

# NECESIDAD Y OPORTUNIDAD DE LA FORMACION EN DISTRIBUCION COMERCIAL

■ ALFONSO REBOLLO



Todas las fotos que ilustran los trabajos sobre "FORMACION EN DISTRIBUCION COMERCIAL" corresponden a establecimientos comerciales de Madrid.

La necesidad, o la conveniencia, de dedicar una atención especial a la distribución comercial, como materia específica de formación, se justifica en la importancia alcanzada por el sector en el conjunto del sistema económico y la evolución seguida por las actividades de distribución, lo que, unido a su carácter intermediario y articulador de los mercados, ha hecho que el sector de distribución comercial haya adquirido en los últimos tiempos una dimensión estratégica, crucial para el desarrollo del sistema económico.

Todos estos extremos son suficientemente conocidos y no insistiremos ahora sobre ellos. El propósito de este artículo —como ocurre con el conjunto de trabajos sobre formación en distribución comercial que se incluyen en este número de DISTRIBUCION Y CONSUMO— es, en primer lugar, hacer un planteamiento general de las circunstancias que justifican la necesidad, y motivan la conveniencia, de abordar la formación en distribución comercial como materia con contenidos específicos.

En segundo lugar, se examina esa necesidad a partir de las finalidades que se persiguen al tratar la distribución comercial como materia específica de formación, tanto desde el punto de vista de la mejora de los sistemas de distribución —el enfoque correspondiente a un planteamiento de política de reforma de las estructuras comerciales—, como de la utilidad para los posibles destinatarios de la formación. En tercer y último lugar, se expone cuál debiera ser el planteamiento general





que, en nuestra opinión, debería tener la formación en distribución comercial.

## NECESIDAD Y REALIDAD

La aproximación al tema que hacemos en este artículo parte del reconocimiento de la "necesidad" de formación que surge de la evolución del sistema económico y de la "realidad" socioeconómica del sector, antes que de la consideración de las conveniencias o necesidades de evolución de las propias actividades de enseñanza y de las instituciones, cualesquiera sean, que las imparten.

Tratamos con ello de acercar las actividades de formación en materia de distribución comercial a las circunstancias y necesidades de los destinatarios de estas actividades de formación, en la consideración de que el objetivo principal es proveer una enseñanza que fundamentalmente tiene un sentido práctico. En todo caso, la formación en distribución comercial es una materia muy reciente, por lo que el objetivo de este

artículo sólo puede ser hacer una contribución a la discusión de como podría y/o debería ser esa formación.

Pueden aducirse razones de muy diverso tipo para justificar la pertinencia de considerar la implantación de un cuerpo completo y de varios niveles de formación en distribución comercial. La primera de ellas es de orden general, válida para cualquier tipo de actividad económica. Se trata de la bien conocida necesidad de mejorar y actualizar los conocimientos de los empleados en una actividad para mejorar su competitividad.

Aunque esta razón no es específica de la distribución comercial, si es particularmente relevante en este sector, debido a la radical transformación que han experimentado las funciones de comercialización, mucho más rápida, general y profunda que los correspondientes conocimientos que sobre estas funciones tienen los empleados en distribución comercial, especialmente los pequeños comerciantes que forman el grueso de los efectivos de la actividad, de manera que es posible referirse a la

"distancia" existente entre la evolución de la actividad y la adecuación a esa realidad de los conocimientos de los comerciantes, como uno de los principales problemas que presenta la evolución del sector de distribución comercial. De aquí la importancia de la formación en la distribución comercial que, en esta situación, no puede ser considerada sólo como "conveniente" para la modernización del sector, sino como una auténtica necesidad.

La necesidad de situar el nivel de conocimientos sobre la distribución comercial a "la altura de los tiempos" no se agota en la consideración de los empleados directos en la actividad, sino que también alcanza a las actividades y profesiones relacionadas con la distribución comercial, cada día más extendidas y con importantes repercusiones que se extienden más allá de las fronteras del propio sector de distribución.

Las Administraciones públicas, en sus distintos niveles, desde la propia Administración Central, hasta las Administraciones Autonómicas y Locales, con su gran capacidad de intervención





sobre el sector, son un buen ejemplo de como la carencia de una adecuada formación-información sobre la distribución comercial provoca en ocasiones resultados adversos a los objetivos prefijados para sus actuaciones.

## FORMACION Y EVOLUCION

Desde el punto de vista de la propia actividad de distribución comercial, la falta de formación suficiente de los empleados en el sector se convierte en un asunto de capital importancia, dada su naturaleza de actividad de servicios cuya capacidad competitiva depende en buena medida del grado de adecuación de la formación de los empleados a la evolución de la actividad, lo que sólo es posible si se dispone de un adecuado grado de formación actualizada.

Una evidencia que resulta aún más palpable en el caso de los comerciantes propietarios de pequeños establecimientos. De ellos depende en gran medida la efectiva modernización de la actividad de distribución comercial, pues no es posible pensar que la reforma de las estructuras comerciales se

realice sólo en función de las grandes empresas, ni es deseable una profundización de la dualidad que ya se da en el sistema de distribución comercial español.

La variable formación adquiere, desde este punto de vista, una importancia estratégica, pues es difícil pensar que los pequeños comerciantes vayan a adoptar una serie de decisiones sobre sus negocios y la forma de gestionarlos, para transformarlos en algo que no saben bien en qué consiste. Por todo ello, la extensión entre los comerciantes de los conocimientos sobre nuevas formas comerciales, sistemas de organización de la distribución y gestión de los establecimientos, se convierte así en pieza fundamental de la política de Comercio Interior.

Tradicionalmente, la formación en el comercio se ha realizado mediante el aprendizaje en el puesto de trabajo y la acumulación de experiencia. Esto ha podido ser así mientras los comercios estaban ligados a entornos locales, más o menos grandes, pero con un ritmo de evolución muy lento; consecuentemente, las técnicas comerciales, tanto las referidas al aprovisionamiento como a

las de venta, también tenían un ritmo de evolución lento y de carácter acumulativo, lo que posibilitaba su asunción mediante las relaciones personales y la experiencia.

La aparición de nuevas técnicas de venta —principalmente, la venta en libreservicio—, el crecimiento y evolución de la demanda, la ampliación de los mercados y, finalmente, la aparición de nuevas empresas de distribución de gran tamaño, cambiaron el concepto de negocio minorista (cambio no aceptado aún por una gran mayoría de comerciantes y de otros agentes económicos con capacidad de intervención en el sector) y supusieron la ruptura del sistema de reproducción de los conocimientos.

Una vez consolidados estos cambios, las relaciones de los comerciantes —con los proveedores y con los consumidores— se despersonalizaron en buena medida, se hicieron “objetivas” ante la imposibilidad práctica y económica de atender personalmente un volumen de transacciones mucho mayor y ante la mayor información del consumidor, que en adelante necesita mucho menos de las recomendaciones del minorista sobre las características de los productos, especialmente de los de gran consumo.

La información la generan los productores, la portan los propios productos y se difunde por los medios de comunicación de masas, mediante mensajes “objetivos” dirigidos a grupos de consumidores definidos por tener características homogéneas —los llamados segmentos de demanda—, más que por su proximidad geográfica —al estilo de los mercados locales tradicionales—.

Todos estos fenómenos dan lugar a un cambio radical en los mercados y en los comportamientos de consumo y de compra de los individuos, con consecuencias en todo el ámbito de lo socioeconómico. Pero ahora nos interesa destacar solamente sus repercusiones sobre el tipo de conocimientos que requiere la gestión de los establecimientos en este contexto y su transmisión dentro del sector de la distribución comercial. No obstante, creemos que



es oportuna la referencia a ese entorno socioeconómico más amplio, pues en él encuentra su verdadero origen y su resolución, la necesidad de un replanteamiento de la formación en distribución comercial.

Signos de la “objetivación” de las relaciones en los mercados minoristas son la normalización de los productos, la codificación en barras, el fenómeno marquista, tanto las de productor como las de distribuidor, y la propia técnica de venta en libreservicio. Al cabo, todo ello es exponente de que el depositario de la confianza requerida por el consumidor es ahora el propio producto, más que el minorista.

Desde el punto de vista del reparto de funciones dentro del sistema de distribución comercial —y de la retribución por la ejecución de tales funciones—, ello significa que los productores y los consumidores han asumido la realización —y su retribución— de ciertas funciones que antes eran características de los minoristas, a los que ahora se les

pide la realización de nuevos servicios. Lo que conlleva, “necesariamente”, la adopción de una nueva conceptualización del negocio minorista y la adopción de nuevos modos de organización y de gestión.

Consecuentemente con la “objetivación” de las relaciones comerciales y el origen ajeno de las innovaciones — surgidas en buena medida como fenómenos exógenos al sector—, la formación en distribución comercial se nutre de materias desarrolladas al margen de la experiencia en la actividad, es más, en muchas ocasiones se trata de materias “contra” la experiencia en la actividad, en la medida en que buena parte de las prácticas minoristas habituales pretenden ignorar la evolución de la demanda y de los mercados.

La conclusión es que los contenidos de la formación en materia de distribución comercial proceden hoy en su mayor parte de “fuera” de la actividad y son objetivables, es decir, susceptibles de ser desarrollados y transmitidos

desde fuera de la experiencia en la actividad. Por más que, en efecto, se refieran al modo de gestión de negocios personalizados en la figura de su propietario/comerciante.

### ENSEÑAR DISTRIBUCION

Tradicionalmente, las enseñanzas sobre comercialización se impartieron en las extintas Escuelas de Comercio, cuya actividad fue absorbida por las nuevas Facultades de Economía, que las incluyeron dentro de las enseñanzas de economía de la empresa. Sin embargo, la evolución de las actividades de distribución fue mucho más rápida que la adaptación de los planes oficiales de estudio —en los que paulatinamente han ido creandose asignaturas de distribución comercial, que ya imparten diversas universidades y que recientemente se han incorporado a la nueva formación profesional—, además de que aparecieron, o se acusaron, las



necesidades de formación de distinto nivel del universitario, lo que motivó la aparición de un sin fin de cursos, seminarios y lecciones, fomentados desde los ámbitos profesionales, sin conexión con las enseñanzas oficiales.

Esa innumerable oferta ha tratado, casi siempre, a la distribución comercial de forma aislada, incluyendo otras materias sólo de manera instrumental, sin dar lugar al establecimiento de "curricula" que considerara los negocios de distribución como auténticas empresas. Esa situación, fiel reflejo de la consideración social que ha tenido la actividad de distribución comercial, es hoy claramente perjudicial para la evolución del sector. Cumplió durante un tiempo la función de completar una laguna dejada por la enseñanza oficial, pero en la actualidad debe ser considerada radicalmente la oportunidad de mantener de forma aislada una oferta de formación que consume una gran cantidad de recursos y es dudoso que cumpla las aspiraciones de los que acuden a ella, a pesar de la calidad de los contenidos que en ocasiones alcanzan.

La cuestión ahora es determinar el encaje que en adelante debiera tener la formación en materia de distribución comercial, es decir, si los contenidos de esta formación dan lugar a un cuerpo doctrinal propio o, por el contrario, encuentran mejor acomodo como extensión y aplicación de cuerpos doctrinales del análisis económico.

Nuestra propuesta es, obviamente, coincidente en su totalidad con esta segunda posibilidad. El carácter intermediario de la distribución comercial y su función de actividad articuladora de los mercados, fundamentalmente de bienes finales, con repercusiones sobre la producción y el consumo, y sobre la competitividad general del sistema económico, otorga a los contenidos de la formación en distribución comercial un carácter específico como sector, pero inserto en los cuerpos doctrinales convencionales del análisis económico.

Ello obliga a que la formación en distribución deba hacerse como parte de la enseñanza de otras materias o a que, cuando se aborde la formación en

distribución como materia específica, se parta de la inserción de ésta en el contexto de análisis correspondiente al objetivo de formación que se pretenda abordar. Así, la distribución comercial tiene su encaje fundamental dentro de la economía de la empresa, como una de las variables de marketing y área de decisión de los productores.

Como actividad del sistema de comercialización de una economía, la distribución comercial es relevante para el análisis y determinación de la política económica, en la medida en que de la eficiencia del sector de distribución comercial depende una parte importante de la competitividad de la

función de comercialización del sistema económico en su conjunto.

Otras extensiones de la distribución comercial se refieren a aspectos particulares de la política económica, como la política regional o urbana, e incluso la política de empleo. Obviamente, son numerosas las extensiones de la distribución comercial, aunque todas ellas vienen definidas por el carácter de intermediación, propio del sistema de comercialización de una economía.

La consideración de las imbricaciones de la distribución comercial, como materia del análisis económico, con el resto de materias de éste, debe tener en cuenta las aportaciones que se pueden



realizar desde el análisis de la distribución comercial.

Como aspectos particularmente interesantes a este respecto, pueden señalarse las aportaciones a la teoría del comportamiento del consumidor, a través del análisis de los hábitos de compra de los individuos; y a la teoría de los mercados, mediante el análisis de la articulación de la sucesión y simultaneidad de mercados, a través de los cuales se comercializan los productos.

## ANALISIS ECONOMICO

Basten las argumentaciones hechas en el punto anterior para justificar la necesidad de enfocar la formación en distribución comercial, como parte del conjunto del análisis económico, evitando la práctica, tan común entre las Administraciones públicas, de fomentar la formación en distribución comercial de manera aislada, sin la debida conexión con las otras materias señaladas.

Aún cuando se trate de formación ocupacional, para empleos de niveles de cualificación media o baja, una excesiva especialización, proveniente de la desarticulación de la formación en distribución comercial con otras materias, puede dar lugar a una indeseable monovalencia de los empleados, contraria a las tendencias actuales.

Cuando se trata de formación dirigida a pequeños comerciantes empresarios, se acusa la necesidad de abordar un planteamiento amplio de la formación que sirva al comerciante para actualizar sus conocimientos de forma autónoma, a partir de la formación recibida y mediante la capacidad de asumir información a través de medios de comunicación especializados.

La necesidad de amplitud de la formación para el segmento de titulares de pequeños comercios, sin duda el segmento más numeroso de entre los posibles destinatarios de la formación, es obligada también ya que este tipo de formación en distribución comercial debe dar respuesta a dos requisitos básicos. Uno, común a todo tipo de formación, es la mejora de las aptitudes

profesionales, que capacite a los titulares de establecimientos para gestionar sus empresas en un contexto de innovaciones tecnológicas continuadas, alta tecnificación de la actividad y mayor y más fuerte concurrencia.

El otro requisito se refiere a la virtualidad que la formación debe tener sobre el cambio de actitudes de los comerciantes ante las nuevas condiciones de la actividad. Es decir, que, según una opinión ya conocida, la formación en distribución comercial debe servir para que la gestión de las explotaciones comerciales, muy especialmente las de los pequeños minoristas, pase de la consideración de "negocio familiar" a la de gestión de una inversión realizada como auténtica gestión empresarial. Ello supone, en efecto, que la formación debe contribuir a lograr un cambio radical de las actitudes de los pequeños comerciantes ante la necesaria modernización de la actividad comercial.

El cumplimiento de los objetivos que se deducen fácilmente de los requerimientos y circunstancias señalados en los puntos anteriores, no se agota en las actividades específicas de formación, sino que éstas deberían ser continuadas mediante la mejora y extensión de la información sobre el sector de la distribución, necesaria para que las empresas puedan aplicar en la práctica los conocimientos adquiridos en las actividades de formación.

Ciertamente, la formación no se agota en sí misma, sobre todo en el caso de las pequeñas y medianas empresas, a las que les resulta prácticamente imposible acceder en tiempo y forma a la información sobre innovaciones tecnológicas y cambios en los mercados. Ello es motivo para que las actividades de formación pierdan parte de su utilidad, si son sólo actuaciones aisladas en el tiempo.

Aunque no es objeto de consideración específica en este artículo, sí queremos constatar la importancia que tiene la accesibilidad y mejora de la información para todos los empresarios del sector como complemento necesario de las actividades de formación. En definitiva,

se trata de hacer coherente la formación con lo que ocurre en los mercados. Estos se caracterizan por su continua transformación, por lo que la formación debe tener también este carácter.

## FORMACION PARA TODOS

Hemos señalado a los empleados en el comercio, tanto los empleados por cuenta ajena como los titulares de pequeños establecimientos, como los principales destinatarios de las actividades de formación, pero, como también hemos señalado anteriormente, no son los únicos. En el ámbito de las empresas del resto de los sectores son muchos los empleos dedicados a tareas de comercialización, para los cuales la distribución comercial es una variable de capital importancia.

La mejora de la formación en materia de distribución también debe alcanzar a estos grupos de empleados, ciertamente que como una materia más instrumental, pero no por ello irrelevante; piénsese si no en la importancia que puede alcanzar una mejora de sus canales de distribución para tantas pequeñas y medianas industrias.

Fuera del ámbito estrictamente empresarial, la formación en distribución comercial es pertinente para un amplio número de profesionales que por muy diversas vías actúan sobre la actividad, bien a través de la ordenación y el fomento del comercio, como los profesionales de las diferentes Administraciones públicas, o bien a través de la actuación sobre el territorio y la creación de espacios donde se realizan las actividades de la comercialización. Todos estos grupos de profesionales tienen gran importancia en la configuración de los mercados de distribución minorista y sus decisiones pueden influir de manera notable en la evolución de las empresas de distribución.



ALFONSO REBOLLO. Profesor Titular de Comercialización e Investigación de Mercados. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Autónoma de Madrid.