorista en zonas urbanas y núcleos de población relevantes, apoyando la creación de centros comerciales abiertos, áreas comerciales urbanas o zonas peatonales, entre otras, que aporten beneficios tanto a los consumidores como al tejido comercial. Factores clave relacionados: FCC17, FCC18, FCC19.
- EE 6. E2** Impulsar la potenciación del comercio minorista en el ámbito rural de forma coordinada con las administraciones públicas, apoyando el desarrollo de nuevos proyectos que favorezcan la mejora de la calidad de vida y la dinamización del territorio en las zonas interiores menos desarrolladas. Factores clave relacionados: FCC18, FCC20, FCC23.
- EE 6. E3** Fomentar ante las administraciones públicas el desarrollo de nuevas infraestructuras de comunicación (terrestres, aéreas y marítimas) y servicios asociados, fomentando una mayor interconexión que mejore la eficiencia de los procesos logísticos y de transporte de mercancías, así como la accesibilidad de los consumidores a las zonas comerciales. Factores clave relacionados: FCC19, FCC20.
- EE 6. E4** Promover en colaboración con las distintas administraciones públicas implicadas (a nivel estatal, autonómico y local) medidas orientadas a facilitar la disponibilidad de locales comerciales a precios adecuados a las posibilidades del pequeño comercio, así como la disponibilidad de suelo industrial inteligente adaptado a los requerimientos empresariales de almacenamiento y creación de nuevas áreas comerciales. Factores clave relacionados: FCC17, FCC18, FCC19.
- EE 6. E5** Promover una mayor coordinación entre las distintas administraciones públicas con competencias en la regulación del comercio, para garantizar el cumplimiento de las normativas vigentes en materia de calendario/horarios comerciales, licencias de actividad o calidad de los productos, entre otros, limitando la incidencia de la competencia desleal en el comercio minorista. Factores clave relacionados: FCC12, FCC21.

Con objeto de presentar la trazabilidad entre la consideración de los factores clave y su influencia en la definición e interacción con los ejes estratégicos definidos, seguidamente se presenta un cuadro en el que se expresa la matriz de cruces que destacan entre ambos ámbitos.

MATRIZ DE CRUCE ENTRE FACTORES CLAVE Y EJES ESTRATÉGICOS

	EJES ESTRATÉGICOS					
	EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	EE6
FCC1	✓					
FCC2						
FCC3	✓					
FCC4	✓					
FCC5	✓			✓		
FCC6		✓	✓	✓	✓	
FCC7			✓		✓	
FCC8			✓		✓	
FCC9				✓		
FCC10		✓				
FCC11		✓				
FCC12		✓	✓	✓	✓	✓
FCC13		✓	✓		✓	
FCC14			✓		✓	
FCC15		✓		✓		
FCC16				✓		
FCC17						✓
FCC18						✓
FCC19						✓
FCC20						✓
FCC21						✓
FCC22					✓	
FCC23				✓		✓

calidad de los productos

SERVICIOS ASOCIADOS

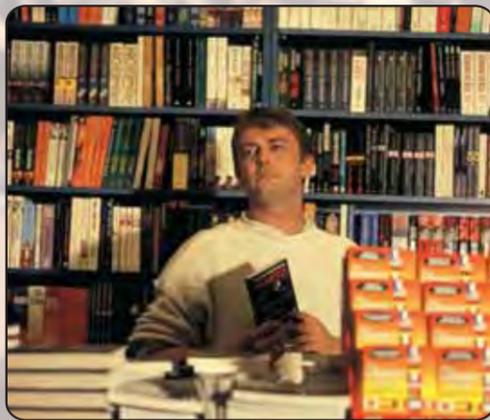
4.2. Principales comentarios realizados durante el desarrollo de la mesa 2-3.

Durante el desarrollo de la segunda mesa de trabajo, los participantes realizaron sus intervenciones enmarcados por los 6 ejes estratégicos anteriormente definidos, desgranando y valorando aspectos que, en cada uno de dichos ejes, se consideraba que mejor reflejaba sus inquietudes a la hora de priorizar estrategias que fundamenten la competitividad del comercio minorista del futuro. Siguiendo cada uno de los ejes definidos, destacamos los siguientes comentarios:

Cultura de cooperación y asociacionismo

“Teniendo en cuenta la **reducida dimensión de la mayoría de los comercios y la falta de tiempo de sus gerentes**, es necesario impulsar una **mayor cultura de cooperación y asociacionismo** entre las empresas de la cadena que permitan **generar sinergias y aprovechar oportunidades** que mejoren la competitividad del comercio gallego”, ha sido una de las afirmaciones a la que se han sumado la mayor parte de los participantes. Así, “el desarrollo de una **cultura empresarial orientada a la cooperación** puede aportar al comercio minorista beneficios en el ámbito de la **formación, la comunicación y la mejora de la imagen o el acceso a nuevos productos/servicios**”.

Por su parte, la participación en acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas, incluso a nivel internacional, como pueden ser la “**integración en una central de compras, en una cooperativa o en una red de franquicias** permiten al comercio minorista **incrementar la capacidad de negociación frente a proveedores y mejorar las condiciones de compra, mejorar el intercambio de know-how y experiencias de éxito, tener un mayor acceso a información sobre tendencias del mercado a nivel internacional y, en definitiva, obtener ventajas de servicios comunes** (imagen global, comunicación, diseño de establecimientos comerciales,...)”.



Los intervinientes también señalaron la necesidad de fomentar una mayor capacidad de **cooperación con otras cadenas empresariales relevantes del sistema productivo de Galicia**. En general, “el comercio minorista gallego, que tiene un **bajo porcentaje de proveedores gallegos** y un elevado nivel de aprovisionamiento en mercados de otras áreas geográficas de España y mercados exteriores, debe desarrollar una **mayor orientación a la cooperación con empresas gallegas de otras actividades empresariales**, favoreciéndose de las ventajas de una **mayor proximidad geográfica y de las posibilidades de simplificación de las negociaciones y las relaciones comerciales con sus proveedores**”. Además, desde el punto de vista de la demanda y el crecimiento del mercado “la **cooperación con otras cadenas empresariales, como pueden ser las actividades de turismo, ocio y relacionados, puede suponer un elemento de atracción de nuevos clientes para el comercio minorista gallego** (turistas, visitantes, asistentes a ferias y congresos,...)”.

Por lo que respecta al asociacionismo y al papel desempeñado por las asociaciones de comercio en el desarrollo competitivo de las actividades del comercio minorista gallego, se destacan comentarios como “**el asociacionismo debe ser percibido como una herramienta de gran utilidad e importancia para mejorar la competitividad de estas actividades a través de la prestación de servicios de alto valor añadido y no como un lastre a la individualidad del comercio o como un freno a la innovación y la creatividad, ya que, en muchos casos, la innovación no es factible si no se realiza en cooperación o a través de las asociaciones**”. Asimismo, los asistentes también señalaron que “**es necesario promover una mayor planificación y definición de los objetivos y líneas de actuación de las propias asociaciones para mejorar la operatividad y funcionalidad de los servicios ofrecidos a sus asociados**”.

En esa misma línea de argumentación, comentaron “**la necesidad de buscar un adecuado dimensionamiento de las asociaciones comerciales para optimizar su funcionamiento, su representatividad y su utilidad, mejorando la eficacia de los servicios prestados y las actuaciones desarrolladas para impulsar el crecimiento del comercio minorista gallego**”. Asimismo, se destacó la importancia de “**potenciar la diferenciación entre las distintas asociaciones comerciales existentes, fomentando la complementariedad de las mismas cuando sea posible y evitando las prácticas de mimetismo e imitación en las actuaciones de marketing y comunicación para atraer a los consumidores**”.

Por otro lado, también se señaló la “**importancia de que el comercio minorista pueda compatibilizar la pertenencia a asociaciones representativas de zonas geográficas y de actividades sectoriales o de gremios**”. En ese sentido, “**ambos tipos de asociaciones no son incompatibles ya que cada uno de ellos atienden a necesidades distintas de las actividades comerciales**”. Sin embargo, es necesario que, “**las asociaciones sean lo suficientemente operativas y funcionales para que sus asociados perciban el efecto multiplicador de la inversión y la obtención unos beneficios directos e indirectos superiores al coste asumido por pertenecer a dichas asociaciones** (pago de las cuotas de asociados)”.

Formación del capital humano

En relación con la temática de la formación y cualificación del capital humano en las actividades de comercio minorista, los asistentes destacaron “**la importancia de la profesionalización de los niveles directivos y el desarrollo de una mayor vocación empresarial en el comercio, que favorezcan el análisis sistemático de la rentabilidad y viabilidad del negocio**”. Además, es necesario “**impulsar una mayor formación de los niveles directivos en sistemas de gestión y dirección de empresas, con especial incidencia de la gestión de recursos humanos, que permita desarrollar una mayor sensibilización sobre la importancia de la formación, motivación y valoración del capital humano como activo estratégico clave para la competitividad del comercio minorista**”.

En ese sentido, debido a la enorme incidencia del capital humano en la competitividad de las actividades de comercio minorista, “**es fundamental incrementar el grado de cualificación de los recursos humanos a nivel operativo en el punto de venta, favoreciendo una mejora de la calidad y un incremento del valor añadido percibido por el cliente en el momento de la compra o en la prestación del servicio**”.

Además, se debe tener en cuenta que “**en las actividades de comercio, dado su continuo contacto con el cliente final, el capital humano es un elemento de gran importancia a la hora de crear una imagen diferenciada en el mercado y obtener información sobre las necesidades, gustos y preferencias del cliente**”. Por todo ello, “**es fundamental que el personal disponga de una adecuada formación en técnicas de venta, trato con el cliente y sobre todo, de un profundo conocimiento sobre las características, usos y aplicaciones de los productos comercializados (cultura de producto) que ofrezca al consumidor mayores niveles de información y garantía sobre la adecuación del producto a sus necesidades**”.

Asimismo, ante la escasa oferta disponible en el mercado laboral de personal con la cualificación profesional y la motivación adecuada, los asistentes consideran necesario que, en el conjunto de las actividades del comercio minorista, “**se impulse un mayor desarrollo**

de fórmulas e instrumentos orientados a potenciar la motivación e implicación de los recursos humanos, favoreciendo la retención y fidelización del capital humano cualificado”. Así, por ejemplo, se pueden “**mejorar los flujos de comunicación, tanto ascendentes como descendentes, desarrollar planes de formación y carreras profesionales o fomentar los sistemas de implicación del empleado en la empresa, entre otros aspectos**”.



Por lo que respecta a la formación reglada, los asistentes señalaron que “**la falta de especialización tanto a nivel universitario como de módulos formativos de formación profesional vinculados con las actividades de comercio minorista provoca que las empresas tengan que recurrir a programas de formación interna “ad-hoc” para disponer de recursos humanos con un grado de cualificación profesional adaptado a las necesidades del**

puesto de trabajo, por ejemplo, en aspectos como escaparatismo, uso de las nuevas tecnologías, empaquetado, presentación y colocación del producto en el punto de venta,...”. Sin embargo, el hecho de “**que la mayoría de esos cursos de formación se desarrollen fuera del horario laboral suponen un freno y una falta de interés del personal por asistir a los mismos**”. En esa línea, “**desde las administraciones públicas y las asociaciones de comercio, se debe generar en las empresas una mayor sensibilización sobre la necesidad de promover la realización de esos cursos parcial o totalmente en horario laboral para incentivar la participación del personal en los mismos**”.

Por otro lado, para los asistentes no es fácilmente compatible la gestión eficiente de un comercio propio y la dirección y gestión directa de una asociación de comercio de forma simultánea, lo que implica la “**necesidad de fomentar una mayor profesionalización de la gestión y del personal administrativo de las asociaciones de comercio y de los centros comerciales abiertos, que permitan incrementar la funcionalidad de las propias asociaciones y la competitividad del conjunto de la cadena, así como la eficiencia de los servicios prestados a los asociados, de tal forma que éstos vean justificados con resultados positivos los costes asumidos por integrarse en las mismas**”.

Estructura organizativa y sistemas de dirección

En el ámbito de las estrategias relacionadas con las estructuras organizativas y los sistemas de dirección en las actividades de comercio minorista, los asistentes constataron la necesidad de impulsar un mayor grado de planificación estratégica. *“La renovación de las estructuras organizativas y la modernización de los sistemas de dirección y gestión en las empresas de comercio minorista debe realizarse desde la base de una visión estratégica que tenga en cuenta los objetivos y necesidades a medio y largo plazo de las empresas”.*

En ese sentido, *“la planificación estratégica debe ser un instrumento que ayude a las empresas a prever el futuro, eliminando barreras y miedos a afrontar los cambios necesarios para adaptarse a la evolución del entorno”.* Por ello, *“si bien la planificación estratégica recoge una visión a largo plazo de los grandes objetivos y estrategias de la empresa, es necesario desarrollar un proceso dinámico que permita la adaptación continua de esos planes en función de la evolución de la situación”.*

Por otro lado, los asistentes consideran de gran importancia *“el desarrollo de una cultura de liderazgo a nivel de dirección en el comercio minorista que facilite su crecimiento y la mejora de su posicionamiento competitivo en el mercado”.* Asimismo, ese liderazgo impulsado desde los puestos directivos debe *“favorecer el desarrollo de una mayor visión anticipativa, fomentando la utilización de sistemas de información y vigilancia competitiva”.*



En este ámbito, los asistentes destacaron *“el importante papel que pueden desarrollar las asociaciones como dinamizadores de una actitud proactiva y de cooperación entre las empresas de comercio minorista gallegas”.*

En relación con la importancia de promover una mayor anticipación a las tendencias del mercado, *“es necesario fomentar desde las asociaciones de comercio la creación y utilización de observatorios y otras herramientas de prospectiva y análisis de la competencia, así como de identificación de las necesidades y comportamientos de compra de los consumidores en el marco de las actividades de comercio minorista”.* Además, el desarrollo de los sistemas de información y vigilancia competitiva puede *“favorecer la aplicación/adaptación al comercio minorista gallego de modelos comerciales y experiencias de éxito desarrollados en otras zonas geográficas”.*

Por lo que respecta a los sistemas avanzados de gestión, los asistentes señalaron *“la importancia de potenciar especialmente la implantación de sistemas gestión de calidad, así como de prevención de riesgos laborales y medioambiente”.* Así, *“el desarrollo de los sistemas de gestión de calidad son cada vez más importantes en las actividades comerciales y determinan de forma significativa el posicionamiento de las empresas en el mercado, teniendo en cuenta que debe ser el cliente final el que perciba la calidad de todo el proceso y del servicio y el producto como elemento diferencial”.*

Posicionamiento de mercado y marketing

Los aspectos relacionados con el posicionamiento de mercado y la orientación al marketing en el comercio minorista también fueron ampliamente comentados por parte de los asistentes, los cuales concedieron una especial importancia a la *“necesidad de desarrollar estrategias de diferenciación basadas en la imagen, la calidad de los servicios de atención al cliente y del producto, entre otros aspectos”.*

Por lo que respecta a las estrategias de diferenciación basadas en la calidad, los asistentes consideran que están *“directamente ligadas con el proceso de modernización tecnológica y con la cualificación de los recursos humanos, ya que en ambos casos son elementos de gran importancia para que el cliente perciba y valore la calidad de todo el proceso de venta, así como el trato recibido y el grado de personalización del servicio, capaz de adaptarse a sus necesidades particulares”.* Por ello, *“es necesario que el capital humano sea consciente de la importancia de desarrollar una mayor orientación al cliente y cultura de producto para dinamizar el mercado, incrementar las ventas y defender el producto y sus propiedades ante el consumidor”.*

En relación con las estrategias de marketing, se señaló la *“necesidad de potenciar una mayor orientación al marketing por parte del comercio minorista gallego, favoreciendo la creación de una imagen de marca propia en el mercado que permita a las empresas mejorar su posicionamiento competitivo y desarrollar estrategias de diferenciación frente a la competencia”.* En ese sentido, *“se debe impulsar el desarrollo de campañas de comunicación, la realización de actividades promocionales y de merchandising en el punto de venta, así como otros métodos orientados a incrementar el nivel de fidelización de los clientes (tarjetas, descuentos especiales,...)”.*

Por otro lado, los asistentes hicieron referencia a *“la importancia de impulsar el crecimiento del comercio minorista, tanto incrementando la presencia en nuevos mercados geográficos como en la diversificación hacia nuevas actividades comerciales”.* En el caso del crecimiento en nuevos mercados geográficos y el desarrollo de la red de puntos de venta *“es necesario fomentar una visión estratégica y de anticipación a la hora de decidir la ubicación geográfica de los nuevos locales comerciales, teniendo en cuenta la importancia de la localización del establecimiento en la viabilidad del negocio”.* Así, se debe fomentar la *“realización de estudios de mercado que incluyan aspectos como un análisis de la población de la zona (clientes potenciales), de la competencia existente, del desarrollo de infraestructuras y equipamientos (accesibilidad, disponibilidad de aparcamientos y zonas de carga y descarga,...), así como de aspectos relacionados con la normativa urbanística y el coste de los locales”.* En ese sentido, *“las asociaciones de comercio también deberían impulsar un mayor desarrollo de servicios orientados a ofrecer asesoramiento estratégico a sus asociados a la hora de decidir donde ubicar sus nuevos establecimientos”.*

En cuanto a la posibilidad de crecimiento del comercio minorista en base a la diversificación de las actividades comerciales, los asistentes consideran fundamental que *“el desarrollo de nuevas líneas de negocio se realice en base a un análisis previo que recoja el potencial de crecimiento de ese mercado, así como las principales tendencias, gustos y hábitos de compra de los potenciales clientes”.* Asimismo, incidieron también en la *“importancia de tener en cuenta la posible repercusión que esa diversificación de actividades puede tener sobre el posicionamiento de la empresa en los segmentos de mercado actuales, así como sobre su imagen de marca”.*



Innovación y modernización del comercio

“Actualmente, el comercio minorista gallego muestra, en general, una **baja propensión a la innovación** y escasa voluntad de **asumir riesgos relacionados con el cambio**, por lo que es necesario desarrollar una **mayor proactividad y actitud innovadora** entre estas actividades que favorezca el crecimiento empresarial”. Asimismo, en opinión de los asistentes esa insuficiente orientación a la innovación también se manifiesta en el bajo grado de modernización tecnológica de los establecimientos comerciales. En ese sentido, el comercio minorista “**percibe como principales barreras para la modernización tecnológica los elevados costes, la dificultad de adaptación y uso de esas nuevas tecnologías a su actividad, el desconocimiento sobre las distintas posibilidades existentes y su incidencia sobre la competitividad de la empresa, así como -valoran- la falta de ayudas públicas para impulsar su modernización**”. Por todo ello, “es necesario generar una **mayor sensibilización sobre la importancia de incorporar equipamientos dotados de los últimos avances tecnológicos que permitan al comercio minorista incrementar su productividad y, al mismo tiempo, facilitar al cliente el proceso de compra e incrementar su grado de satisfacción** derivados de aspectos como la **reducción de los tiempos de espera en el establecimiento, de los plazos de entrega en las compras por catálogo y los servicios de entrega a**



domicilio, así como **reducir los desplazamientos físicos hasta el establecimiento, entre otros**”.

Por lo que respecta a la **relación e implicación de las entidades financieras con el crecimiento y la modernización de las actividades comerciales**, los asistentes consideran necesario el “**desarrollo de nuevos productos y herramientas financieras adaptadas a las necesidades del comercio minorista que mejoren la competitividad de las actividades comerciales**”. En especial, se hizo referencia a la “**importancia de desarrollar un catálogo de productos financieros específicos para el comercio minorista, la disponibilidad de personal especializado en comercio dentro de las entidades financieras (gestores de comercio) o la concesión de créditos automáticos al comercio a través de sistemas de preclasificación de clientes, entre otros aspectos**”.

En general, en opinión de los asistentes, “**además de impulsar el desarrollo de nuevos productos, las entidades financieras deben intensificar los avances que permitan simplificar y modernizar los servicios financieros, favoreciendo un aumento del consumo por parte de los clientes (tarjetas de comercio, aplazamiento de los pagos, reducción de los niveles de garantías,...)**”.

Desarrollo socioeconómico y ordenación del territorio

La vinculación entre el comercio minorista y el desarrollo socioeconómico y la ordenación del territorio también fue objeto de comentarios por parte de los asistentes. En ese sentido, “**es necesario demandar ante las administraciones públicas el desarrollo de ayudas, subvenciones y otras medidas de apoyo directas orientadas a potenciar el crecimiento del comercio minorista y, en consecuencia, favorecer el desarrollo socioeconómico del entorno, tanto en el ámbito urbano como en zonas rurales**”. Así, por ejemplo, “**además de mejorar las infraestructuras de acceso y aparcamiento en las áreas urbanas para fomentar un mayor desarrollo de las actividades comerciales, se deben promover actuaciones orientadas a incrementar la disponibilidad de suelo para locales y áreas comerciales a un precio adecuado a las capacidades de las empresas de la cadena**”.

Asimismo, a la hora de diseñar campañas de comunicación públicas de apoyo a las actividades comerciales, los asistentes consideran fundamental “**que se potencie la coordinación entre las administraciones públicas, las asociaciones de comercio y las propias empresas para**

que dichas campañas se realicen **teniendo en cuenta las verdaderas necesidades prioritarias del comercio minorista**”. Además, algunos asistentes creen que “**deben intensificarse las campañas de comunicación específicas, dado que las campañas de marketing genéricas sobre el comercio gallego no tienen una especial repercusión directa sobre el volumen de ventas global de la cadena, ya que el poder adquisitivo de los consumidores es limitado y éstos deciden sus compras en función de sus necesidades y prioridades de gasto**”.



Por otro lado, en relación con la importancia de la profesionalización de la gestión en las asociaciones comerciales comentado anteriormente, “**las administraciones deben incrementar las ayudas públicas destinadas a favorecer un mayor grado de profesionalización en los niveles de dirección y gestión de las asociaciones que favorezca la eficiencia de las mismas, sin que ello implique intervencionismos en la composición de los órganos de dirección de dichas asociaciones, ni en su organización interna y funcionamiento**”.

NUEVOS PRODUCTOS



4.3.- Priorización de Estrategias y propuesta de algunas actuaciones fundamentales

Durante el desarrollo del coloquio de esta segunda mesa de trabajo, los participantes procedieron a matizar y complementar las estrategias propuestas, así como a considerar, en base a su experiencia y conocimiento de su particular realidad, aquellos aspectos que valoraba cada uno como más relevantes en cada eje estratégico y en algunas estrategias. En algunas de las estrategias propuestas se produjeron aportaciones que ampliaron el sentido de las mismas. Paralelamente, todos los intervinientes procedieron a realizar una priorización de las estrategias definitivamente definidas. Los asistentes debían valorar las 27 Estrategias en una escala de entre 5 (más prioritario) y 1 (menos prioritario).

La tabla que se describe más abajo recoge el resultado final de la priorización, en la cual aparecen ordenados, por orden de mayor a menor importancia, las 27 estrategias. En conjunto, se percibe un elevado grado de acuerdo con las estrategias propuestas, ya que la valoración media de todas las estrategias es de 3,78 (sobre un máximo de 5). Además, la amplitud del rango en el que se mueven los valores obtenidos es bastante reducida, dado que a partir de las dos estrategias más prioritarias (4,46), las restantes veinticinco obtienen una valoración que oscila en poco más de un punto (entre 4,31 y 3,23).

Priorización de Estrategias

5= más prioritario
1= menos prioritario

COD	ESTRATEGIA	PRIORIDAD
EE2.E2	Impulsar una mejora de la cualificación del capital humano a nivel operativo en el punto de venta en aspectos como técnicas de venta, trato con el cliente o manejo de las nuevas tecnologías, favoreciendo una mayor profesionalización de la figura del vendedor en el comercio minorista (especial referencia a la cultura de producto)	4,46
EE4.E2	Promover un mayor desarrollo de estrategias de diferenciación en base a aspectos como la atención y el trato al cliente, la personalización del servicio, la imagen de marca o los servicios postventa, favoreciendo la mejora de la posición competitiva de la empresa, el grado de fidelización de los clientes y el desarrollo de nuevos segmentos de mercado	4,46
EE5.E3	Impulsar la modernización de los establecimientos comerciales, potenciando una mayor incorporación de nuevas tecnologías información y comunicación en los puntos de venta (lectores de códigos de barras, equipos informáticos,...), favoreciendo la simplificación de los procesos de compra, venta, almacenamiento y logística	4,31
EE2.E1	Promover un mayor nivel de profesionalización en los niveles directivos especialmente en el pequeño comercio, así como una mayor formación en el ámbito de la gestión y la dirección de empresas, compatibilizando el autoempleo en el comercio con una mayor visión empresarial del negocio	4,15
EE1.E2	Promover una mayor organización interna y funcionalidad de las asociaciones de comerciantes, potenciando además una gestión profesionalizada de las mismas, que permitan impulsar su papel como elementos integradores y de dinamización del comercio minorista en Galicia, mejorando los servicios y ventajas para sus asociados	4,08
EE5.E1	Impulsar una cultura empresarial basada en la innovación, la creatividad y la modernización tecnológica como elementos clave para desarrollar una mayor capacidad de diferenciación frente a la competencia en las actividades de comercio minorista	4,08
EE1.E1	Potenciar una mayor cultura de cooperación en el comercio minorista gallego, especialmente entre el pequeño comercio de carácter familiar, fomentando la difusión de experiencias de éxito, especialmente por parte de grupos y cadenas gallegas, para generar una mayor sensibilización sobre la necesidad de cooperar para mejorar su competitividad	4,00
EE2.E3	Fomentar la participación de los recursos humanos en planes de formación continua, favoreciendo un mayor desarrollo de sus capacidades y habilidades para la realización de la labor comercial en temas como nuevas tecnologías, idiomas, atención al cliente o marketing, entre otros	4,00
EE1.E3	Fomentar una mayor orientación al desarrollo de acuerdos de cooperación horizontales (centrales de compras, centros comerciales abiertos, áreas comerciales urbanas,...) que permitan al pequeño comercio obtener sinergias, economías de escala e incrementar su capacidad negociadora	3,92
EE3.E2	Impulsar una mayor visión estratégica por parte de las actividades de comercio minorista, fomentando la modernización de los sistemas de dirección y gestión, así como la utilización de herramientas de planificación a nivel operativo que faciliten la determinación y seguimiento de objetivos	3,92

Priorización de Estrategias (continuación)

5= más prioritario
1= menos prioritario

COD	ESTRATEGIA	PRIORIDAD
EE4.E4	Desarrollar una mayor orientación al marketing en el comercio minorista gallego para favorecer la creación de una imagen propia en el mercado, potenciando actividades de merchandising, promoción en el punto de venta en colaboración con proveedores, campañas de comunicación o sistemas de fidelización de clientes	3,92
EE5.E2	Promover un mayor grado de innovación de productos/servicios en las actividades de comercio minorista, adecuando su oferta a las exigencias y necesidades de los consumidores para favorecer el incremento del valor añadido y la calidad del servicio percibido por el cliente	3,85
EE6.E3	Fomentar ante las administraciones públicas el desarrollo de nuevas infraestructuras de comunicación (terrestres, aéreas y marítimas) y servicios asociados, fomentando una mayor interconexión que mejore la eficiencia de los procesos logísticos y de transporte de mercancías, así como la accesibilidad de los consumidores a las zonas comerciales	3,85
EE3.E3	Generar en el comercio minorista una mayor sensibilización sobre la importancia de desarrollar una actitud proactiva y de anticipación a los cambios del entorno, fomentando la utilización de sistemas de información y vigilancia competitiva para conocer las principales tendencias del mercado y comportamientos de compra de los consumidores en el punto de venta	3,77
EE3.E4	Fomentar una creciente importancia de los sistemas avanzados de gestión en las actividades comerciales gallegas, apoyando especialmente la implantación de sistemas de gestión de calidad, así como de prevención de riesgos laborales y medioambiente entre las empresas de comercio minorista	3,77
EE6.E1	Promover el desarrollo de actuaciones urbanísticas orientadas a la potenciación del comercio minorista en zonas urbanas y núcleos de población relevantes, apoyando la creación de centros comerciales abiertos, áreas comerciales urbanas o zonas peatonales, entre otras, que aporten beneficios tanto a los consumidores como al tejido comercial	3,77
EE6.E5	Promover una mayor coordinación entre las distintas administraciones públicas con competencias en la regulación del comercio, para garantizar el cumplimiento de las normativas vigentes en materia de calendario/horarios comerciales, licencias de actividad o calidad de los productos, entre otros, limitando la incidencia de la competencia desleal en el comercio minorista	3,77
EE1.E5	Potenciar el desarrollo de acuerdos de cooperación con los eslabones de suministros complementarios, equipamiento y servicios de apoyo, favoreciendo la modernización de los locales comerciales y la externalización de actividades por parte del comercio minorista gallego	3,54
EE4.E1	Promover una mayor diversificación de las actividades comerciales en Galicia, favoreciendo la adecuación a los hábitos y gustos de los consumidores, compatibilizándolo con el crecimiento de nuevas fórmulas comerciales y el desarrollo de redes de comercio especializadas	3,54
EE1.E4	Impulsar la cooperación con otras cadenas empresariales relevantes en Galicia (alimentación, textil, madera, química, información y cultura...), mediante acuerdos de exclusividad o preferenciales, entre otros, que favorezcan la diferenciación del comercio minorista gallego	3,46
EE4.E3	Fomentar una mayor orientación al crecimiento en nuevos mercados geográficos, nacionales e internacionales, potenciando la red de puntos de venta, mediante tiendas propias, franquicias y acuerdos con cadenas detallistas especializadas, así como impulsando un mayor aprovechamiento del comercio electrónico como canal de venta y comunicación con el mercado	3,46
EE5.E4	Potenciar en colaboración con entidades financieras, sociedades de capital riesgo y sociedades de garantía recíproca, entre otros, un mayor desarrollo de nuevos productos financieros que faciliten la modernización del comercio minorista gallego, así como la creación de nuevas empresas en actividades comerciales innovadoras	3,46
EE3.E1	Promover una renovación de las estructuras organizativas en las actividades comerciales gallegas, especialmente en empresas de carácter familiar, favoreciendo una mayor especialización de funciones que mejoren la eficiencia en los procesos organizativos y en los sistemas de comunicación interna de la red de puntos de venta del comercio minorista	3,38
EE6.E4	Promover en colaboración con las distintas administraciones públicas implicadas (a nivel estatal, autonómico y local) medidas orientadas a facilitar la disponibilidad de locales comerciales a precios adecuados a las posibilidades del pequeño comercio, así como la disponibilidad de suelo industrial inteligente adaptado a los requerimientos empresariales de almacenamiento y creación de nuevas áreas comerciales	3,38
EE2.E5	Potenciar un mayor desarrollo de sistemas de apoyo para la formación y asesoramiento a emprendedores con iniciativas empresariales en el ámbito del comercio minorista, favoreciendo una mejora de la viabilidad y competitividad del comercio gallego	3,31
EE2.E4	Impulsar una mayor coordinación con las administraciones públicas para diseñar una formación reglada (universitaria y de formación profesional) que se adapte a las necesidades reales y nuevas tendencias del comercio minorista en relación con la cualificación profesional de los recursos humanos	3,23
EE6.E2	Impulsar la potenciación del comercio minorista en el ámbito rural de forma coordinada con las administraciones públicas, apoyando el desarrollo de nuevos proyectos que favorezcan la mejora de la calidad de vida y la dinamización del territorio en las zonas interiores menos desarrolladas	3,23

De forma gráfica, la figura recogida seguidamente recoge las valoraciones de las 17 estrategias consideradas como más prioritarias (aquellas con un valor superior o prácticamente igual a la media global) según la opinión de los asistentes. Los ejes EE1 Cultura de cooperación y asociacionismo, EE2 Formación del capital humano y EE5 Innovación y modernización del comercio, con tres estrategias cada uno, son los más representados entre las estrategias prioritarias, mientras que el eje EE4 Posicionamiento de mercado y marketing también está representado con dos estrategias entre las más prioritarias. Por su parte, los ejes EE3 Estructura organizativa y sistemas de dirección y EE6 Desarrollo socioeconómico y ordenación del territorio están presentes entre las estrategias prioritarias con una estrategia, respectivamente.

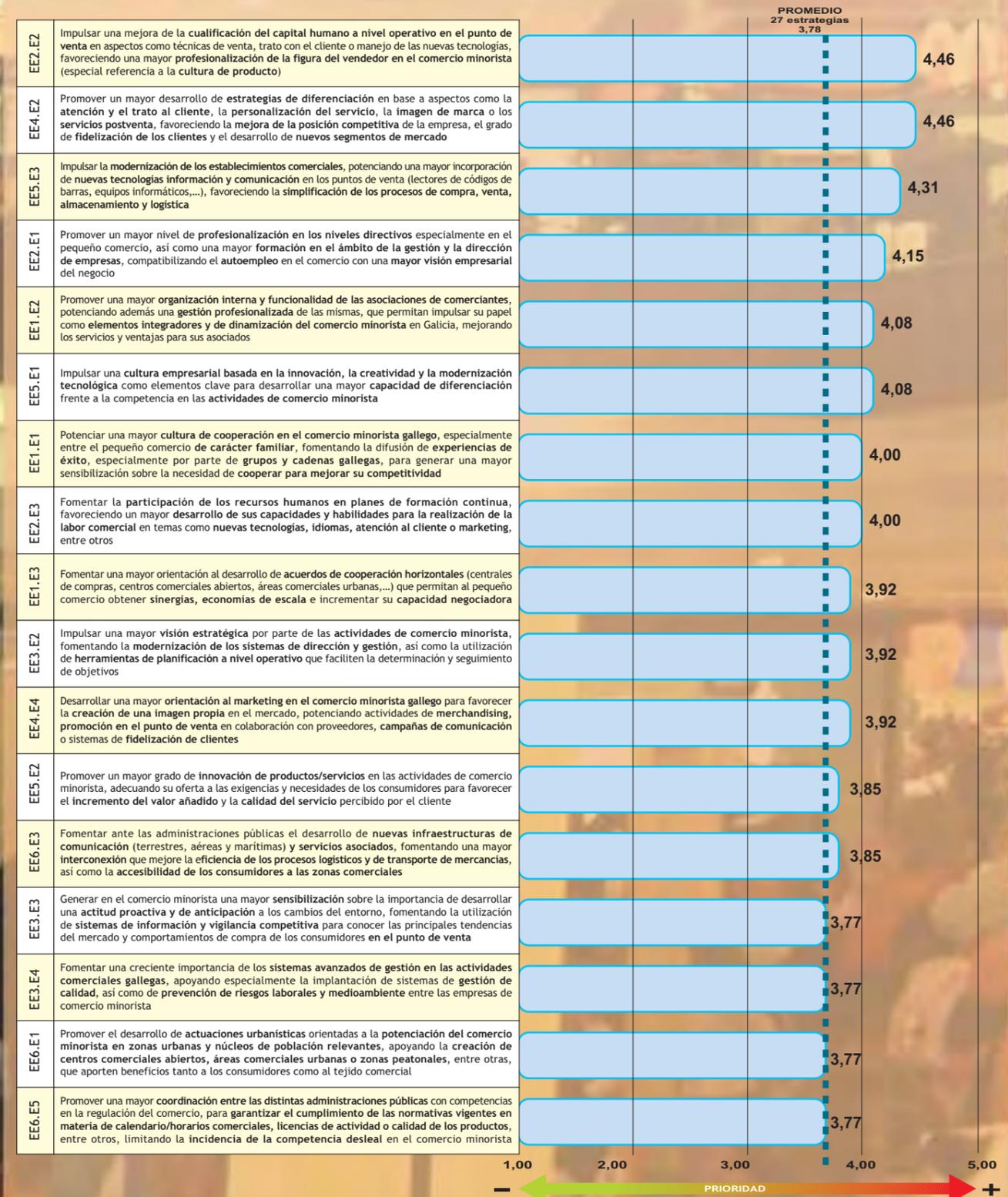
De manera individual y siguiendo un orden de mayor a menor prioridad, como estrategias más prioritarias entre las 27 propuestas, con una valoración media de 4,46, los asistentes señalaron la importancia de mejorar la cualificación del capital humano a nivel operativo en el punto de venta, así como el desarrollo de estrategias de diferenciación basadas en la atención al cliente, la personalización del servicio y la imagen de marca para mejorar la fidelización de clientes (EE2.EE2 y EE4.E2, respectivamente).

A continuación, con un valor medio inferior a 4,46 y superior o igual a 4,00, se encuentra un bloque de 6 estrategias, que hacen referencia a temas como la modernización de los establecimientos comerciales, con una mayor presencia de las nuevas tecnologías (EE5.E3), la profesionalización de los niveles directivos y una mayor formación en gestión y dirección de empresas (EE2.E1), una mejora de la organización interna, la funcionalidad y la profesionalización de la gestión en las asociaciones comerciales (EE1.E2). Además, también se valora la creación de una cultura empresarial basada en la innovación, la creatividad y la modernización tecnológica (EE5.E1), así como la potenciación de la cultura de cooperación en el comercio minorista y la difusión de experiencias de éxito (EE1.E1) y la participación de los recursos humanos en los programas de formación continua (EE2.E3).

Priorización de Estrategias

5= más prioritario
1= menos prioritario

17 ESTRATEGIAS MÁS PRIORITARIAS PARA LA CADENA DE COMERCIO



De los resultados de la priorización de estrategias obtenida se pueden añadir de forma sintética algunas reflexiones:

- En el ámbito de la **formación del capital humano**, las empresas parecen apostar claramente por la alternativa de la **formación continua y planes de formación interna “ad-hoc”** para incrementar la cualificación profesional de sus recursos humanos, tanto a nivel **directivo como de personal operativo**, ante la percepción de una **escasa capacidad de la formación reglada de adaptarse a las necesidades del comercio minorista**, así como de servicios de apoyo para la formación de emprendedores.
- En relación con las **estrategias de cooperación**, existe una mayor preocupación por el desarrollo de una cultura empresarial que favorezca la **cooperación dentro de las actividades que integran la cadena principal**, tanto a través de **acuerdos bilaterales entre empresas** como a través de **asociaciones, centrales de compras y otras fórmulas de cooperación horizontal**. Por su parte, la **cooperación con las actividades laterales y de apoyo**, así como con **otras cadenas empresariales** son consideradas importantes, pero comparativamente **menos prioritarias** por parte de los asistentes.
- Las **estrategias de diferenciación basadas en la atención al cliente, la imagen de marca y la personalización de los servicios**, junto con el desarrollo de una **mayor orientación al marketing para captar y fidelizar a los clientes** son las **estrategias más valoradas** en relación al posicionamiento de mercado, mientras que el **crecimiento en nuevos mercados geográficos** y la **diversificación de actividades del comercio minorista** son percibidas como estrategias comparativamente **menos prioritarias** en este eje.
- El análisis conjunto de las estrategias relacionadas con los **sistemas de dirección y la innovación y modernización del comercio**, destaca la importancia concedida a la **modernización del equipamiento de los establecimientos comerciales**, mientras que por el contrario la **renovación de sus estructuras organizativas** no parece comparativamente tan prioritaria. Asimismo, también es significativo el elevado valor otorgado al desarrollo de una **cultura de innovación y creatividad** en el comercio, el cual se ve reforzado por la alta valoración concedida también al **desarrollo de una mayor visión estratégica y modernización de los sistemas de dirección**, así como al **desarrollo de una actitud proactiva y de anticipación** a los cambios del entorno.
- En general, se percibe una cierta orientación de las empresas de comercio minorista a **buscar a nivel interno las soluciones para mejorar su capacidad competitiva**, por lo que las estrategias vinculadas con el **desarrollo socioeconómico y la ordenación del territorio** son percibidas como **poco prioritarias**, demandando de las administraciones públicas principalmente una **función reguladora e intermediadora que no suponga un freno a la competitividad** de las actividades comerciales.

Tras el análisis de las conclusiones sobre los Ejes Estratégicos y las **Estrategias priorizadas** con anterioridad, como conclusión del proceso de reflexión y debate, se solicitó a los participantes que indicasen **actuaciones a desarrollar en cada uno de los siguientes tres ámbitos**:

- **actuaciones que deben ser impulsadas por las empresas a título individual,**
- **actuaciones que deben ser impulsadas desde las empresas de forma conjunta, y,**
- **actuaciones que deben ser impulsadas desde las instituciones y administraciones públicas.**

En los cuadros que seguidamente se exponen, se han tratado de sintetizar y agrupar aquellas aportaciones realizadas por todos los participantes, ordenándolas de un mayor a menor grado de coincidencia entre todas las apuntadas.

ACTUACIONES QUE DEBEN SER IMPULSADAS DESDE LAS EMPRESAS A TÍTULO INDIVIDUAL

Potenciar el nivel de cualificación del personal en el punto de venta en temáticas como manejo de nuevas tecnologías, técnicas de venta, servicios de atención al cliente, escaparatismo o paquetería, entre otras, promoviendo la participación del capital humano en programas de formación continua, con especial atención a la posibilidad de desarrollar las actividades formativas en horario laboral para incrementar el interés del personal

Promover la formalización de planes estratégicos que marquen las principales líneas estratégicas de la empresa, así como los objetivos planteados a medio y largo plazo, fomentando la reinversión como fórmula para favorecer el crecimiento empresarial

Desarrollar una mayor sensibilización sobre la necesidad de asociarse y cooperar para poder competir, estudiando las posibilidades de asociacionismo, integración en centros comerciales abiertos y centrales de compra, entre otras

Potenciar actividades de marketing en el punto de venta que favorezcan el desarrollo de estrategias de diferenciación basadas en la creación de una imagen de marca propia y permitan incrementar el grado de atracción y fidelización de clientes (retail, merchandising, escaparatismo,...), así como el desarrollo de una mayor cultura de producto en los comercios,

Fomentar una mayor proactividad y visión estratégica, desarrollando una mentalidad empresarial de orientación constante a la innovación y la creatividad como aspecto básico para potenciar la capacidad para desarrollar productos/servicios innovadores que se adecuen a las necesidades de los consumidores

Desarrollar una mayor orientación hacia el análisis del entorno, potenciando la realización de estudios que permitan conocer el posicionamiento de la empresa respecto a la competencia y la evolución del mercado, con especial atención a la identificación de las necesidades y gustos de los consumidores

Fomentar a través del comercio electrónico el desarrollo de líneas de negocio secundarias o complementarias a la actividad principal del comercio que permitan acceder a nuevos segmentos de clientes y mercados geográficos con una demanda potencial creciente, así como facilitar la interrelación con proveedores y clientes actuales de la empresa

Impulsar el desarrollo de sistemas de gestión de calidad, potenciando la certificación en calidad del servicio de atención al cliente como elemento diferenciador y como instrumento para la mejora de los procesos

Potenciar la modernización tecnológica en las actividades comerciales, favoreciendo un mayor uso de las nuevas tecnologías (equipos informáticos, acceso a Internet, correo electrónico, lectores de códigos de barra, escáneres,...)

Mejorar el grado de profesionalización de los niveles de dirección y gestión en las actividades comerciales, fomentando la formación continua de los cuadros directivos

Desarrollar una mayor orientación empresarial a la cooperación con empresas de otras cadenas empresariales relevantes del sistema productivo de Galicia, incrementando las relaciones comerciales con proveedores y clientes de origen gallego

ACTUACIONES QUE DEBEN SER IMPULSADAS DESDE LAS EMPRESAS DE FORMA CONJUNTA

Fomentar la creación de centrales de compra en las que se integre el pequeño comercio minorista, incrementando la capacidad de negociación frente a los proveedores para obtener unas condiciones de suministro más favorables en precios, plazos de pago, disponibilidad de productos, merchandising y promoción en el punto de venta, entre otras

Desarrollar desde las asociaciones comerciales iniciativas orientadas a identificar las principales carencias formativas en el ámbito de las actividades comerciales minoristas, tanto a nivel directivo como operativo, potenciando el diseño de planes integrales de formación continua específicos para cubrir esas necesidades profesionales en el comercio, la utilización de plataformas de formación on line y los cursos en horario laboral para facilitar la participación del personal interesado en incrementar su capacitación profesional

Generar a través de las asociaciones de comercio un conjunto de servicios comunes para mejorar la calidad del servicio y la atención al cliente (transporte a domicilio, parking gratuito, guarderías y zonas de entretenimiento para niños, imagen global, tarjetas personales de cliente,...) que generen un mayor grado de fidelización y vinculación de los consumidores con esos comercios

Impulsar un mayor grado de profesionalización de las asociaciones comerciales, especialmente en las funciones de gerencia y dirección, pero también necesaria en el ámbito del personal administrativo, para mejorar la eficiencia, funcionalidad y representatividad de dichas asociaciones

Potenciar desde las asociaciones de comercio la prestación de servicios de información, potenciando el desarrollo de sistemas de vigilancia tecnológica, benchmarking y observatorios para el análisis de la evolución en las necesidades, gustos y comportamientos de compra de los consumidores

Desarrollar acuerdos con proveedores para potenciar la realización de campañas promocionales en el punto de venta y actividades de merchandising que mejoren la capacidad del comercio minorista para captar nuevos clientes

Buscar acuerdos conjuntos con entidades financieras y sociedades de garantía recíproca para mejorar el desarrollo de nuevos productos financieros acordes a las necesidades del comercio minoristas, así como para mejorar las condiciones financieras de acceso a dichos instrumentos financieros (garantías, avales,...)

Fomentar una mayor implicación de las empresas en el desarrollo de centros comerciales abiertos que permitan estimular la cooperación y el asociacionismo en el comercio minorista de ámbito metropolitano, favoreciendo la dinamización comercial de áreas urbanas menos desarrolladas y con una menor capacidad de atracción de clientes potenciales

Promover acuerdos de cooperación con asociaciones de diferentes actividades empresariales o zonas geográficas para potenciar el intercambio de know-how y experiencias de éxito que mejoren la competitividad del comercio minorista gallego en su conjunto

Promover desde las asociaciones de comercio el desarrollo de convenios y acuerdos de colaboración con las administraciones, instituciones y organismos públicos para favorecer el crecimiento de las actividades comerciales, teniendo en cuenta la importancia de las mismas en el desarrollo socioeconómico del territorio

ACTUACIONES QUE DEBEN SER IMPULSADAS DESDE LAS INSTITUCIONES (ADMINISTRACIONES PÚBLICAS)

Apoyar el desarrollo de una mayor homogeneización de las normativas públicas que regulan el crecimiento de la actividad comercial en Galicia, favoreciendo la simplificación de los trámites administrativos y el desarrollo de políticas comerciales uniformes para facilitar la expansión de la red comercial en distintas zonas geográficas

Impulsar una mejora de las infraestructuras y servicios de telecomunicaciones en el territorio gallego, fomentando el acceso generalizado a Internet a través de canales de banda ancha (líneas ADSL, Wi-fi,...) o la mejora de la cobertura y servicios de telefonía móvil, entre otros, que favorezcan el desarrollo de actividades comerciales en zonas menos desarrolladas de Galicia

Promover el diseño de planes de formación reglada (universitaria y ciclos de formación profesional especializados) adaptada a la realidad de las actividades comerciales, que tenga en cuenta las necesidades profesionales del comercio minorista y permitan un mayor grado de especialización del capital humano

Facilitar la adaptación del pequeño comercio minorista a las nuevas tendencias del mercado actual, favoreciendo el crecimiento de redes comerciales gallegas especializadas en diferentes segmentos de mercado como textil, alimentación, informática, electrodomésticos, hogar y decoración o perfumería, entre otros

Promover la creación de nuevos suelo industrial (polígonos y parques empresariales, áreas comerciales,...) y el desarrollo de una adecuada red de servicios de apoyo e infraestructuras de comunicación que favorezcan las actividades logísticas y de transporte de mercancías

Impulsar ayudas públicas y subvenciones orientadas a favorecer la profesionalización de las asociaciones de comercio

Impulsar el diseño de programas de apoyo y fomento del comercio minorista gallego de forma coordinada entre las administraciones y las empresas para que se tengan en cuenta los intereses y necesidades del conjunto de las actividades comerciales gallegas

Impulsar desde las administraciones ayudas públicas y subvenciones destinadas a potenciar el desarrollo tecnológico, la innovación y la I+D en las actividades de comercio minorista

Impulsar desde las administraciones públicas ayudas y subvenciones orientadas a fomentar la cooperación entre las distintas asociaciones de comercio que defienden los intereses del comercio minorista en Galicia, favoreciendo la difusión de conocimientos y buenas prácticas entre todas las asociaciones existentes para mejorar la calidad/variedad de servicios prestados a sus asociados



Foro caixanova de Estrategias Empresariales

Agradecimientos:

En el desarrollo de las diferentes mesas de trabajo, hemos contado con la participación de representantes empresariales y directivos de las siguientes empresas y entidades:

- Agrupación Desarrollo Proyecto Mercurio (Diputación Pontevedra)
- Alcántara & Partners, Comunicación y Publicidad, SL
- Cámara de Comercio e Industria de Ourense
- Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Pontevedra
- Casa y Algodón Mi Casa, SL (Grupo Mi Casa)
- Centros de Distribución Vegon, SA (Grupo Vegonsa-Eroski)
- D^a M^a Pilar Rodríguez Alvarez (Librería)
- Ernesto Filgueira Eiras, SL
- Establecimientos Otero, SL
- Fotografías y Tiendas Bernabe, s.l.
- Gallega de Distribuidores de Alimentación, SA (Grupo Gadisa)
- Info JC, SL
- Joyería José Luis, SL
- Muebles Ciudad de Vigo, SL (Grupo Merkamueble e Imaginarium)

A los que expresamos nuestro agradecimiento por el esfuerzo, su dedicación, valoraciones y aportaciones, que han derivado en que la presente publicación fuera posible. También les agradecemos la cesión de fotografías que han sido utilizadas para ilustrar este documento.

Publicaciones anteriores:

- 1.- Cadena de actividades de la pesca y de los productos derivados del mar (febrero 2004)
- 2.- Cadena de actividades del turismo y el ocio (junio 2004)
- 3.- Cadena de actividades de construcción y promoción inmobiliaria (julio 2004)
- 4.- Cadena de actividades de textil, confección y moda (octubre 2004)
- 5.- Cadena de actividades de bienes de equipo e industria auxiliar (enero 2005)
- 6.- Cadena de actividades de productos de la agricultura y la ganadería (mayo 2005)
- 7.- Cadena de actividades de la logística y transporte (septiembre 2005)
- 8.- Cadena de la madera (febrero 2006)
- 9.- Cadena de actividades de la información, la cultura y el audiovisual (mayo 2006)
- 10.- Cadena de actividades de rocas ornamentales (Octubre 2006)
- 11.- Cadena de actividades de química-farmacéutica (febrero 2007)

Estamos preparados para inventar el futuro

Un futuro más ilusionante mediante el **Estudio**,
la **Difusión del Conocimiento**,
la **Promoción Empresarial** y el **Fomento del Empleo**.



EL ESTUDIO.

El **Instituto** profundizará en el conocimiento de la economía y empresa gallegas para, describiendo los distintos escenarios de posicionamiento empresarial, poder analizar y dar respuesta a los gaps competitivos del tejido productivo gallego y facilitar la toma de decisiones estratégicas.

LA DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO.

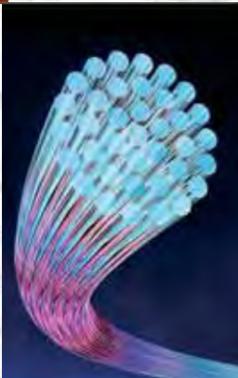
Además de divulgar los contenidos del **Instituto**, se incentivará la cultura de la transmisión del conocimiento, se incrementará el capital relacional de la empresa gallega e introducirá el aprovechamiento de las nuevas tecnologías como factor competitivo.

LA PROMOCIÓN EMPRESARIAL.

Desde el **Instituto** apoyaremos el desarrollo de los sectores productivos gallegos no solo asesorando a emprendedores en el inicio o mejora de su actividad sino dotando de infraestructuras a las iniciativas de relación empresarial y fomentando las buenas prácticas empresariales y el esfuerzo en I+D+i.

EL FOMENTO DEL EMPLEO.

El fin último del nuevo **Instituto** es mejorar los niveles de empleo en Galicia, incrementar la empleabilidad del capital humano de nuestra Comunidad, minimizar las barreras de acceso al trabajo y fomentar el autoempleo y la vocación empresarial.



instituto de desarrollo
caixanova 