

Estudios de Economía Aplicada  
Nº 16, 2000. Págs. 5-36

# Descripción de la empresa comercial minorista andaluza: análisis DAFO<sup>1</sup>

CASAS SÁNCHEZ, J.M.<sup>(\*)</sup>  
HERRERÍAS PLEGUEZUELO, R.<sup>(\*\*)</sup>  
GUTIÉRREZ SÁNCHEZ, N.<sup>(\*\*)</sup>  
HERRERÍAS VELASCO, J.M.<sup>(\*\*)</sup>

\* *Universidad de Alcalá de Henares*

\*\* *Universidad de Granada*

Los autores agradecen muy sinceramente los comentarios de un evaluador anónimo, que ha ayudado a mejorar la versión final de este artículo.

## RESUMEN

Mediante el análisis de la información suministrada por una encuesta, realizada "ad hoc", de tipo personal, con cuestionario cerrado y estructurado, dirigida a las 39.416 empresas comerciales minoristas que operaban en Andalucía en el año 1996, con unos determinados epígrafes de la CNAE-93 y utilizando un muestreo polietápico, triplemente estratificado, con afijación cuasi-proporcional y una razón de muestreo del 10% aproximadamente, se han obtenido las características generales del sector expandiendo los resultados muestrales, empleándose los factores de expansión derivados de la estratificación realizada y teniendo en cuenta las correcciones del marco consecuentes con el trabajo de campo realizado. Se concluye con un diagnóstico para la situación actual del sector, usando una matriz DAFO para el conjunto de empresas y se plantea un cuadro de objetivos estratégicos con las medidas que sería necesario adoptar para lograr un equilibrio competitivo entre la pequeña y la gran empresa comercial.

**Palabras clave:** Empresa minorista, análisis estratégico, matriz DAFO, muestreo por encuesta.

---

1. Este trabajo presenta algunos resultados de los obtenidos en una investigación más amplia realizada por los mismos autores, bajo la dirección del Prof. Gutiérrez Jáimez, a través del Departamento de Estadística e Investigación Operativa de la Universidad de Granada y por encargo de la Consejería de Industria, Comercio y Turismo de la Junta de Andalucía.

## ABSTRACT

Analyzing the information provided by a survey, made «ad hoc», with items of closed responses directed to 39,416 retail commercial companies that operated in Andalucía in 1996, with CNAE-93 specific headings, and by a nested sample, three times stratified, with a quasi-proportional sample size, whose sampling rate is 10% approximately, the general characteristics of the sector have been obtained expanding the sampling results by using the expansion factors derived from the stratification made and taking into account the corrections of the frame according to the field work made. We conclude with a diagnosis for his present sector situation using a matrix DAFO for the assembly of companies, and it is outlined a panel of strategic objectives with the measures that would be necessary to adopt in order to obtain a competitive balance between small and great commercial companies.

**Key words:** Retail company, strategic analysis, matrix DAFO, sampling by survey.

**Códigos Unesco:** 1209, 5311 y 5312.

Artículo recibido el 15 de marzo de 2000. Aceptado 21 de septiembre de 2000.

## 1. Introducción

El presente trabajo comienza delimitando el ámbito del estudio tanto en territorio, que será el de la Comunidad Autónoma de Andalucía, como la parte del comercio minorista, objeto básico de este estudio, que viene determinada por los epígrafes de la CNAE-93, recogidos en el cuadro 1.

Todo el análisis se basa en la información obtenida de una encuesta realizada para obtener los objetivos perseguidos. Se indica, aunque brevemente, el correspondiente diseño muestral con toda su problemática hasta la selección de la muestra y la obtención de los estimadores poblacionales.

Se analizan las características generales del sector en las diferentes vertientes: de dimensión, de características de los empresarios, de los trabajadores, de las características de los establecimientos (superficie, equipamientos, inversiones y previsiones), de la situación económica de las empresas, etc, aunque aquí y por razones de espacio nos limitaremos solo a características muy generales de la empresa.

Con toda la información obtenida en la encuesta y después del análisis descriptivo se hace un diagnóstico de la situación actual mediante un análisis DAFO, llegando a obtener una serie de objetivos estratégicos para el sector.

## 2. Ámbito de estudio

El estudio está circunscrito a las empresas comerciales minoristas cuyos establecimientos están ubicados en la Comunidad Autónoma de Andalucía y cuya actividad principal es la indicada en los siguientes epígrafes de la CNAE-93:

**Cuadro 1**

<i>Rama de actividad incluidas en el análisis</i>	<i>Epígrafe de CNAE-93</i>
Muebles.	52.44
Electrodomésticos.	52.45
Antigüedades y obras de arte.	52.487 52.501
Productos textiles, confección, calzado, pieles y cuero.	52.41 52.42 52.43

**Cuadro 1 (cont.)**

<i>Rama de actividad incluidas en el análisis</i>	<i>Epígrafe de CNAE-93</i>
Ferretería, pintura y vidrio.	52.46
Droguería, papeles pintados y revestimiento de suelos.	52.484
Semillas, flores, plantas y animales de compañía.	52.485
Libros, periódicos y papelería.	52.47
Relojería, joyería platería	52.482
Juguetes, artículos y deportes	52.483

Los aspectos concretos desarrollados en el análisis del estudio completo son los siguientes:

- El número de empresas, establecimientos y personas ocupadas, con especificación de las que tienen su sede social fuera o dentro de Andalucía.
- La distribución de las empresas por tamaños de facturación y empleo.
- La distribución de las empresas por provincias de localización de la sede social y de los establecimientos.
- La distribución de las empresas por la superficie comercial disponible.
- La distribución de las empresas por forma jurídica.
- La cuota de mercado por productos y tipos de establecimientos.
- La distribución de las empresas por su grado de asociación comercial.
- El estudio del equipamiento y nivel tecnológico.
- Los canales de aprovisionamiento y distribución
- El estudio del poder relativo de negociación, incluyendo la rotación de stocks, la forma y el plazo de pago a los proveedores y la fijación de los precios.
- La estructura financiera, patrimonial y de costes, el montante de inversiones realizadas en los últimos años y la previsión de inversiones futuras, en especial de las destinadas a la apertura de nuevos establecimientos en la región.
- El estudio de los servicios ofertados y de los márgenes comerciales aplicados.
- Las técnicas de venta utilizadas y la política de marketing y merchandising.
- El grado de asentamiento o rotación de las empresas en sus actuales negocios y ubicaciones
- La composición del accionariado empresarial.
- Las características y condición laboral del personal empleado, y
- Las características personales de los empresarios.

### 3. Metodología empleada

La investigación realizada ha tenido como principal fuente de información una encuesta realizada *ad hoc* para los fines antes descritos y que se ha llevado a cabo con el diseño muestral que más adelante se detalla.

En la explicación metodológica de la encuesta se diferencian dos apartados básicos, el diseño muestral y las técnicas para expansión de los resultados, con el siguiente contenido:

#### 3.1. *Diseño muestral*

El diseño muestral empleado en la investigación se caracteriza por los siguientes rasgos básicos:

– *Ámbito territorial y sectorial*

El indicado anteriormente.

– *Método de administración de las entrevistas*

Las entrevistas han sido de tipo personal y con cuestionario cerrado y estructurado; fueron llevadas a cabo en el domicilio social de las empresas a personas responsables de las mismas (habitualmente el empresario, gerente o encargado del negocio) y que, en todo caso, dispusieran de información suficiente para contestar el cuestionario diseñado al efecto.

– *Información recabada*

La información requerida a los entrevistados ha sido la necesaria para atender los aspectos concretos del análisis, que se han señalado en el punto anterior.

– *Marco estadístico de la investigación*

Como es conocido, el principal problema que plantea una investigación de este tipo es la disponibilidad de un marco estadístico actualizado que suministre la información necesaria tanto para la selección aleatoria de los entrevistados como la expansión de resultados mediante inferencia estadística.

La primera tarea afrontada ha sido la elaboración de dicho marco, a partir de un conjunto de ficheros al que se tuvo acceso, principalmente la relación de empresas y establecimientos comerciales cotizantes del Impuesto de Actividades Económicas en el año 1996 en los subsectores y ámbito territorial investigado.

Esta información fue contrastada con el fichero general de empresas y establecimientos comerciales del que dispone la empresa encargada de realizar el trabajo de campo, realizándose posteriormente una labor de depuración mediante consultas en las guías telefónicas, ayuntamientos, asociaciones de comerciantes, etc.; de todo ello, resultó un marco estadístico inicial que se sometió a un proceso de corrección y mejora durante el trabajo de campo con el fin de incorporar las bajas

y los cambios de subpoblación y estrato desde la realidad actual a la indicada en el directorio o marco de partida.

– *Tipo de muestreo empleado*

El muestreo empleado es de carácter complejo, pudiendo definirse en términos técnicos como *muestreo polietápico, triplemente estratificado y proporcional*.

A continuación, se explican con mayor detalle dichos términos:

A) *Estratificación de la población objetivo*

En primer lugar se procedió a establecer una triple estratificación de las unidades censales en los siguientes estratos:

<i>Niveles de estratificación</i>	<i>Variable de estratificación</i>	<i>Estratos considerados</i>								
Primer nivel	Tipo de empresas por su número de establecimientos y la localización de la sede central de la empresa fuera o dentro de Andalucía.	<p>Empresas multilocalizadas con sede fuera de Andalucía y cuyos establecimientos pertenecientes al ámbito de la encuesta están en su totalidad o en parte en Andalucía.</p> <p>Empresas multilocalizadas con sede en Andalucía y cuyos establecimientos pertenecientes al ámbito de la encuesta están en su totalidad o en parte fuera de Andalucía.</p> <p>Empresas multilocalizadas con sede en Andalucía y cuyos establecimientos pertenecientes al ámbito de la encuesta están en su totalidad en Andalucía.</p> <p>Empresas unilocalizadas con un único establecimiento perteneciente al ámbito de la encuesta y localizado en Andalucía.</p>								
Segundo nivel	Ubicación territorial provincial.	<table border="0"> <tr> <td>Almería</td> <td>Granada</td> </tr> <tr> <td>Cádiz</td> <td>Huelva</td> </tr> <tr> <td>Córdoba</td> <td>Málaga</td> </tr> <tr> <td>Jaén</td> <td>Sevilla</td> </tr> </table>	Almería	Granada	Cádiz	Huelva	Córdoba	Málaga	Jaén	Sevilla
Almería	Granada									
Cádiz	Huelva									
Córdoba	Málaga									
Jaén	Sevilla									
Tercer nivel	Tamaño de la empresa en número de asalariados.	<p>Empresas sin asalariados</p> <p>Empresas con 1 a 5 asalariados</p> <p>Empresas con 6 a 19 asalariados</p> <p>Empresas con 20 ó más asalariados</p>								

**B) Etapas empleadas en la selección**

La selección de unidades muestrales tuvo lugar en dos etapas; en la primera, y a fin de evitar una excesiva dispersión de la muestra, se seleccionaron municipios de trabajo; en la segunda se seleccionaron aleatoriamente las unidades de investigación.

Los municipios seleccionados para llevar a cabo el trabajo fueron los siguientes:

<i>Provincias</i>	<i>Municipios</i>	<i>Provincias</i>	<i>Municipios</i>
Almería	Almería Adra El Ejido Roquetas de Mar	Granada	Granada Guadix Loja Motril
Cádiz	Cádiz Algeciras J. de la Frontera San Fernando	Huelva	Huelva Almonte Isla Cristina Lepe
Córdoba	Córdoba Cabra Lucena Montilla	Málaga	Málaga Fuengirola Marbella Vélez-Málaga
Jaén	Jaén Andújar Linares Úbeda	Sevilla	Sevilla A. de Guadaira Dos Hermanas Utrera

En el conjunto de los 32 municipios seleccionados se encuentra aproximadamente el 75% del conjunto de empresas y establecimientos comerciales investigados.

**C) Determinación del tamaño de la muestra y de su afijación cuasiproportional**

La determinación del tamaño muestral total estuvo en buena medida influida por las restricciones presupuestarias; no obstante, los estudios previos realizados permitían evaluar que con el tamaño global inicialmente establecido (en torno a 4.000 empresas) se obtendrían una inferencia de resultados que implicaría para las variables de mayor interés un nivel máximo de error del  $\pm 5\%$ .

Con carácter general, este tamaño muestral se afijó de forma aproximadamente proporcional al tamaño de la población en cada uno de los substratos considerados por el triple nivel de estratificación establecido en el apartado A) de este epígrafe.

La razón de muestreo aproximada fue, también con carácter general del 10%, si bien en determinados subestratos, y a fin de obtener un número mínimo de individuos muestrales en todos los subestratos considerados, esta proporción se alteró (afijación cuasiproporcional) en alguna medida; del mismo modo los subestratos en los que existía un reducido número de empresas censadas se trataron de forma exhaustiva o casi exhaustiva, a fin de evitar el aumento de error que podría derivarse de la aplicación de un elevado coeficiente de corrección de muestreo en poblaciones finitas.

– *Selección de las unidades muestrales y tratamiento de las incidencias de campo*

Dentro de cada subestrato, la selección de unidades muestrales se llevó a cabo mediante un procedimiento aleatorio (muestreo aleatorio simple sin reemplazamiento) y partiendo del directorio marco inicialmente disponible; cada entrevistador recibió un listado con una unidad titular y, siempre que fue posible, por existir suficientes unidades censales, dos unidades suplentes; los entrevistadores estaban obligados a justificar cada una de las entrevistas no realizadas (sustituciones) según la casuística que se presentara.

Los resultados de la localización fueron empleados para la corrección del marco estadístico inicial a la que se ha hecho referencia con anterioridad; esta corrección afectó tanto al número de empresas (empresa nueva localizada en campo<sup>2</sup>, bajas, empresas duplicadas, empresas no encuestables por dedicarse a otra actividad o empresas inactivas), como a su clasificación previa por estratos (cambio de tamaño, local dependiente de otra empresa u otras posibles situaciones detectadas).

La hoja de ruta permitió, además, el seguimiento diario exhaustivo de los entrevistadores y el control de calidad del trabajo realizado por cada uno de ellos; a tal fin, en la organización del trabajo de campo, por cada 4 agentes entrevistadores, operó un jefe de equipo que hizo las funciones de inspector de campo, revisando y comprobando todas y cada una de las incidencias de sustitución anotadas en la hoja de ruta y realizando una segunda visita a los agentes entrevistados a fin de comprobar la calidad de las respuestas aportadas al cuestionario.

---

2. Dado que el encuestador se limitaba a entrevistar el listado de empresas previamente confeccionado esta incidencia sólo se produjo en cuando el entrevistador encontró una empresa diferente dedicada a la misma actividad y localizada en un establecimiento o local previamente seleccionado en el directorio inicial; excepcionalmente también se pudo encontrar esta incidencia al dejar un cierto margen a los entrevistadores para que localizaran empresas, en el mismo municipio, actividad y tamaño que las inicialmente seleccionadas, cuando se les agotase el listado de unidades titulares y reservas en un subestrato.



### 3.2. Obtención de los estimadores

La expansión de los resultados muestrales para obtener datos globales, se llevó a cabo empleando los factores de expansión derivados de la estratificación propuesta y teniendo en cuenta las correcciones de marco derivadas del trabajo de campo.

Designando por los subíndices:

- $g$  la clase de actividad
- $l$  la provincia
- $h$  el estrato de tamaño
- $k$  el orden de la unidad del estrato

De forma tal que  $u_{glhk}$  designe la unidad  $k$  en la muestra del estrato  $h$ , en la provincia  $l$  de la clase de actividad  $g^3$ , puede encontrarse en alguna de las siguientes situaciones:

- a) permanece en el grupo  $i$  del que se obtuvo en el directorio inicial,
- b) pasa a cualquier otro grupo  $j$ ,
- c) sale de la encuesta (por baja, inactividad, duplicada, cambio de actividad, etc.).

Designando por  $n_i$  el tamaño de la muestra obtenida en el grupo  $i$  y por  $n'_i$  el tamaño real que resulta después de realizar las entrevistas, tenemos que:

$$n'_i = n_i - \sum_{i \neq j} m_{ij} + \sum_{i \neq j} m_{ji} - b_i$$

Donde  $m_{ij}$  representa el número de empresas que salen del grupo  $i$  para integrarse en cualquier otro grupo  $j$ ;  $m_{ji}$ , por el contrario, es el número de empresas que vienen al grupo  $i$  procedentes originariamente de cualquier otro grupo  $j$ , y  $b_i$  representa el número de empresas del grupo  $i$  que salen de la encuesta (bajas, ilocalizables, no encuestables y duplicadas).

Llamando  $c_i = \sum_{i \neq j} m_{ij}$  al número de empresas que del grupo  $i$  van a otros grupos, tenemos:

---

3. Para facilitar la notación, en adelante, representaremos el conjunto de subíndices  $glh$  simplemente por  $i$ , de modo que  $u_{ik}$  es la unidad muestral sacada del grupo  $i$  de empresas.

$$n'_i = n_i - (c_i + b_i) + \sum_{i \neq j} m_{ji}$$

Donde podemos llamar  $d_i = c_i + b_i$  al número de desapariciones de empresas del grupo  $i$ , y nos queda:

$$n'_i = n_i - d_i + \sum_{i \neq j} m_{ji}$$

como expresión más sencilla del número real de entrevistas realizadas en el grupo  $i$ .

Pasando después a determinar el número  $N'_i$  de empresas que realmente se estima que existen en la subpoblación del grupo  $i$ , en contraposición al número  $N_i$  existente en el directorio marco de partida, tenemos:

Donde  $f_i$  y  $f_j$  son las fracciones de muestreo teóricas, es decir, las utilizadas en el diseño, para los grupos  $i$  y cualquiera de los otros; reemplazando  $f_i$  y  $f_j$  por sus expresiones, tenemos:

$$N'_i = N_i - \frac{d_i}{f_i} + \sum_{i \neq j} \frac{m_{ji}}{f_j}$$

Que es la fórmula empleada para estimar el tamaño real de las subpoblaciones y estratos.

Una vez obtenidos  $n'_i$  y  $N'_i$ , los coeficientes de expansión de cada grupo vienen dados por  $N'_i / n'_i$ , calculados por las fórmulas anteriores.

## 4. Descripción de los principales resultados obtenidos

### 4.1. *Características generales de las empresas del sector*

En este apartado se analiza el dimensionamiento del sector tanto en número de empresas como en empleo y facturación, y su distribución territorial entre las ocho provincias andaluzas.

En los epígrafes siguientes se describe la estructura de dichas empresas (grado de concentración por tamaños), su configuración por formas jurídicas y su nivel de asociacionismo comercial.

Se comentan a continuación los principales resultados obtenidos:

#### 4.1.1. Dimensionamiento del sector

##### 4.1.1.1. Número y distribución sectorial de las empresas comerciales existentes

De acuerdo con los resultados obtenidos, el número total de empresas comerciales que operaban en Andalucía durante el período de referencia de la Encuesta (Año 1996) y en el ámbito sectorial delimitado, es de 39.416.

La distribución sectorial de estas empresas en el conjunto de la Comunidad Autónoma, es aproximadamente la siguiente:

#### **Número y distribución de las empresas con actividad principal en los sectores investigados**

	<i>Número</i>	<i>% sobre el total</i>
Productos textiles	3783	9,60%
Confección	8657	22,00%
Calzado y artículos de cuero	2791	7,10%
Muebles, iluminación y otros artículos para el hogar	4077	10,30%
Electrodomésticos, radio, televisión y sonido	1666	4,20%
Ferretería, pintura y vidrio	2980	7,60%
Libros, periódicos y papelería	5432	13,80%
Anticuarios	146	0,40%
Resto de actividades minoristas consideradas	9884	25,10%
<b>TOTAL</b>	<b>39416</b>	<b>100,00%</b>

##### 4.1.1.2. Distribución provincial de las empresas comerciales

En la distribución provincial de las empresas analizadas destaca Sevilla como la provincia con mayor número de empresas (22,5% del total), seguida de Málaga, con el 19,4% de las empresas andaluzas con actividad en los sectores investigados, Cádiz, con el 13,4%, Granada (11,7%) y Córdoba (10,7%); en el extremo inferior se sitúa Huelva, con sólo el 5,5% de las empresas, seguida de Almería, con el 8,1% y Jaén, con el 8,6%.

### Número y distribución provincial de las empresas del sector

	<i>Nº de empresas</i>	<i>% sobre el total</i>
Almería	3184	8,1%
Cádiz	5296	13,4%
Córdoba	4268	10,8%
Granada	4629	11,7%
Huelva	2152	5,5%
Jaén	3375	8,6%
Málaga	7627	19,4%
Sevilla	8885	22,5%
<b>TOTAL ANDALUCÍA</b>	<b>39416</b>	<b>100,0%</b>

En términos relativos a la población censada, y como puede observarse en la tabla adjunta, se pone de manifiesto una estrecha relación entre el número de empresas en cada provincia y la población total de la misma; se observa así una media de 183,9 habitantes por empresa para el conjunto de Andalucía, lo que equivale a 5,4 empresas por cada 1000 habitantes en el conjunto de los sectores investigados.

Este ratio es mayor en Almería (6,6) y Málaga (6,3) que en el resto de las provincias andaluzas; las provincias con menor presencia relativa son, como puede observarse en la tabla adjunta, Cádiz y Huelva, con un ratio de 4,7 empresas por cada 1.000 habitantes.

### Relación entre la población Andaluza y el número de empresas en los sectores investigados

	<i>Nº de habit. por empresa</i>	<i>Nº de empresas por 1000 habit.</i>
Almería	152,6	6,6
Cádiz	211,1	4,7
Córdoba	182,6	5,5
Granada	180,1	5,6
Huelva	211,4	4,7
Jaén	196,6	5,1
Málaga	159	6,3
Sevilla	191,2	5,2
<b>TOTAL ANDALUCÍA</b>	<b>183,9</b>	<b>5,4</b>

#### 4.1.1.3. Empleo generado y distribución territorial

El número total de empleos en el sector se ha estimado en 93.225 trabajadores con la siguiente distribución provincial:

**Relación entre la población andaluza y  
el número de trabajadores en los sectores investigados**

	<i>Nº de trabajadores</i>	<i>% sobre el total</i>
Almería	9174	9,80%
Cádiz	10871	11,70%
Córdoba	9599	10,30%
Granada	11784	12,60%
Huelva	6439	6,90%
Jaén	8072	8,70%
Málaga	18074	19,40%
Sevilla	19212	20,60%
<b>TOTAL ANDALUCÍA</b>	<b>93225</b>	<b>100,00%</b>

Este empleo total equivale a una media de 2,4 trabajadores por empresa, indicativo del conocido y generalizado pequeño dimensionamiento que caracteriza al sector analizado.

Por subsectores se observan importantes diferencias para este ratio, ya que, como se pone de manifiesto en el cuadro adjunto, el número medio de trabajadores por empresa es mayor en las que tienen como actividad la venta minorista de electrodomésticos, radio, televisión y sonido (5,7 trabajadores), que el resto de los subsectores analizados; en particular destaca el subsector de "antigüedades", en el que sólo se obtiene una media de 1,3 empleados por empresa y el de productos textiles (1,5).

**Nº medio de trabajadores por empresa y subsector de actividad**

Productos textiles	1,5
Confección	1,9
Calzado y artículos de cuero	2,8
Muebles, iluminación y otros artículos para el hogar	2,9
Electrodomésticos, radio, televisión y sonido	5,7
Ferretería, pintura y vidrio	3,7
Libros, periódicos y papelería	1,8
Anticuarios	1,3
Resto de actividades minoristas consideradas	2,1
<b>TOTAL</b>	<b>2,4</b>

La localización del empleo sectorial no presenta diferencias significativas ligadas a la ubicación provincial de las empresas, ya que, como puede observarse en la tabla adjunta, el ratio trabajadores por empresa en las distintas provincias andaluzas, varía entre los 3 empleos de media obtenidos en la provincia de Huelva o los 2,9 de Almería y los 2,1 obtenidos para Sevilla o los 2,2 estimados para las empresas con sede social en la provincia de Cádiz; entendemos que estas diferencias vienen en gran medida explicada por el mayor peso provincial que tienen determinados subsectores y no son suficientemente importantes como para concluir que existen distintas estructuras provinciales ligadas al tamaño de las empresas comerciales estudiadas; el fenómeno del pequeño dimensionamiento, en términos de número de empleados por empresa puede, pues, considerarse como generalizado en todas las provincias andaluzas.

**Nº medio de trabajadores por empresa  
según provincia de ubicación**

Almería	2,9
Cádiz	2,1
Córdoba	2,2
Granada	2,5
Huelva	3
Jaén	2,4
Málaga	2,4
Sevilla	2,2
<b>TOTAL ANDALUCÍA</b>	<b>2,4</b>

#### 4.1.1.4. Estimación de las ventas del sector y de su distribución territorial

Las ventas totales del sector han sido evaluadas para el año 1996 en algo más de 826.000 millones de pesetas; la distribución provincial de estas ventas es la siguiente:

### Estimación de las ventas totales del sector y de su distribución territorial

	<i>Ventas totales en 1996 (ptas)</i>	<i>% sobre las ventas totales</i>
Almería	87759300	10,6%
Cádiz	76825128	9,3%
Córdoba	60155250	7,3%
Granada	125559835	15,2%
Huelva	61474780	7,4%
Jaén	90972800	11,0%
Málaga	149929820	18,1%
Sevilla	173435989	21,0%
<b>TOTAL ANDALUCÍA</b>	<b>826112902</b>	<b>100,0%</b>

Esta distribución pone de manifiesto, con algunas diferencias significativas, bastante homogeneidad territorial, como puede comprobarse en los siguientes ratios de ventas por empresa y ventas por empleado:

### Relación entre número de empresas, nº de trabajadores y facturación (datos en miles de ptas)

	<i>Ventas por empresa</i>	<i>Ventas por trabajador</i>
Almería	27562,6	9566,1
Cádiz	14506,3	7067
Córdoba	14094,5	6266,8
Granada	27124,6	10655,1
Huelva	28566,3	9547,3
Jaén	26954,9	11270,2
Málaga	19657,8	8295,3
Sevilla	19520,1	9027,5
<b>TOTAL ANDALUCÍA</b>	<b>20958,8</b>	<b>8861,5</b>

Se constata, así, la existencia de dos provincias (Cádiz y Córdoba) en las que ambos ratios (ventas por empresa y ventas por empleado) son bastante inferiores a la media regional (en torno a un 30% y a un 20%, respectivamente para la provincia de Cádiz y a un 32% y a un 30% en la provincia de Córdoba).

Por contra la provincia que obtiene un mejor ratio de ventas por empresa es Huelva (un 36% más que la media regional); la que consigue un mejor ratio de ventas por empleado es Jaén, con un 27% más que la media regional.

La explicación de estas diferencias provinciales viene dada por la diferente estructura sectorial que tienen las distintas provincias, con mayor presencia relativa en algunas de ellas de los sectores con mayor volumen de facturación por empresa o por trabajador (muebles, electrodomésticos, joyería, etc.), sin que se aprecie, en principio, y por la sola influencia de ambos ratios, un comportamiento más eficiente en la estructura comercial de algunas de las provincias andaluzas respecto a las restantes del territorio.

#### 4.1.2. Estructura de las empresas del sector

##### 4.1.2.1. Distribución de las empresas por tamaño medido en núm. de trabajadores

Como se indicaba en el epígrafe 3.1.1.3, de acuerdo con los resultados obtenidos, el número medio de trabajadores de la empresa comercial con implantación en Andalucía es de 2,4; como puede comprobarse en las dos tablas siguientes, esta cifra es el resultado de la siguiente estructura porcentual:

<i>Nº de trabajadores</i>	<i>Nº de empresas</i>	<i>% del total de empresas</i>
Sin asalariados	23.885	60,6%
De 1 a 5 asalariados	12.491	31,7%
Más de 6 asalariados	3.040	7,7%
<b>TOTAL</b>	<b>39416</b>	<b>100%</b>

Esta estructura pone de manifiesto la reducida presencia de grandes e incluso de medianas empresas, ya que sólo el 7,7% tiene más de 6 trabajadores y una proporción inferior al 1% tiene más de 25 trabajadores contratados.

Por su parte, la estructura porcentual por sectores ofrece la siguiente estimación:

#### **Estructura porcentual de la empresas por subsectores y nº de trabajadores**

<i>Sectores/nº de asalariados</i>	<i>0</i>	<i>1 a 5</i>	<i>Más de 5</i>	<b><i>Total</i></b>
Textiles	77,6%	19,90%	2,40%	100,0%
Confección	62,1%	33,20%	4,70%	100,0%
Calzado y cuero	58,4%	31,50%	10,10%	100,0%
Muebles, iluminación y hogar	47,4%	42,60%	10,00%	100,0%
Electricidad, radio y sonido	23,7%	48,90%	27,40%	100,0%



### Estructura porcentual de la empresas por subsectores y nº de trabajadores (cont.)

Sectores/nº de asalariados	0	1 a 5	Más de 5	<b>Total</b>
Ferretería, pinturas y vidrio	43,2%	41,50%	15,40%	100,0%
Libros, periódicos y papelería	75,9%	18,80%	5,30%	100,0%
Otro Comercio especializado	61,8%	31,70%	6,60%	100,0%
Anticuario	65,1%	34,90%		100,0%
<b>Total</b>	<b>60,6%</b>	<b>31,70%</b>	<b>7,70%</b>	<b>100,0%</b>

Del análisis de esta estructura porcentual se deduce una mayor presencia relativa de las empresas de mayor tamaño en los subsectores de electricidad y ferretería, donde un 27,4 y un 15,4%, respectivamente, tienen más de 5 trabajadores; por contra en los subsectores del textil y confección, la venta de antigüedades, la papelería y el grupo de otro comercio especializado, el predominio de las empresas de 1-2 empleados es casi total.

Se constata, además, que en términos de territorio tampoco existen diferencias en esta estructura de tamaño, de forma que la presencia de empresas de más de 6 asalariados no es significativa en ninguna de las provincias andaluzas, como puede observarse en la tabla adjunta.

### Distribución de las empresas por tamaño medio en número de trabajadores

	Ningún asalariados		De 1 a 5 asalariados		Más de 6 asalariados		Total	
	Nº empresas	% sobre el total	Nº empresas	% sobre el total	Nº empresas	% sobre el total	Nº empresas	% sobre empresas
Almería	1.756	7,4%	1.072	8,6%	356	11,7%	3.184	8,1%
Cádiz	3.007	12,6%	1.925	15,4%	364	12,0%	5.296	13,4%
Córdoba	2.560	10,7%	1.438	11,5%	270	8,9%	4.268	10,8%
Granada	3.023	12,7%	1.271	10,2%	335	11,0%	4.629	11,7%
Huelva	1.299	5,4%	596	4,8%	257	8,5%	2.152	5,5%
Jaén	2.064	8,6%	1.064	8,5%	247	8,1%	3.375	8,6%
Málaga	4.653	19,5%	2.370	19,0%	604	19,9%	7.627	19,4%
Sevilla	5.523	23,1%	2.755	22,1%	607	20,0%	8.885	22,5%
<b>TOTAL</b>	<b>23.885</b>	<b>100,0%</b>	<b>12.491</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.040</b>	<b>100,0%</b>	<b>39.416</b>	<b>100,0%</b>

**Distribución porcentual de las empresas por tamaño  
en nº de trabajadores**

	<i>Ningún asalariado</i>	<i>De 1 a 5 asalariados</i>	<i>Más de 6 asalariados</i>	<i>Total</i>
Almería	55,2%	33,7%	11,2%	100,0%
Cádiz	56,8%	36,3%	6,9%	100,0%
Córdoba	60,0%	33,7%	6,3%	100,0%
Granada	65,3%	27,5%	7,2%	100,0%
Huelva	60,4%	27,7%	11,9%	100,0%
Jaén	61,2%	31,5%	7,3%	100,0%
Málaga	61,0%	31,1%	7,9%	100,0%
Sevilla	62,2%	31,0%	6,8%	100,0%
TOTAL	60,6%	31,7%	7,7%	100,0%

4.1.2.2. Distribución de las empresas por tamaño medido en volumen anual de ventas

De acuerdo con la estructura de tamaño medido en número de trabajadores, se observa una estructura paralela en lo referente al tamaño medido por el volumen de facturación, al punto que como se observa en la Tabla adjunta, sólo el 19% de las empresas analizadas superan los 20 millones de pesetas de facturación anual, mientras que un 25,2% facturó durante 1996 menos de 5 millones de pesetas.

<i>Facturación en millones de ptas.</i>	<i>Nº de empresas</i>	<i>% del total de empresas</i>
Menos de 5	9.939	25,2%
De 5 a 10	10.571	26,8%
De 10 a 20	11.223	28,5%
Más de 20	7.683	19%
TOTAL	39.416	100%

La distribución de las ventas por subsectores indica un tamaño medio superior en los subsectores del mueble y de la electricidad y sonido respecto a la media sectorial y respecto al conjunto de los subsectores investigados, se tiene la siguiente estructura porcentual:

### Distribución porcentual de la ventas por subsectores

	% de las empresas	% de las ventas
Textiles	9,60%	5,2%
Confección	22,00%	16,8%
Calzado y cuero	7,10%	6,9%
Muebles, iluminación y hogar	10,30%	14,4%
Electricidad, radio y sonido	4,20%	12,9%
Ferretería, pinturas y vidrio	7,60%	13,4%
Libros, periódicos y papelería	13,80%	10,5%
Otro Comercio especializado	25,10%	19,7%
Anticuario	0,40%	0,2%
TOTAL	100,00%	100,0%

En términos estructurales, y al igual que en otros ratios reflejados con anterioridad, también aquí se observa la mayor presencia relativa de empresas del estrato con más de 20 millones de pesetas de facturación anual en los subsectores de la electricidad, radio y sonido (55%), de la ferretería, pintura y vidrio (35,6%) y de los muebles, iluminación y venta minorista de otros productos para el hogar (32,6%), tanto en relación con la media sectorial, cuánto, en especial, en relación a los sectores con menores ratios medios, que en este caso son los textiles y la librería y papelería.

La estructura porcentual de ventas que se ha obtenido para los diversos subsectores analizados es la siguiente:

### Estructura porcentual de la empresas por subsectores y volumen de ventas

Sectores/Millones ptas. ventas	0-5	5 a 10	10 a 20	Más de 20	<b>Total</b>
Textiles	37,4%	28,7%	24,2%	9,6%	100,0%
Confección	19,9%	34,1%	33,5%	12,6%	100,0%
Calzado y cuero	19,9%	29,7%	29,5%	20,9%	100,0%
Muebles, iluminación y hogar	20,5%	18,0%	28,9%	32,6%	100,0%
Electricidad, radio y sonido	9,7%	17,1%	18,2%	55,0%	100,0%
Ferretería, pinturas y vidrio	18,0%	19,0%	27,4%	35,6%	100,0%
Libros, periódicos y papelería	33,2%	33,2%	22,7%	10,9%	100,0%
Otro Comercio especializado	29,0%	23,1%	30,5%	17,4%	100,0%
Anticuario	34,2%	20,5%	28,1%	17,1%	100,0%
TOTAL	25,2%	26,8%	28,5%	19,5%	100,0%

### Distribución de las empresas por tamaño en volumen anual de ventas

	Menos de 5 mill.		De 5 a 10 mill.		De 10 a 20 mill.		Más de 20 mill.		Total	
	Nº de empresas	% sobre el total	Nº de empresas	% sobre el total	Nº de empresas	% sobre el total	Nº de empresas	% sobre el total	Nº de empresas	% sobre el total
Almería	398	4,0%	1.115	10,5%	908	8,1%	763	9,9%	3.184	8,1%
Cádiz	2.646	26,6%	1.252	11,8%	743	6,6%	655	8,5%	5.296	13,4%
Córdoba	2.123	21,4%	1.121	10,6%	584	5,2%	440	5,7%	4.268	10,8%
Granada	763	7,7%	1.423	13,5%	1.442	12,8%	1.001	13,0%	4.629	11,7%
Huelva	332	3,3%	522	4,9%	756	6,7%	542	7,1%	2.152	5,5%
Jaén	720	7,2%	844	8,0%	837	7,5%	974	12,7%	3.375	8,6%
Málaga	1.423	14,3%	2.065	19,5%	2.753	24,5%	1.386	18,0%	7.627	19,4%
Sevilla	1.534	15,4%	2.229	21,1%	3.200	28,5%	1.922	25,0%	8.885	22,5%
Total	9.939	100,0%	10.571	100,0%	11.223	100,0%	7.683	100,0%	39.416	100,0%

Finalmente, en las dos tablas adjuntas, se incorporan los resultados provinciales estimados para la estructura del conjunto de las empresas del sector discriminado por el volumen de ventas, estratificado hasta 100 millones de pesetas, en la primera. En la segunda, se distribuyen las 39.416 empresas del sector, por provincias y por tamaño medido en volumen anual de ventas.

### Distribución porcentual de las empresas por tamaño en volumen anual de ventas

	Menos de 5 millones	De 5 a 10 millones	De 10 a 20 millones	De 20 a 50 millones	De 50 a 100 millones	Más de 100 millones	Total millones
Almería	12,5%	35,0%	28,5%	12,2%	6,6%	5,2%	100,0%
Cádiz	43,8%	23,6%	14,0%	13,9%	2,9%	1,6%	100,0%
Córdoba	49,2%	26,3%	13,7%	7,1%	2,4%	1,5%	100,0%
Granada	16,5%	30,7%	31,2%	14,8%	2,1%	4,8%	100,0%
Huelva	10,3%	24,3%	35,1%	19,9%	1,5%	8,9%	100,0%
Jaén	21,3%	25,0%	24,8%	18,7%	5,7%	4,4%	100,0%
Málaga	18,8%	27,1%	36,1%	10,5%	4,7%	2,8%	100,0%
Sevilla	16,7%	25,1%	36,0%	15,7%	4,5%	1,9%	100,0%
Total	24,0%	26,8%	28,5%	13,6%	3,9%	3,2%	100,0%

## 4.1.2.3. Distribución de las empresas por número de establecimientos disponibles

El pequeño tamaño de las empresas destacado en los epígrafes anteriores, es, además, indicativo de la disponibilidad de un bajo número de establecimientos comerciales, al punto que el hecho más habitual (89% del conjunto de empresas investigadas) es la empresa unilocalizada (un único establecimiento comercial), mientras que sólo un 0,33% de las 39.416 empresas censadas, es decir 132 de ellas, disponen de más de 5 establecimientos.

Con esta estructura, el número total de establecimientos abiertos en Andalucía durante 1996 en el conjunto de sectores investigados, fue de 47.127, con una media de 1,2 establecimientos por empresa.

Este ratio no ofrece diferencias significativas en las distintas provincias andaluzas, como indica el siguiente cuadro de síntesis:

<b>Nº medio de establecimientos por empresa</b>	
Almería	1,3
Cádiz	1,1
Córdoba	1,3
Granada	1,2
Huelva	1,3
Jaén	1,2
Málaga	1,2
Sevilla	1,2
<b>TOTAL ANDALUCÍA</b>	<b>1,2</b>

Se constata, sin embargo, una relación directa entre el número de establecimientos disponibles y el tamaño de las empresas medido, bien en número de trabajadores, bien en volumen anual de facturación, como pone de manifiesto la siguiente tabla:

<b>Nº de asalariados</b>	<b>Nº medio de establecimientos por empresa</b>
Sin asalariados	1
De 1 a 5 asalariados	1,2
Más de 6 asalariados	2,8
<b>TOTAL</b>	<b>1,2</b>

<b>Facturación anual</b>	<b>Nº medio de establecimientos por empresa</b>
Menos de 5 millones de ptas	1
De 5 a 10 millones	1
De 10 a 20 millones	1,1
Más de 20 millones	1,9
<b>TOTAL</b>	<b>1,2</b>

Finalmente, por sectores los ratios obtenidos ponen de manifiesto, como se refleja en la siguiente tabla, que en este apartado no hay diferencias significativas, pudiendo afirmarse que esta característica se presenta de forma generalizada.

#### **Nº medio de establecimientos por empresa y subsector**

Sector/nº medio de establecimientos	Total
Textiles	1,2
Confección	1,1
Calzado y cuero	1,3
Muebles, iluminación y hogar	1,2
Electricidad, radio y sonido	1,2
Ferretería, pinturas y vidrio	1,1
Libros, periódicos y papelería	1,1
Otro Comercio especializado	1,1
Anticuario	1,2
<b>TOTAL</b>	<b>1,2</b>

En la tabla siguiente, se distribuyen las 39.416 empresas por número de establecimientos disponibles y por provincias.

#### *4.1.3. Distribución de las empresas por forma jurídica*

La estructura de tamaño antes descrita es el resultado de una estructura jurídica dominada por el empresariado individual, con una presencia del 81,7% en el conjunto del colectivo investigado.

Las sociedades anónimas, que constituyen en España la forma jurídica típica de las empresas de mayor tamaño y de las más avanzadas tecnológicamente y comercialmente, sólo representan el 2,5% del conjunto del colectivo.

**Distribución de las empresas por forma jurídica**

Forma Jurídica	Nº de empresas	% sobre el total
Empresarios individuales	32211	81,7%
Sociedades limitadas	4624	11,7%
Comunidades de bienes	1087	2,8%
Sociedades anónimas	979	2,5%
Otras	515	1,3%
<b>TOTAL</b>	<b>39416</b>	<b>100,0%</b>

**Distribución de las empresas por número de establecimientos disponibles**

	<i>Un establecimiento</i>		<i>De 2 a 5 establecim.</i>		<i>Más de 5 establecim.</i>		<i>Total</i>	
	<i>Nº empresas</i>	<i>% sobre el total</i>	<i>Nº empresas</i>	<i>% sobre el total</i>	<i>Nº empresas</i>	<i>% sobre el total</i>	<i>Nº empresas</i>	<i>% sobre el total</i>
Almería	2.612	7,4%	550	13,1%	22	16,7%	3.184	8,1%
Cádiz	4.812	13,7%	484	11,5%			5.296	13,4%
Córdoba	3.663	10,4%	572	13,6%	33	25,0%	4.268	10,8%
Granada	4.090	11,7%	506	12,1%	33	25,0%	4.629	11,7%
Huelva	1.855	5,3%	297	7,1%			2.152	5,5%
Jaén	2.990	8,5%	385	9,2%			3.375	8,6%
Málaga	7.000	19,9%	594	14,2%	33	25,0%	7.627	19,4%
Sevilla	8.071	23,0%	803	19,2%	11	8,3%	8.885	22,5%
<b>TOTAL</b>	<b>35.093</b>	<b>100,0%</b>	<b>4.191</b>	<b>100,0%</b>	<b>132</b>	<b>100,0%</b>	<b>39.416</b>	<b>100,0%</b>

Al igual que lo indicado en el epígrafe anterior, esta situación, que está generalizada en las ocho provincias andaluzas, presenta diferencias ligadas al tamaño de las empresas como se pone de manifiesto en la siguiente tabla:

<i>Nº de asalariados</i>	<i>Empresarios individuales</i>	<i>Sociedades anónimas</i>
Sin asalariados	95,1%	0,1%
De 1 a 5 asalariados	68,7%	3,1%
Más de 6 asalariados	30,3%	18,6%

En el análisis por sectores, en este apartado, y relación también con los aspectos de tamaño que se han reflejado con anterioridad, se observan algunas diferencias de interés; se tiene así, que como se pone de manifiesto en la siguiente tabla, la presencia de sociedades mercantiles (anónimas o limitadas) está prácticamente concentrada en los subsectores del *Mueble, iluminación y hogar, Electricidad, radio y sonido y Ferretería, pinturas y vidrio*, mientras que en el resto es un hecho mínimamente significativo.

Los resultados obtenidos al respecto son los siguientes:

<i>Forma Jurídica según subsector</i>	<i>Empresario Individual</i>	<i>Sociedad Anónima</i>	<i>Sociedad Limitada</i>	<i>Otras</i>	<i>Total</i>
Textiles	88,2%	1,5%	7,2%	3,1%	100,00%
Confección	85,0%	2,7%	7,6%	4,7%	100,00%
Calzado y cuero	86,4%	2,5%	8,1%	3,0%	100,00%
Muebles, iluminación y hogar	72,9%	2,3%	20,5%	4,3%	100,00%
Electricidad, radio y sonido	47,8%	9,2%	33,1%	9,8%	100,00%
Ferretería, pinturas y vidrio	71,2%	5,3%	18,5%	5,0%	100,00%
Libros, periódicos y papelería	89,1%	1,4%	6,8%	2,7%	100,00%
Otro Comercio especializado	83,5%	1,3%	11,6%	3,6%	100,00%
Anticuuario	86,3%	0,0%	6,8%	6,8%	100,00%
TOTAL	81,7%	2,5%	11,7%	4,1%	100,00%

#### 4.1.4. Distribución de las empresas por su grado de asociacionismo

La mayor parte de los establecimientos y empresas del sector no pertenecen a ninguna cadena o asociación comercial; cuando se procede a esta integración se realiza, preferentemente, en agrupaciones de compra y cadenas voluntarias.

La escasa presencia de cadenas sucursales está relacionada con el reducido número de empresas que disponen de más de un establecimiento comercial, mientras que la presencia de franquicias, aunque en notable incremento durante los últimos años, no tiene aún una presencia mínimamente significativa.

Los resultados obtenidos al respecto pueden resumirse en la siguiente forma:



**% de empresas que operan en asociación o integración comercial**

Comercios independientes	97,11%
Agrupaciones de compra	1,01%
Cooperativas de detallistas	0,20%
Franquicias	0,45%
Cadenas voluntarias	0,35%
Cadenas sucursales	0,31%
Otros	0,57%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>

Con la excepción del subsector de *Electricidad*, dónde tienen una cierta presencia las agrupaciones de compra, esta situación está generalizada en todos los subsectores, como ponen de manifiesto los siguientes datos:

<i>Asociación/sector</i>	<i>Comercio independiente</i>	<i>Otros</i>	<i>Total</i>
Textiles	96,8%	3,2%	100%
Confección	96,9%	3,1%	100%
Calzado y cuero	96,3%	3,7%	100%
Muebles, iluminación y hogar	94,8%	5,2%	100%
Electricidad, radio y sonido	85,7%	14,3%	100%
Ferretería, pinturas y vidrio	98,1%	1,9%	100%
Libros, periódicos y papelería	98,0%	2,0%	100%
Otro Comercio especializado	95,6%	4,4%	100%
Anticuuario	96,6%	3,4%	100%
<b>Total</b>	<b>96,1%</b>	<b>3,9%</b>	<b>100%</b>

En la tabla anterior, los totales son medias, por columnas, ponderadas.

## 5. Algunas conclusiones

En la interpretación de los resultados deben tenerse en cuenta las limitaciones sectoriales de un estudio que sólo incluye una parte del comercio minorista, quedando fuera sectores como la alimentación y en el que, como se indicaba en la Introducción, sólo se ha analizado el comercio minorista especializado.

Así definido, el número total de empresas comerciales que operaban en Andalucía durante el período de referencia de la Encuesta (Año 1996) y en el ámbito sectorial delimitado, es de 39.416, lo que significa una media de 183,9 habitantes por empresa y 5,4 empresas por cada 1000 habitantes en el conjunto de los sectores investigados.

En el sector se emplean a 93.225 trabajadores, lo que equivale a una media de 2,4 trabajadores por empresa, indicativo del conocido y generalizado pequeño dimensionamiento que caracteriza a dicho sector; además, un 60,6% de las empresas carecen de trabajadores asalariados, lo que indica que es el empresario, en todo caso, con alguna ayuda familiar, quién asume totalmente el trabajo de la empresa; más concretamente, en un 86,8% de las empresas entrevistadas es el propio empresario el que administra directamente la empresa.

Esta situación se corresponde con una estructura jurídica dominada por el empresariado individual, con una presencia del 81,7% y en la que las sociedades anónimas sólo representan el 2,5% del conjunto del colectivo.

Las ventas totales del sector han sido evaluadas para el año 1996 en algo más de 826.000 millones de pesetas, lo que equivale a 20,9 millones de pesetas por empresa.

Ni por número de trabajadores, ni por volumen de ventas, se detecta un grupo de empresas de tamaño notablemente mayor que la media, ya que sólo el 7,7% tiene más de 6 trabajadores asalariados y el 19,5% vende más de 20 millones de pesetas año.

El hecho más habitual (89% del conjunto de empresas investigadas) es la empresa unilocalizada (un único establecimiento comercial), mientras que sólo un 0,33% de las 39.416 empresas censadas, es decir 132 de ellas, disponen de más de 5 establecimientos.

La mayor parte de los establecimientos y empresas del sector, concretamente el 97,1%, no pertenecen a ninguna cadena o asociación comercial.

## **6. Diagnóstico de la situación actual. Matriz DAFO (Dificultades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades del Sector)**

En este apartado se realiza un diagnóstico de la situación actual del sector en base a la metodología denominada DAFO (iniciales de las siglas Dificultades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) definidas, a los efectos de este trabajo, de la siguiente forma:

Oportunidad: es una circunstancia o situación del entorno que es potencialmente favorable para la organización estudiada; puede consistir en una ne-

cesidad del mercado aún no cubierta, una tendencia en el entorno o algún tipo de cambio que puede permitir mejorar la posición en el mercado del subsector o conjunto de empresas investigadas.

**Amenaza:** es una circunstancia o situación del entorno desfavorable para el sector analizado; puede ser una barrera de salida del mercado o algún tipo de restricción o cambio referente a los mecanismos de aislamiento con que cuentan el grupo de empresas analizadas para mantener su posición en el mercado, etc.

**Fortaleza:** es un elemento favorable interno al sector; puede consistir, por ejemplo, en un recurso o capacidad que pueden emplear las empresas para lograr sus objetivos y mejorar su posición competitiva a partir de la mejora de su gestión interna.

**Debilidad:** es una limitación, defecto o inconsistencia en la organización que constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos y una merma en la calidad de la gestión.

### 6.1. *Matriz DAFO para el conjunto del sector*

Aplicando este esquema al análisis descriptivo realizado resulta el siguiente esquema DAFO, cuyas características fundamentales son extensibles a los subsectores investigados.

DEBILIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Dimensión reducida del sector.</li> <li>* Escaso equipamiento tecnológico.</li> <li>* Utilización casi exclusiva del sistema tradicional de ventas y desconocimiento de los modernos sistemas de distribución.</li> <li>* Realización de un mínimo esfuerzo publicitario y promocional.</li> <li>* Bajo nivel de estudios y de formación de los empresarios (autoformación) y de los trabajadores del sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Fuerte cambio tecnológico con creciente incorporación de nuevas tecnologías totalmente desconocidas para los empresarios tradicionales del sector.</li> <li>* Creciente competencia de las grandes superficies y de las modernas formas de venta.</li> <li>* Aumento de la concentración empresarial con incorporación de economías de escala que aumentan la eficiencia del proceso de distribución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ubicación estratégica de los establecimientos en los centros de las ciudades y en las proximidades del domicilio de los consumidores, lo que le genera una clientela potencial con cierto grado de fidelización</li> <li>* Importante contribución al equilibrio urbano, en especial en los centros de ciudades históricas</li> <li>* Buena integración con el sector industrial regional que le permite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Estructura organizativa ágil, flexible y fácilmente adaptable a posibles cambios.</li> <li>* Gran posibilidad de desarrollo de nuevas formas de distribución comercial experimentadas en otros países europeos y cuyo desarrollo se adapta perfectamente a una estructura empresarial dominada por las pequeñas empresas (franquicia, agrupaciones de compra y de servicios, etc.).</li> </ul>

DEBILIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Oferta reducida de bienes a los consumidores.</li> <li>* Escasa adaptación a los cambios en los hábitos de los consumidores (compra motorizada, elección de la compra entre una gama creciente de productos, etc.).</li> <li>* Crecientes dificultades para competir en el precio con las grandes empresas por el encarecimiento de los costes de abastecimiento, la baja rotación de stocks, la necesidad creciente de aumentar el número de proveedores, etc.</li> <li>* Altas necesidades financieras para mantener un mix de stocks creciente.</li> <li>* Existencia de ineficiencias administrativas, contables, de organización y de gestión de recursos humanos, con dependencia externa casi generalizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Degradación de los centros urbanos históricos y desplazamiento progresivo de la población a nuevas zonas residenciales.</li> <li>* Progresiva disminución de su poder de negociación con los proveedores, en especial en relación con los competidores de gran tamaño.</li> <li>* Aparición de productos cada vez más sofisticados y en los que la información directa a los consumidores exige personal con mayor nivel de formación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ofertar productos autónomos bien valorados por los consumidores y vertebrar la economía regional</li> <li>* Importante contribución a la generación de empleo, lo que da al sector una posición privilegiada de cara a ciertas reivindicaciones en el ámbito político-social</li> <li>* Fuerte presencia de empresarios con tradición y experiencia en el sector, junto a un importante colectivo de nuevos empresarios jóvenes y dinámicos.</li> <li>* Escaso nivel de endeudamiento y situación económica relativamente sólida, lo que le permite afrontar con éxito inversiones para la remodelación de los establecimientos.</li> <li>* Existencia de barreras de entrada, por la necesidad de altas inversiones iniciales para entrar en el sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Posibilidades de readaptación aprovechando la remodelación urbanística de los centros históricos.</li> <li>* Entrada en vigor del Plan Integral de Fomento del Comercio Interior en Andalucía y de nuevas normativas de política económica y social.</li> <li>* Posibilidad de obtener financiación de las administraciones públicas para programas de formación y para el apoyo a ciertas inversiones.</li> <li>* Aprovechamiento de sus mejores relaciones con la industria regional para ofertar productos especializados de demanda creciente.</li> </ul>

## 6.2. *Objetivos estratégicos para el sector y de medidas que sería necesario adoptar para su valoración*

El análisis efectuado, permite plantear un cuadro de objetivos estratégicos, dirigidos a valorar las fortalezas y oportunidades, superando las debilidades y amenazas antes definidas y mediatizados por la búsqueda de un reequilibrio competitivo entre la pequeña y la gran empresa comercial.

Este equilibrio exige la potenciación de la pequeña empresa minorista en un sector con gran peso económico y social y que resulta estratégico desde el punto de vista de asegurar el adecuado abastecimiento de los consumidores, de la defensa del conjunto del tejido industrial de Andalucía, ya que constituye un nexo necesario entre la producción y el consumo, y de mejora del actual equilibrio urbano.

En este contexto, consideramos que tanto los objetivos estratégicos que se señalan a continuación, como las medidas y recomendaciones propuestas, deben plantearse de forma conjunta para los subsectores investigados, por cuánto todos ellos tienen los mismos rasgos básicos en cuanto a carencias, necesidades y potencialidades.

Planteamos a tal fin los siguientes objetivos genéricos y comunes:

- Adecuación de la dimensión de los establecimientos a las necesidades del mercado.
- Mejora del equipamiento tecnológico, en especial en lo que se refiere a la incorporación de nuevas tecnologías de información y de venta.
- Mejora de la formación específica (conocimiento del mercado, de la tecnología e ingeniería de sus productos, capacidad de marketing, etc.) de los empresarios y trabajadores del sector a fin de potenciar la atención directa al cliente y el servicio post-venta, aspectos ambos que constituyen uno de sus principales factores de éxito competitivo.
- El objetivo anterior va indefectiblemente unido a la especialización de los establecimientos, por lo que debería plantearse el fomento de la especialización comercial y de una cultura organizativa atenta a sus áreas de especialización que de rápida respuesta a los cambios del entorno, a la rápida puesta a la venta de nuevos productos especializados aprovechando la estructura organizativa flexible, eficiente y económica de la pequeña. (Estrategia del especialista).
- Mejora de la información disponible por parte del pequeño comerciante sobre los aspectos tecnológicos y comerciales que le afectan y sobre el conocimiento que se tiene del sector, incorporando nuevos instrumentos estadísticos y de seguimiento de las variables básicas del mismo.
- Fomento del asociacionismo comercial y de servicios y de la integración vertical y horizontal que permitan generar ciertas economías de escala, aprovechar las sinergias sectoriales, mejorar el poder de negociación frente los proveedores y buscar canales de abastecimiento más eficientes.
- Realización de campañas conjuntas de imagen que permitan crear una imagen distintiva del pequeño comercio agrupado o mejorar, en su caso, la existente en la actualidad, en particular entre cierto tipo de clientes. (Estrategia de imagen distintiva). En relación con los apartados anteriores se trata de ofertar productos dife-

renciados de los de sus competidores y de dar una imagen de especialización en segmentos específicos de mercado.

- No parecen prioritarias, por el contrario, la apuesta por otras estrategias alternativas tales como, el esfuerzo para ser líder en costos, la diversificación de los negocios mediante aplicación de técnicas **cross-selling** (venta de «otros» productos o servicios a los clientes para rentabilizar al máximo su captación o fidelización), la disponibilidad de un surtido de productos más amplio, etc...

En este contexto, se considera necesario, implantar una estrategia competitiva dominada por las siguientes actuaciones:

- El apoyo financiero y la subvención directa para:
  - La implantación de nuevas tecnologías de acceso y transmisión a la información, lo que conlleva una mejora del equipamiento informático de las empresas.
  - La instalación de nuevos medios de pago y tratamiento y gestión de los productos puestos a la venta (codificación, láser, scáners, etc.).
  - La adaptación de los establecimientos a las nuevas necesidades urbanísticas y de mercado, en particular el acceso a las franquicias o a la ubicación de establecimientos en torno a centros comerciales, aspecto que soluciona algunos de los problemas, aportando economías de escala en cuanto a la logística y suministro y a ciertos servicios, pero, sobre todo, en cuanto a complementariedad de la oferta, lo que facilita la especialización y la atracción de clientes.
  - El desarrollo del marketing y de generación de imágenes conjuntas (tarjeta de pequeño comerciante, oferta conjunta de aparcamientos, promociones conjuntas, campañas conjuntas de imagen y publicidad, distintivos y premios de calidad, etc...).
  - La búsqueda de nuevos mercados y relaciones comerciales de abastecimiento o cooperación, mediante la organización y el apoyo a la asistencia a congresos, ferias y exposiciones, etc...
  - La puesta en marcha de instrumentos especializados de información sectorial (revistas, boletines, estudios específicos, etc.).
  - La realización de estudios de viabilidad para la expansión, reconversión, adaptación, modernización o nueva instalación de empresas en el sector; en particular el apoyo debe intensificarse cuando se trata de mejorar la especialización del establecimiento o implementar nuevas formas comerciales.
  - La creación y fomento de servicios comunes, bien a través de asociaciones empresariales, bien por cualquier otro método de organización, con el fin puede contribuir a reducir los costes de las pequeñas empresas con el consiguiente aumento de su nivel de competitividad; en particular resulta necesario la reali-

zación conjunta de actuaciones de formación y la creación de servicios comunes que pongan a disposición del conjunto de los asociados softwares informáticos adaptados a las necesidades contables y organizativas de las empresas, con la consiguiente formación como usuarios informáticos.

- El rejuvenecimiento del sector, en particular facilitando el traspaso de los negocios de padres a hijos, o de los empresarios a sus trabajadores.
- La formación específica de empresarios y trabajadores, con la mejora y ampliación de la actual oferta formativa, ocupaciones y reglada.
- La consideración del comercio como pieza fundamental en las actuaciones de planificación urbanística de las ciudades, facilitando la eliminación de barreras arquitectónicas que dificulten u obstaculicen el acceso a los puntos de venta de los cascos urbanos tradicionales, faciliten la disponibilidad de aparcamientos a los clientes, etc...
- Avanzar en el desarrollo normativo de la actual Ley 1/1996 de 10 de enero del Comercio Interior de Andalucía.
- El esfuerzo de simplificación de los procesos burocráticos que relacionan a las Administraciones Públicas y a los pequeños empresarios, con la progresiva instauración de ventanillas únicas, la aceptación de «papeles» enviados mediante fax, correo, etc., así como el hecho de facilitar relaciones telefónicas que no exijan el desplazamiento físico a los centros administrativos, resulta fundamental en empresas con una media de poco más de 2 empleados, en las que este desplazamiento implica prácticamente «el cierre del negocio», máxime cuando, además, exige en muchos casos trasladarse a otro municipio.
- Apoyo técnico y financiero a las organizaciones empresariales, a las asociaciones de comerciantes y a las cadenas integradoras o franquiciadas.
- Realización de estudios generales y particulares que ayuden a mejorar el conocimiento y a la realizar un adecuado seguimiento de la situación del sector.

## 7. Bibliografía

- ALCAIDE CASTRO, M. (1984): "El concepto de estrategia y las matrices portfolio" Revista Española de Financiación y Contabilidad, 13, 451-524.
- BUENO CAMPOS, E (1984): "Dirección estratégica y cambio estructural : un análisis de los problemas estratégicos de la Empresa" Información Comercial Española. 611, (Julio), 23-31.
- BUENO CAMPOS, E. (1996): "Dirección estratégica de la Empresa. Metodología , Técnicas y Casos." Ed. Pirámide, 5ª edición.
- Censo de Establecimientos Comerciales de la Comunidad Autónoma de Andalucía*, Consejería de Economía y Hacienda, Junta de Andalucía, Sevilla, (1991).

*Informe sobre Comercio Interior y la Distribución en España*, Tomo I (Análisis Descriptivo), 1995. Tomo II (Estrategias y Política Económica en el Comercio Interior), 1996. Ministerio de Comercio y Turismo, Madrid.

MONTERO PÉREZ, A. Y MARTÍNEZ VÍLCHEZ, R. (1998): "La matriz DAFO para la formulación estratégica. Aplicación al sector financiero" *Alta Dirección* (número monográfico sobre Planificación), Vol. nº 137, pág. 69-86.

*Plan Integral de Fomento del Comercio Interior de Andalucía*, (1998-2001), Consejería de Trabajo e Industria, Junta de Andalucía, Sevilla, 1998.