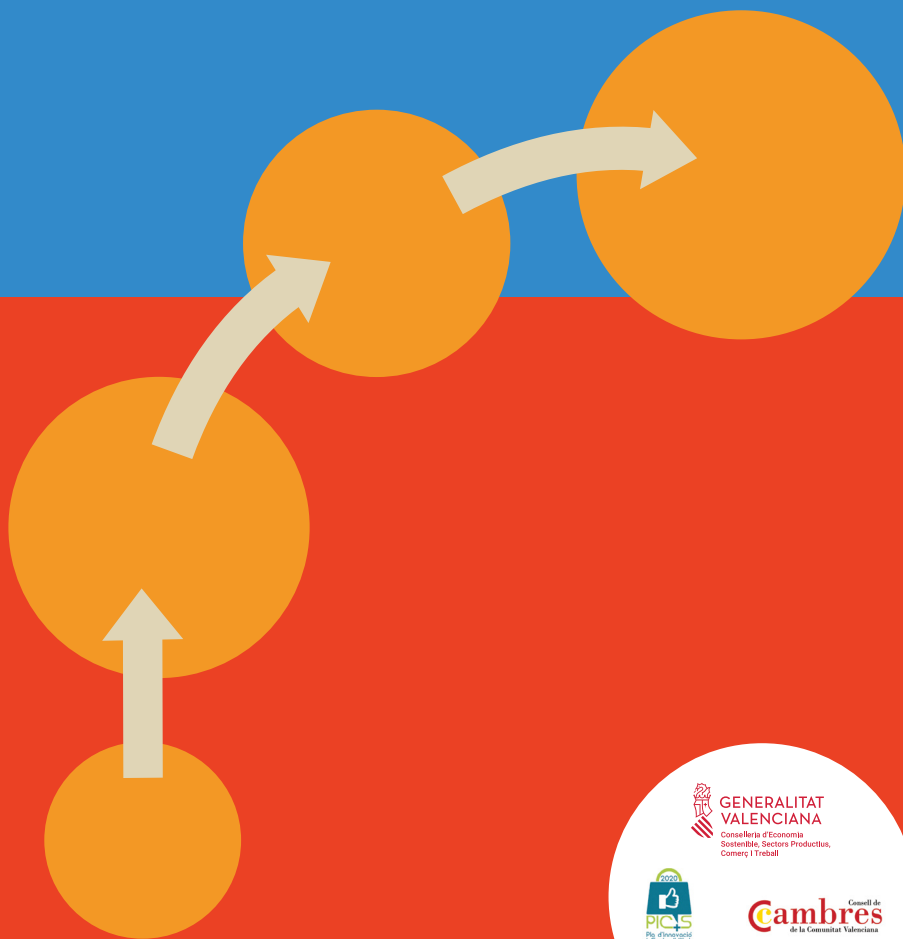


# CUADERNO DE COMERCIO:

## LA ESTRATEGIA EN EL COMERCIO LOCAL



## Tabla de contenido

---

- ① Introducción al concepto de estrategia y su despliegue vía la metodología cuadro de mando integral (CMI) o Balanced ScoreCard

---

- ② Aplicación de la estrategia y su despliegue al comercio local

---

- ③ Fases del desarrollo de un Plan Estratégico

---

- Fase 1: Definición de la estrategia
  - 4.1. Recopilación de la situación actual / logros conseguidos
  - 4.2. Propósito, visión y valores
  - ④ 4.3. Metas estratégicas / escenarios alternativos
  - 4.4. Análisis DAFO
  - 4.5. Análisis de mercado / Análisis de la competencia / Comparación con líderes
  - 4.6. Definición de las líneas estratégicas

---

- Fase 2: Despliegue de la estrategia (metodología cuadro de mando integral)
  - ⑤ 5.1. Aspectos generales
  - 5.2. Objetivos estratégicos / mapa estratégico
  - 5.3. Indicadores estratégicos

---

- ⑥ Fase 3: Implantación de los proyectos estratégicos

---

- ⑦ Fase 4: Seguimiento de la estrategia

---

- ⑧ Digitalización del cuadro de mando integral

---

- ⑨ Recomendaciones finales para el comercio local

---

1

# Introducción al concepto de estrategia y su despliegue vía la metodología cuadro de mando integral (CMI) o Balanced ScoreCard

Toda empresa que compite lo hace según una estrategia. La estrategia es qué vamos a hacer en el futuro para conseguir unas metas estratégicas a medio, largo plazo, que en general son de tipo económico (facturación / rentabilidad) y también de volumen de actividad.

La estrategia establece el vínculo entre la organización y el medio que la rodea, y tiene como objetivo conseguir unas ventajas competitivas, que permitan a la compañía obtener una posición superior a la de sus competidores. Ello se traduce en alta rentabilidad, mayor cuota de mercado, mayor facturación, .... La estrategia, una vez definida no es estática, sino que debe ser revisada periódicamente, para tomar en consideración los cambios del entorno y de la propia situación de la empresa.

La estrategia, se materializa en **líneas estratégicas**, que marcarán las líneas de actuación futura de la organización. Pero ello no es suficiente, y esas líneas estratégicas deberán desplegarse, de modo que se conviertan en **planes y proyectos** específicos, los cuales, si son implantados correctamente, garantizarán que se avanza por las líneas estratégicas de las que provienen, y en definitiva permitirán que se alcancen las grandes metas estratégicas, en los periodos del horizonte de planificación.

Para ello las líneas estratégicas se convertirán en **objetivos estratégicos**, los cuales se agruparán siguiendo diversas perspectivas, siendo las más habituales la económico-financiera, clientes, procesos y recursos. Es importante establecer el esquema de relaciones causa-efecto entre los diferentes objetivos estratégicos. La representación gráfica de lo anterior, se llama mapa estratégico.

Los objetivos estratégicos se medirán con uno o varios **indicadores estratégicos**, que en definitiva recogerán la evolución de parámetros concretos a lo largo del tiempo. Los indicadores deberán conseguir metas específicas, calendarizadas a lo largo del tiempo. Su consecución implica tener planes y proyectos concretos, que se conocen como **iniciativas estratégicas**. Cada uno tendrá un plan de implantación, con hitos a conseguir, recursos a emplear, todo ello según un calendario. Y una vez implantados los proyectos estratégicos tendrán indicadores operacionales.

El concepto / metodología para el despliegue del Plan Estratégico, se conoce como Balanced ScoreCard (BSC), o cuadro de mando integral CMI).

En el contexto económico actual, con riesgos geopolíticos, disponer de una buena estrategia que incluya un estudio de posicionamiento actualizados es fundamental, no sólo para mantener la cuota de mercado/ volúmenes de negocio alcanzados, sino sobre todo para aumentarlos de manera significativa.

## 2

# Aplicación de la estrategia y su despliegue al comercio local

El comercio local, en términos generales suele carecer de un planteamiento estratégico explícito, si bien su desarrollo futuro, en general está contemplando por la propiedad. Y ello suele ser independiente del tamaño del comercio, especialización, número de tiendas, tanto si es un único establecimiento como si son varios, etc.

Aunque es comercio local, las grandes empresas de distribución con numerosos establecimientos en las ciudades y pueblos, no solo de Valencia, sino de España en general, si disponen tanto de un planteamiento estratégico explícito, despliegue del mismo, y seguimiento.

Las causas por las que consideramos los comercios locales (pequeños), no disponen de un plan estratégico y su despliegue 'explícitos', son varias:

- Desconocimiento exacto de qué es y cuáles son las ventajas que puede aportar, una estrategia
- Cuando, por formación el empresario del comercio local conoce lo que es una estrategia, considera que es aplicable a otro tipo de empresas / actividades, pero no ve las aportaciones de una estrategia explícita a su negocio
- La tipología del comercio local hace que el 'día a día', absorba la atención del empresario, del jefe de tienda (si existe) y empleados
  - Mantenimiento / renovación de instalaciones físicas
  - Atención al cliente

- Foco en ingresos / gastos / tesorería / deudas / ...

- Gestión de las personas

- En definitiva, las preocupaciones diarias alejan el foco del planteamiento a medio largo plazo para ganar competitividad

Sin embargo, el comercio local, al igual que otras empresas pequeñas / micro pymes de otros sectores, tiene las mismas necesidades estratégicas que cualquiera de ellas.

En los apartados siguientes recogemos de modo simplificado las fases / etapas para la definición y despliegue de una estrategia empresarial en el comercio local, aplicando los conceptos de estrategia descritos en el apartado anterior, incluyendo, además:

- Consideración de lo que podrían ser algunas líneas estratégicas
- Despliegue de la estrategia, algunos proyectos estratégicos
- Implantación y seguimiento de la estrategia: algunos indicadores
- Digitalización del despliegue de la estrategia

## 3

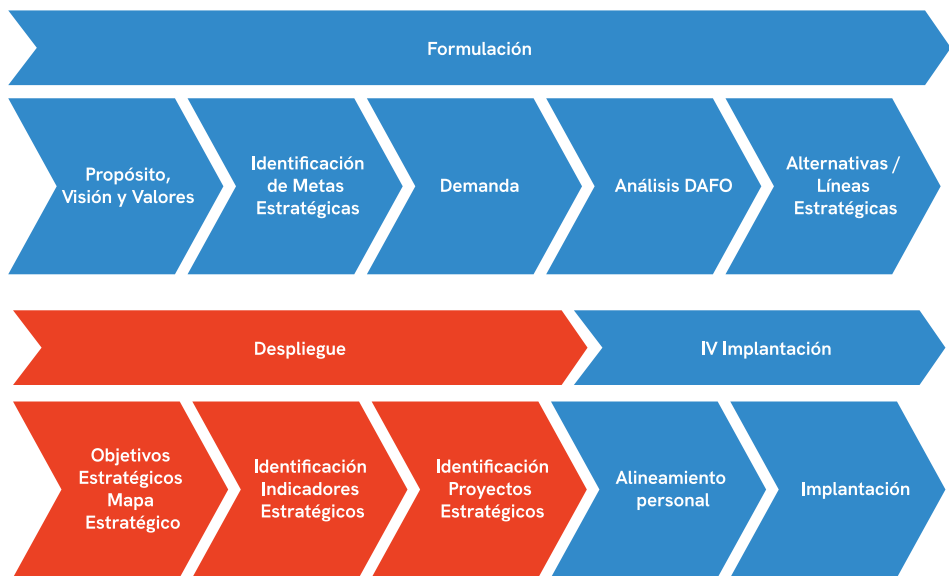
# Fases del desarrollo de un Plan Estratégico

El desarrollo de un Plan Estratégico y su despliegue mediante la **metodología cuadro de mando integral**, incluye las siguientes fases:

- I Definición de la estrategia
- II Despliegue de la estrategia
- III Implantación de los proyectos estratégicos
- IV Seguimiento de la estrategia
- V Posible digitalización de la estrategia desplegada



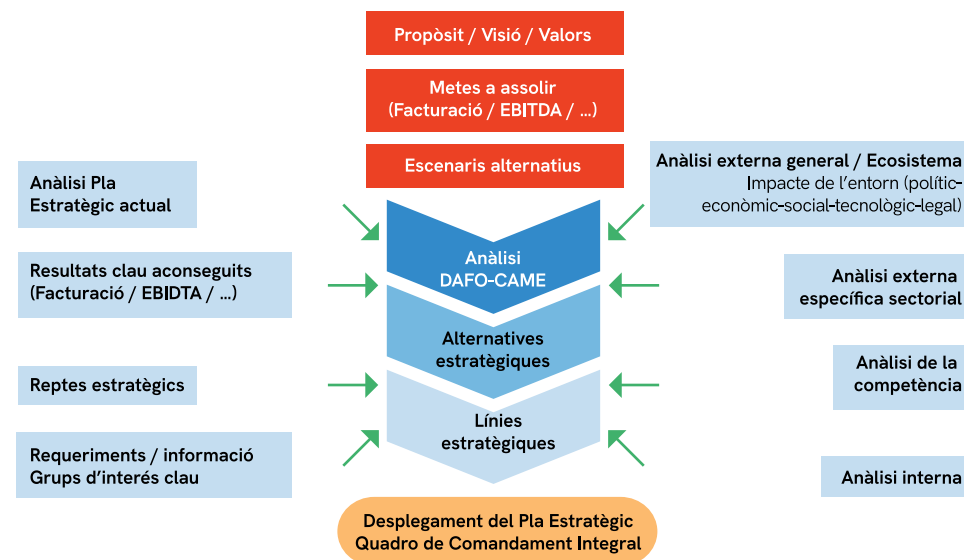
A su vez, las tres primeras fases indicadas anteriormente se pueden dividir en diferentes etapas, como se indican a continuación:



En los apartados siguientes se recogen, de modo simplificado, las etapas de cada fase. Nos referimos en general a un comercio local con un establecimiento.

Si se tratara de un comercio con dos o más establecimientos, la estrategia sería común a nivel empresa, si bien cada establecimiento podría tener algunos proyectos estratégicos específicos. Los indicadores, a priori, serán únicos, si bien las metas a conseguir podrían ser distintas.

A continuación, se representa de modo visual todo este planteamiento de la fase de definición de la estrategia:



## 4

# Fase 1: Definición de la estrategia

## → 4.1 Recopilación de la situación actual / logros conseguidos

En esta fase se recopilará la evolución de los últimos años de las principales magnitudes, tanto a nivel local comercial, como si hay más de uno, empresa:

- Facturación
- Rentabilidad
- Financiación / endeudamiento
- Volúmenes de actividad (si ha lugar), número de unidades vendidas
- Costes
- Comparación con la competencia (si se dispone de datos)
- Otras magnitudes

## → 4.2. Propósito, visión y valores

Aunque se trate de un comercio local, es importante que se definan / actualicen en su lugar

- Misión (ahora más conocido como propósito), que hace la organización
- Visión, que desea ser en el futuro (cualitativo)
- Valores, o sea las pautas de comportamiento. Ejemplos:
  - Orientación al cliente
  - Sostenibilidad
  - Eficiencia
  - Trabajo en equipo
  - Calidad de servicio
  - ...



## → 4.3. Metas estratégicas / escenarios alternativos

Las metas estratégicas son los valores cuantitativos que el comercio desea alcanzar en el horizonte de planificación (en general es de tres a cinco años).

Suelen ser pocas, y en general son de tipo económico.

- Facturación
- Rentabilidad
- Inversiones
- Financiación
- ...

Para el primer año deben concretarse, en la medida en que tenga sentido, a nivel mensual. Ejemplo: la facturación.

En el contexto actual es conveniente disponer de escenarios alternativos, al menos dos, uno "normal" y otra "bajo".

## → 4.4. Análisis DAFO

El análisis DAFO (Debilidades - Amenazas - Fortalezas - Oportunidades) es una recopilación de los análisis del entorno e interno en el que se recogen las principales conclusiones de dicho análisis agrupadas en cuatro categorías:

- **Debilidad:** Aspecto negativo de la situación interna y actual
- **Amenaza:** Aspecto negativo del entorno exterior y su proyección futura
- **Fortaleza:** Aspecto positivo de la situación interna y actual
- **Oportunidad:** Aspecto positivo del entorno exterior y su proyección futura

El análisis DAFO evita la dispersión y el exceso de datos que proporcionan los análisis detallados internos y del entorno, proporcionando una priorización y ordenación que es de gran utilidad para la formulación / actualización de la estrategia.

El **análisis del entorno (externo)** procura conocer el entorno actual y prever la evolución del mismo, siendo fuente tanto de oportunidades como de amenazas.

Incluye:

- Entorno general: se tomarán en consideración varias dimensiones como son la situación política y económica, aspectos legales, desarrollo tecnológico, entorno sociocultural, etc.
- Entorno específico: análisis según el método de las 5 Fuerzas de Porter, donde se estudian: nuevos entrantes, rivalidad entre competidores, productos y servicios sustitutivos, situación de clientes y proveedores, etc.

El análisis del entorno e interno podrían tener elementos específicos a nivel tienda.

El **análisis interno o diagnóstico interno** es una evaluación detallada del funcionamiento y de los resultados de la organización que permite identificar los puntos fuertes y débiles de la misma (fortalezas y debilidades), y que junto con el análisis del entorno anteriormente descrito permite completar el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

Para realizar el diagnóstico interno resulta apropiado utilizar algún modelo mediante el cual comparar las prácticas de la organización con las de la planta "ideal". Sugerimos utilizar como referencia el Modelo EFQM, y siempre de modo reducido.

## → 4.5. Análisis de mercado / Análisis de la competencia / Comparación con líderes

En esta fase pretendemos conocer cuáles van a ser las **tendencias de la demanda** de los principales productos o servicios que ofrezca el comercio local a sus clientes.

Así mismo, y en la medida de lo posible, es deseable disponer del máximo de información de la competencia. Ello requerirá identificar quién es competencia, lo cual significa acotar:

- Aquellos establecimientos que ofrecen productos / servicios similares
- Los que se conocen que pretenden abrir
- Todo con límite geográfico de barrio, calle, .....

Finalmente, el comercio local podría hacer de modo cualitativo, un análisis de que hacen otros establecimientos similares en otras poblaciones de la Comunidad Valenciana y en la medida de lo posible de España

- No se trata de un estudio cuantitativo, pero si al menos cualitativo
- Podría usarse la técnica de 'cliente misterioso', en este caso comprando, es muy difícil / casi imposible que sea identificado, además de que no ocurriría nada
- Puede aprovecharse algún viaje, o incluso hacer viaje / viajes de modo sistemático para coger ideas aplicables, que pueden abarcar todos los aspectos, tales como:
  - Gama de productos / servicios
  - Calidad del servicio
  - Escaparates
  - Instalaciones de cara al público
  - Iluminación
  - Decoración
  - ...

Como fuentes de información para la realización de estudios de mercado y análisis competitivo, podrían utilizarse:

- Estudios sectoriales y de la patronal
- Estudios de Cámara de Valencia
- Páginas WEB de comercios de la competencia local
- Páginas WEB de comercios de otros barrios / ciudades
- Noticias del sector

## → 4.6. Definición de las líneas estratégicas

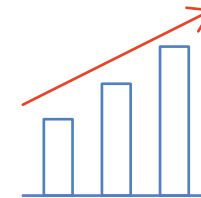
A partir de los análisis y datos de los apartados anteriores, se llevará a cabo la identificación / selección de las líneas estratégicas, que son las líneas de actuación futura del comercio local.

Ejemplos de líneas estratégicas podrían ser:

- Mejorar la orientación / servicio al cliente
- Mejorar los estándares físicos
- Innovación de productos / servicios / interna
- Digitalización
- Cambio a otro local
- Expansión
- ...

Las alternativas estratégicas deben ser evaluadas, en términos de inversión / costes / rentabilidad, al menos a nivel de 'grandes cifras', y priorizar las que más contribuyan a la consecución de las metas estratégicas. Esa selección dará lugar a las líneas estratégicas.

Cada línea estratégica tendrá una pequeña definición.





5

# Fase 2: Despliegue de la estrategia (metodología cuadro de mando integral)

## → 5.1. Aspectos generales

Como se ha indicado en la Introducción, la estrategia materializada en líneas estratégicas debe desplegarse, de modo que se conviertan en planes y proyectos específicos, los cuales, si están bien definidos e implantados, garantizarán que se consigan las grandes metas estratégicas, en los períodos establecidos en el horizonte de planificación.

La metodología llamada cuadro de mando integral, permite identificar los proyectos estratégicos pasando por un primer despliegue consistente en identificar los objetivos estratégicos, a nivel perspectiva (económico / financiera, clientes, procesos y recursos), y estableciendo entre ellos el esquema de relación causa efecto.

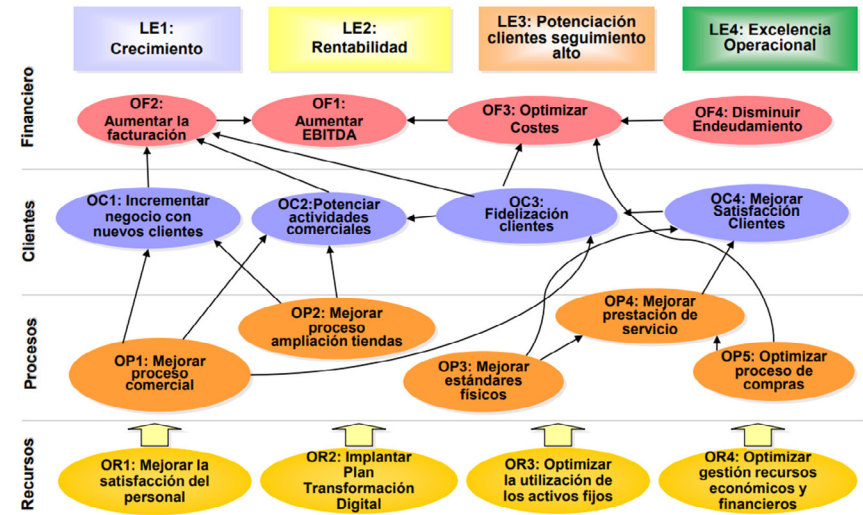
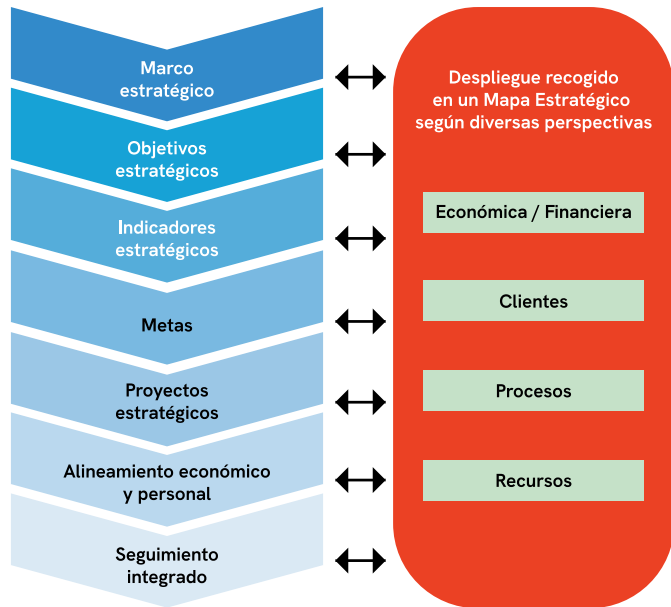
Los objetivos estratégicos se miden con uno o varios indicadores estratégicos, cada una de los cuales tendrá su correspondiente meta.

Las metas de los indicadores estratégicos se alcanzarán con el desarrollo de los proyectos estratégicos.

Así pues, las etapas para la construcción del cuadro de mando integral seguiremos las siguientes etapas:

- ① Identificación de los **objetivos estratégicos** de acuerdo a las perspectivas seleccionadas. Nuestra recomendación es utilizar las ya citadas
- ② Establecimiento de las **relaciones causa - efecto** entre los objetivos estratégicos
- ③ Identificación de **indicadores estratégicos** para medir cada objetivo. Los indicadores tendrán su correspondiente **meta**.
- ④ Definición de los **proyectos estratégicos** para conseguir las metas

La representación gráfica para la construcción del cuadro de mando integral es la siguiente:



## → 5.2. Objetivos estratégicos / mapa estratégico

Los objetivos estratégicos es lo que se desea conseguir en un determinado periodo. En general son en infinitivo. No tienen números concretos.

Los objetivos estratégicos corresponden al primer nivel de despliegue de las líneas estratégicas. Y deben agruparse por cada una de las iniciativas establecidas.

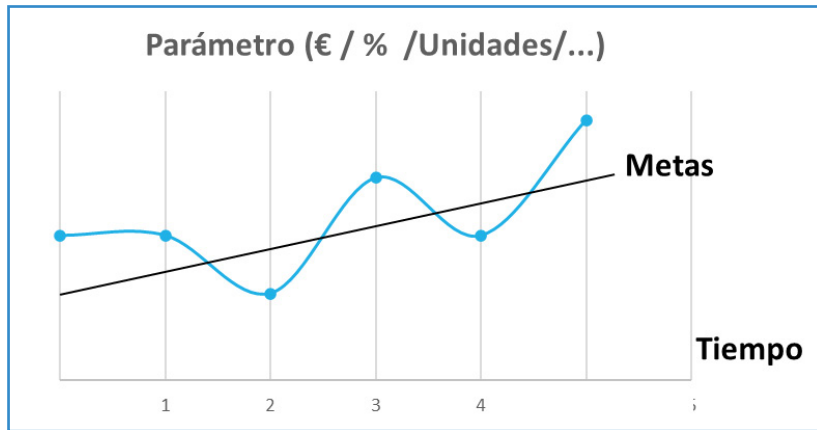
Así mismo es conveniente hacer la representación gráfica de los objetivos estratégicos, agrupados por perspectivas, y con el esquema de relaciones causa efecto, lo que se conoce como **'mapa estratégico'**.

El mapa estratégico aquí representado corresponde a una pyme que fabrica y distribuye snacks a través de tiendas propias y franquiciadas. Se hizo un plan estratégico, cuyas líneas estratégicas, se recogen en la parte superior de la figura.

Ese ejemplo nos muestra todo un conjunto de objetivos estratégicos agrupados por perspectivas.

## → 5.3. Indicadores estratégicos

Un indicador podemos definirlo como la evolución de un parámetro a lo largo del tiempo. Los objetivos estratégicos del apartado anterior se medirán con uno o varios indicadores estratégicos, cada uno de los cuales, tendrá su correspondiente meta, o sea que resultado se propone alcanzar para cada periodo de tiempo.



○ Perspectiva económico - financiera

- Ventas
  - Agrupación
- Costes
  - Agrupación
- Rentabilidad
  - Versus ventas
  - Antes de amortizaciones / intereses / impuestos (EBITDA)
- Evolución deuda
  - Devoluciones mensuales
  - Disminución deuda

○ Perspectiva procesos

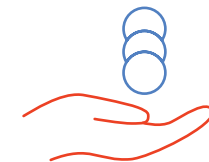
- Numero de productos / servicios en oferta
- Introducción de nuevos productos / servicios

○ Perspectiva recursos

- Horas de formación de los empleados
- Consumos energéticos
  - Electricidad
  - Gas
  - ....
- Productividad de los empleados (ventas medias / empleado)
- Compras
  - Volúmenes
  - Ratio vs ventas

○ Perspectiva clientes

- Satisfacción de los clientes
- Captación de nuevos clientes
- Fidelización de clientes / clientes que repiten
- Quejas / reclamaciones / devoluciones
- Costes en garantía



INDICADORES, METAS E INICIATIVAS ESTRATEGICAS				
Línea Estratégica	Perspectiva Estratégica	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas
- Potenciación de clientes del segmento alto	- Financiera	- Aumentar la facturación de nuevos clientes	- Facturación en: • Euros • % aumento	- Conseguir <input type="checkbox"/> • Mes 1 <input type="checkbox"/> • Mes 2 <input type="checkbox"/> • Mes 3 <input type="checkbox"/>

Los indicadores medirán magnitudes de cada uno de los objetivos estratégicos. Así, por ejemplo, para un comercio, y agrupados por perspectivas, podríamos tener:

6

# Fase 3: Implantación de los proyectos estratégicos

De acuerdo con la metodología de despliegue de la estrategia cuadro de mando integral, la implantación del Plan Estratégico será la implantación de los distintos proyectos estratégicos, en que se despliega el plan.

Las actividades que se van a hacer para conseguir las metas estratégicas, las podemos agrupar por similitud, dando lugar a los proyectos estratégicos.

Ejemplos de proyectos estratégicos podrían ser:

- Para conseguir las metas de ahorro energético
  - Instalación de placas solares
  - Mejora de los aislamientos
  - Cambio de luminarias
  - Cambio en sistemas de climatización
- Para mejorar la cualificación del personal / aumentar motivación
  - Plan de formación con orientación al cliente y a la innovación
- Para mejorar la satisfacción / fidelización de los clientes
  - Encuesta de satisfacción
  - Proyecto de 'Experiencia Cliente'

En cualquier caso, en esta guía sugerimos que, para el éxito de cualquier proyecto, tenga unos puntos clave.

- ① El proyecto tiene que estar definido y tener un objetivo claro y alineado con las líneas estratégicas identificadas en las fases anteriores.
- ② El **alcance** del proyecto es recomendable que esté claramente definido.
- ③ En función del tamaño del comercio puede haber un **responsable del proyecto**.

Por tanto, cada proyecto estratégico tendrá su propio plan de implantación, que será llevado a cabo por el responsable correspondiente.

Una herramienta que proponemos para la primera etapa de definición de proyectos y asignación de responsables y equipo de proyecto es el uso de una **ficha resumen** con lo indicado en el apartado anterior. Cada proyecto estratégico debería tener su descripción detallada, y una ficha con los elementos clave:

- Nombre / código / indicador estratégico al que está vinculado
- Responsable interno
- Actividades básicas en que se descompone
- Hitos a conseguir
- Presupuesto
- Costes internos / externos
- Indicadores operativos, (cuando esté en marcha)



7

## Fase 4: Seguimiento de la estrategia

El seguimiento del Plan Estratégico lo llevará el propietario o director del comercio y lo realizará mediante el seguimiento y control de la implantación de cada uno de los distintos proyectos estratégicos, según se indica en el subapartado anterior.

Para ello, se propone planificar y realizar **reuniones de seguimiento** de forma periódica durante el desarrollo de este. En estas reuniones se analizará el avance de las actividades, los posibles retrasos, sus causas y posibles soluciones o alternativas, la evolución del gasto y las desviaciones según lo presupuestado, así como la calidad de las actividades realizadas.

Además, se hará un seguimiento a través de los **indicadores estratégicos** definidos en la etapa de despliegue del Plan Estratégico.

Otro tipo de control que podría ser muy conveniente, sobre todo para proyectos de una duración larga es la gestión de riesgos.

Al terminar cada reunión de seguimiento se establecerá una sencilla **acta**, que será un documento de trabajo muy operativo que recogerá:

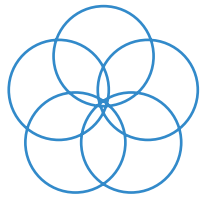
- Temas tratados: resumen
- Acuerdos alcanzados
- Próximos pasos / responsables / fechas
- Temas pendientes / responsables / fechas
- Otros



# 8

## Digitalización del cuadro de mando integral

Si bien la digitalización del cuadro de mando integral no es objeto de esta guía, consideramos que aquellos comercios que ya posean una madurez en la realización de planes estratégicos y su seguimiento, se propone la digitalización del cuadro de mando integral con plataformas de Business Intelligence, como, por ejemplo, Power BI, en especial en lo relativo a elementos clave como los indicadores y proyectos estratégicos.



# 9

## Recomendaciones finales para el comercio local

Como recomendaciones generales, para aquellos comercios que nunca hayan realizado un plan estratégico se recomienda que lo realicen al menos una primera vez, con el fin de ordenar y orientar las actuaciones y esfuerzos financieros, de esta manera se podrá establecer un horizonte a medio y largo plazo.

Por lo general, se recomienda que el periodo que abarca un plan puede ser de 3, 5 o más años. Para el caso de los comercios, recomendamos realizar un plan a 3 años y realizar revisiones anuales para modificar o corregir algunas líneas o proyectos.

La *reflexión estratégica* en un comercio ayudará a mejorar su competitividad y sobre todo ganará en eficiencia de recursos. Aunque en un inicio pueda aparentar muy costoso, lo cierto es que los beneficios que obtendrá un comercio son mucho mayores que los impedimentos y costes asociados.

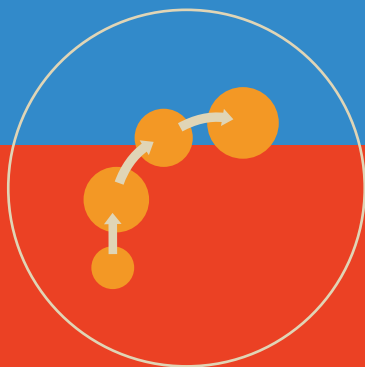
Ánimo, comienza la reflexión y diseña tu estrategia.



[camaravalencia.com](http://camaravalencia.com)

**C**ámara  
Valencia

Cuaderno de Comercio:  
**La Estrategia en el Comercio Local**



Cámara de Comercio de Valencia. C/Poeta Querol 15 - 46002 València  
[camaravalencia.com](http://camaravalencia.com)