

ANÁLISIS DE LA FORMACIÓN EN EL COMERCIO MINORISTA DE LA PROVINCIA DE MÁLAGA

ROCÍO AGUILAR ILLESCAS

RAFAEL ANAYA SÁNCHEZ

SEBASTIÁN MOLINILLO JIMÉNEZ

Rocio.aguilar@uma.es, rafael.anaya@uma.es, smolinillo@uma.es

“Universidad de Málaga”

RESUMEN

Los continuos cambios a los que el mercado se enfrenta hacen que la empresa deba establecer mecanismos de adaptación continua. El personal de la empresa debe estar preparado para poder aprovechar dichos cambios, estableciéndose la formación como un elemento de ayuda para la asimilación de nuevas corrientes y técnicas sobre la gestión de los negocios. A través del presente estudio se pretende determinar cuál es la situación de la formación en el comercio minorista de la provincia de Málaga, estableciendo cuál es la importancia que se le da por parte de los comerciantes, cuáles son las principales necesidades formativas, además de identificar qué variables influyen en la mayor o menor percepción de necesidades formativas. Para el análisis de resultados se emplearon distintas técnicas univariantes y bivariantes, siendo una herramienta fundamental en el estudio la técnica multivariante CHAID (Chi-square Automatic Interaction Detector).

PALABRAS CLAVE

Formación, Distribución Comercial, Comercio Minorista, Marketing Interno.

1. Introducción

La importancia de la distribución comercial no sólo radica en hacer llegar el producto al comprador, sino que participa en la creación de valor. Según Vázquez y Trespalacios (2006), “el conjunto de intermediarios que constituyen el sistema comercial contribuyen en una parte importante al valor de la producción en el conjunto de la economía, configurándose además como un sector que acoge un buen número de empleos”. Esta reflexión establece que se trata de un factor decisivo en la configuración del tejido social y empresarial en las regiones, estructurando las mismas a través del volumen de empleo generado.

En Europa, según EuroCommerce (2009), el sector comercial es el que más empleo genera en Europa, con 31 millones de empleos, cifra que, a pesar de la crisis económica, ha aumentado. Según datos del Boletín Económico del ICE (2009), en 2008 en España el comercio supuso un 15'43% del Valor Añadido Bruto (VAB) del sector servicios y un 10'39% del VAB nacional. Durante el año 2008 la cifra de negocios del sector servicios de mercado en España disminuyó un 3'2% con respecto a 2007, haciendo lo propio el comercio que experimentó un descenso del 4'3%; no obstante, el número de ocupados en el comercio asciende a 3.239.130, el 15'99% del total de ocupados de la economía nacional. El comercio minorista, con 1.974.230 ocupados en 2008, concentra el 62% del empleo en el sector comercial. Estos datos se mantienen a nivel andaluz y de la provincia de Málaga.

Unido a la importancia del sector de la distribución comercial, cabe destacar cómo los cambios en el entorno político, legal o social, han provocado que el sector haya sufrido una evolución radical en los últimos 30 años (Fernández, Martínez y Rebollo, 2008). Los mismos autores destacan la importancia del Mercado Común de la Unión Europea, el cual ha modificado la normativa y la competencia existentes en España. El máximo exponente de lo anterior se encuentra en la Directiva de Servicios (conocida como “Directiva Bolkenstein”¹), la cual facilita la entrada de competidores de otros países miembros de la Unión Europea.

En este contexto adquiere importancia el concepto de “adaptación”, entendido como la capacidad para aprovechar las ventajas competitivas que otorgan dichos cambios, asimilando modificaciones legales, nuevas tecnologías, formas de venta o preferencias de los consumidores. Según Aranda García (2004) “la mayor educación y formación de los ciudadanos repercute en la competitividad de las empresas, sobre todo facilitando la asimilación y difusión de nuevas tecnologías”. La formación aparece como uno de los factores más importantes para el sector comercial, ya que favorece la adaptación a los cambios en el mercado, afectando al rendimiento y competitividad de las empresas y a la empleabilidad de la población.

EuroCommerce defiende que el sector comercial necesita mejorar la empleabilidad de los trabajadores, y fomentar la adaptación de las empresas y de sus empleados a los retos planteados por la evolución tecnológica. “Un profundo análisis revela que el crecimiento por parte de la demanda de productos y servicios más sofisticados, ha liderado el cada vez más complejo desarrollo de la distribución comercial. (...) el sector comercial insta a las autoridades europeas a cumplir sus responsabilidades, reconociendo los beneficios de la competitividad de la distribución comercial en beneficio de los consumidores” (Eurocommerce, 2008).

Los Gobiernos, según la Organización Internacional del Trabajo (2003), deben establecer programas de formación permanente para que los trabajadores puedan adquirir constantemente cualificaciones transferibles y para que las empresas tengan acceso a una fuerza de trabajo más competente, reconociendo la influencia de las políticas activas de formación y reciclaje sobre el empleo, en la competitividad de las empresas de distribución comercial. En este contexto cada vez más competitivo y turbulento, la formación en marketing puede contribuir a gestionar de una manera más exitosa la empresa, puesto que permitirá “identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad” (Kotler, 2006).

¹ Directiva 2006/123/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 12 de diciembre de 2006 relativa a los servicios en el mercado interior

Evaluar el nivel de formación de la empresa comercial de Málaga, y especialmente la formación en marketing, es el objetivo principal de esta investigación.

2. Metodología

Con el propósito del estudio, pero sin olvidar el rigor científico, se seguirá el enfoque del empirismo lógico, el cual se caracteriza por utilizar el método estadístico inductivo. En él, las teorías se contrastan y consolidan a través de un soporte probabilístico, obtenido a través de la acumulación de observaciones, de forma que, según Anderson (1983), a más observaciones mayor probabilidad de verificación.

El trabajo se afronta en el marco del análisis de la formación en el tejido empresarial del sector de la distribución comercial minorista, contemplando dentro del análisis las actividades del epígrafe 52 de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas de 1993², ubicadas dentro de los límites de la Provincia de Málaga. Los datos utilizados han sido obtenidos en una investigación transversal, a través de una sola “oleada” o “encuesta” realizada en septiembre de 2008.

El objetivo general de este trabajo es acercarnos al conocimiento de la situación de la formación en el sector comercial minorista de la Provincia de Málaga. Para la consecución del objetivo general se plantearon los siguientes objetivos específicos: Conocer las necesidades de formación manifestadas; Evaluar la importancia que los comerciantes le conceden a la formación; Identificar las principales variables que influyen en la realización de acciones de formación.

Para la obtención de los datos necesarios dentro del estudio, se realizó una “encuesta personal telefónica”, dirigida a los comerciantes minoristas de la Provincia de Málaga incluidos en el epígrafe 52 de la CNAE-93: *Comercio al por menor, excepto el comercio de vehículos de motor, motocicletas y ciclomotores; reparación de efectos personales y enseres domésticos*³.

3. Marco Conceptual

3.1. Importancia y tendencias del sector comercial nacional

Según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas de 1993, la distribución comercial se computa en la sección G, que incluye las siguientes ramas: Rama 50 (venta, mantenimiento y reparación de vehículos de motor, motocicletas y ciclomotores; venta al por menor de combustible para vehículos de motor); Rama 51 (comercio al por mayor e intermediarios del comercio, excepto vehículos de motor y motocicletas); Rama 52 (comercio al por menor, excepto el comercio de vehículos de motor, motocicletas y ciclomotores; reparación de efectos personales y enseres domésticos).

La productividad del sector de la distribución comercial en España presenta un ajuste a la baja en todos los formatos, aunque está en consonancia con el peso de nuestro PIB respecto al del resto de países europeos. Así, la productividad aparente por empleado en España coincide prácticamente con la media de la UE-27. Ahora bien, si se tienen en cuenta los países de la UE-15, la productividad del comercio español es relativamente inferior. Esta baja productividad, en comparación a los países más desarrollados de la UE, puede ser debida “al proceso seguido por los canales de comercialización en España, ya que se trata de un caso tardío de evolución que, sin embargo, ha recorrido rápidamente las etapas de transformación, incorporándose finalmente al entorno de la Unión Europea como uno más de los sistemas de distribución de una economía desarrollada” (Fernández, Martínez y Rebollo, 2008).

Estos mismos autores destacan que en los últimos 30 años “se ha pasado de un mercado estrecho, homogéneo y con escasa capacidad adquisitiva a un mercado que rebasa fronteras, muy segmentado y de preferencias muy diferenciadas (...) de un sistema de comercialización dominado por unos pocos fabricantes y mayoristas poderosos acompañados de una pléyade de pequeños productores del sector primario, sin capacidad para controlar la comercialización de sus productos, y de pequeños minoristas,

² Se ha utilizado el CNAE 93 debido a que en el momento de realización de las encuestas aún estaba dicha clasificación en uso.

³ Como se indicó en la introducción, esta encuesta se realizó gracias a la colaboración del Observatorio del Comercio Minorista de la Provincia de Málaga.

en general de baja cualificación y sin poder de negociación con los proveedores, ni autonomía para la composición de su oferta, a otro en el que el poder de negociación se traslada hacia quienes interactúan con los compradores finales (...) de sistemas de venta generalizadamente muy primitivos a incorporar al proceso de creación de valor del canal de distribución las tres grandes innovaciones radicales del siglo XX: el régimen de autoservicio, la incorporación del enfoque de marketing a la gestión empresarial y la adopción de las tecnologías de la información y comunicación (TIC)".

De cara al futuro, siguiendo a Fernández, Martínez y Rebollo (2008:2), se vislumbran una serie de tendencias que se dirigen hacia aumentar el crecimiento, mejorar la capacidad competitiva, ajustar los formatos comerciales a los nuevos segmentos de clientes o mejorar los sistemas de venta sin establecimiento, principalmente el e-commerce. "La evolución de los canales de distribución, que en los últimos años ha entrado en fase de turbulencia, parece caminar hacia un modelo de redes dinámicas en la búsqueda de la eficiencia, básicamente a través de dos vías: la especialización por funciones y la concentración" (Fernández, Martínez y Rebollo, 2007).

Por tanto, el sector de la distribución comercial se enfrenta a un mercado cada vez más complejo, maduro, con clientes expertos y exigentes y con márgenes generalmente reducidos. Se trata de un mercado fuertemente competitivo, con gran número de oferentes, en el que aparecen nuevos canales de distribución y que se va convirtiendo poco a poco en un mercado global muy influido por el desarrollo de las nuevas tecnologías.

3.2. Capital Humano y Marketing Interno

El capital humano marca en gran medida la capacidad competitiva de las empresas. "Las economías emergentes y las consolidadas se aciertan en una transición de la economía industrial hacia la economía del conocimiento, en la cual existe una interrelación entre la educación, el conocimiento, ciencia y tecnología, lo cual provoca que el motor del desarrollo de un país sean las ideas y la aplicación de la tecnología sobre las habilidades, aprendizaje y capital humano" (Madrigal, 2009).

El factor humano tiene un papel crucial en la empresa, puesto que a través de éste las empresas pueden conseguir una ventaja competitiva duradera, ya que constituye una característica de la empresa difícil de copiar por la competencia (Coyne, 1994).

Dentro del análisis del capital humano como fuente de ventajas competitivas, se encuentra la Teoría de Recursos y Capacidades, la cual centra su análisis en los recursos y capacidades internos que posee la empresa, con el objetivo de conseguir ventajas competitivas sostenibles que generen rentas empresariales duraderas. "La Teoría de Recursos y Capacidades centra su atención en la creación de valor, considerando que las características internas de la empresa son las que generan rendimientos empresariales superiores. Por tanto, los recursos y capacidades internos de la empresa son los medios que logran una ventaja competitiva" (Danvila, 2004).

De tal forma, el objetivo de esta teoría es la creación de valor, para lo que los recursos deberán ser escasos, valiosos, difícilmente imitables y limitadamente sustituibles de manera que sea posible la obtención de ventajas competitivas debidas a los recursos y capacidades internos de las organizaciones (Miller y Shamsie, 1995).

La Teoría de Recursos y Capacidades rechaza el análisis industrial que considera que todas las empresas de un mismo sector poseen idénticos recursos. El análisis de recursos (Barney, 1991) sostiene que las empresas de un mismo sector poseen recursos diferentes y que dichos recursos no son perfectamente móviles o intercambiables de unas empresas a otras. Estas premisas asumen la imperfección existente en los mercados de factores productivos. Estos recursos pueden definirse como los elementos que una empresa utiliza en sus procesos empresariales con el fin de elaborar una serie de bienes y servicios (Maritan y Brush, 2003). Por su parte, las capacidades son definidas como combinaciones de conocimiento tácito, habilidades y recursos que una empresa acumula a lo largo del tiempo, es decir, son fenómenos complejos resultado del proceso de aprendizaje organizativo (Pisano y Shuen, 1999).

Diversos estudios relacionan el éxito empresarial con el desarrollo del capital humano existente en la empresa. En el artículo "*Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review*"

(Unger, Rauch, Frese y Rosenbusch, 2009), se demuestra que, al analizar la bibliografía existente, existe una relación entre el éxito de la empresa y el mayor capital humano.

También en el sector comercial, la gestión del capital humano adquiere gran importancia. Siguiendo a Merkel, Jackson y Pick (2010), “el comercio significa trabajar y servir a los consumidores directamente, de forma personal. Esto pide acciones especiales de los comercios para satisfacer las demandas de un número cada vez mayor de bien informados y sofisticados consumidores. En vista de estos cambios tanto en contextos nacionales como internacionales, es absolutamente necesario conseguir las personas adecuadas si un negocio quiere ser de éxito y sostenible. (...) La gestión del capital humano tiene que dotar de un entrenador, no solo para organizar, sino también para apoyar a los empleados”.

En la década de los 70, muy relacionado con el estudio del capital humano de la empresa y su gestión, aparece el concepto de marketing interno que, desde entonces, ha sido objeto de una continua corriente de investigación para el marketing. George y Grönroos (1989) lo definen como “una filosofía para gestionar los recursos humanos de la organización basada en la perspectiva del marketing”.

En los distintos manuales de marketing se considera que el marketing interno es aquel que se encarga de promocionar los valores de marca y la imagen de una compañía entre sus empleados, buscando que los trabajadores se identifiquen mejor con los productos o servicios de la empresa, con su filosofía y sus valores de marca mejorando en consecuencia su motivación y su fidelidad a la compañía. Kotler (2008) ubica al marketing interno dentro de lo que él denomina marketing holístico, el cual considera “que todo importa en el marketing (el consumidor, los empleados, otras empresas, los competidores y la sociedad en su conjunto) y de que normalmente hay que adoptar una perspectiva amplia e integrada”.

Dentro del marketing interno surge la teoría del cliente interno, la cual “consiste en considerar a los empleados no sólo como unos clientes más sino como los principales. (...), si una empresa se preocupa de la satisfacción de las necesidades de los clientes, debe primero ocuparse de satisfacer las necesidades de los empleados” (Ruíz de Alba, 2008).

Los autores D’Andrea, Reynoso y Lovelock (2004) indican que en el sector servicios, dentro del cual se encuentra la distribución comercial, pueden darse conflictos entre 3 partes: el cliente, el empleado y la empresa de servicios. Para ello, y con el fin de no crear dichas situaciones o resolverlas, de debe contar con el personal adecuado y con la formación necesaria, y un puesto de trabajo bien diseñado. Estos mismos autores establecen que “la formación de los empleados es una inversión y no un gasto. En etapas críticas las organizaciones recortan su presupuesto de capacitación. Sin embargo, es en el recurso intelectual de sus colaboradores donde está la ventaja competitiva de una empresa. Es la propia gente de la empresa la que hará que esta crezca”.

En relación a los resultados que se obtienen en la empresa consecuencia de la aplicación del marketing interno, “se identifican dos tipos de resultados a los que puede afectar el marketing interno directa o indirectamente: resultados de innovación y resultados empresariales” (García, Santos, Ganzo y Trespalacios, 2008). Para ello, “toda la información recogida debe materializarse en el diseño o modificación de puestos de trabajo, los programas de formación y la política de remuneración e incentivos de la organización”.

Bansal, Mendelson y Sharma (2001) abordan que un modelo de marketing interno debe ser formado por las prácticas de gestión de recursos humanos, pues son ellas las que atienden los objetivos previstos en los conceptos generales de orientación al cliente y su satisfacción. Estas prácticas mejorarán las prestaciones y la satisfacción de los empleados: seguridad en el empleo, reconocimientos, informaciones compartidas, *empowerment*, reducción de la discrepancia de estatus y enseñanza continua.

Esta última establece que un desarrollo continuo es necesario para alcanzar varios objetivos, entre ellos preparar a los empleados de la línea de frente para los problemas que podrán encontrar en los contactos con el cliente, capacitar a los empleados para los cambios en la organización, adecuar las actitudes de los empleados y, adicionalmente, aumentar sus habilidades.

En los últimos años, la planificación de la inversión en formación se ha convertido en una de las principales preocupaciones de los directivos de recursos humanos, ya que la formación de los trabajadores ha pasado a considerarse como una herramienta fundamental a la hora de abordar enfoques centrados en la calidad y la flexibilidad, así como frente a situaciones de cambio tecnológico y organizativo (Guerrero y Sire, 2001).

3.3. Importancia de la formación

La formación en la empresa puede ser tratada desde muchos puntos de vista y estudiada como un aspecto más de la Gestión de Recursos Humanos, de la Teoría de los Intangibles o Capital Intelectual, de la aproximación de los Recursos y Capacidades, el Capital Humano u Organizaciones de Aprendizaje. Esta amplia variedad de perspectivas tiene su origen en el cambio de concepción acerca del papel desempeñado por el factor humano. Éste ha pasado de ser un simple coste a minimizar, a convertirse en un recurso a optimizar, en una fuente de creación de valor para las empresas (Becher y Gerhart, 1996).

Por tanto, la formación debe entenderse no como una función o área más de una empresa, sino como una parte esencial de la propia realidad (Colom, Sarrañana y Vázquez, 1994); debe estar en estrecha relación con el resto de departamentos o áreas clave para el desarrollo y éxito de la organización. La manera tradicional de analizar la formación se basa en la teoría económica de capital humano (Becker, 1967), que analiza la formación como un bien de “producción”, buscando producir una serie de conocimientos que se convierten en habilidades, las cuales con el transcurso del tiempo incrementan la productividad de los trabajadores.

Al iniciarse el siglo XXI, la formación es considerada una inversión y no un gasto, siendo la fuente directa de productividad y competitividad. De tal forma, la formación se puede definir, según el Estudio de Necesidades de Formación del Comercio Minorista de Andalucía (Molinillo y Sánchez, 2005), como el “proceso planificado que, teniendo como base los objetivos de la organización, pretende la adecuación y mejora de los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para conseguir, entre otros fines, la adaptación al cambio, el incremento de la competitividad y la optimización del trabajo, buscando tanto el beneficio de la organización, a través de un mayor rendimiento, como el beneficio del trabajador, a través de un mayor desarrollo de su carrera profesional”.

Los principios que explican la importancia de la formación de los trabajadores, son (Bueno, 1996):

- Posibilidad de lograr una cualificación profesional a medida de la empresa, desarrollando las competencias personales como “competencias básicas distintivas”.
- Permite redefinir los puestos de trabajo y el desempleo de nuevas ocupaciones, con el fin de rentabilizar el gasto de personal y que las empresas puedan adaptarse al cambio.
- Crea vínculos más estables en las relaciones laborales, facilitando el cambio cultural y las condiciones motivacionales o de actividad para hacer frente a la nueva competitividad.
- Facilita al trabajador una base profesional más amplia, haciendo aparecer en él elementos como la iniciativa y la creatividad o la capacidad de adaptación.

Ahora bien, los objetivos de la formación deben ir encaminados a alcanzar los fines corporativos de la organización. Además, deben formularse en términos de destrezas profesionales observables y evaluables, deben estar siempre claramente establecidos y concretados para que sean eficaces.

Para que una formación sea eficaz, es necesario definir claramente los objetivos que se persiguen con la misma, analizar el contenido de las demandas que existen de ella y elegir para cada enseñanza los medios pedagógicos adecuados. Debe planificarse para cubrir las deficiencias y carencias en las personas, no debe ser una respuesta a una necesidad puntual, sino que ha de actualizarse y tener continuidad; se debe precisar “quién, cuándo, dónde y cómo” se deberá formar.

Por ello, la formación no puede realizarse arbitrariamente, puesto que cualquier iniciativa de formación que quiera dar respuesta a las necesidades del desarrollo de la organización, ha de estar articulada en el entorno de una propuesta formativa que las englobe (Barón 2000). Así, la formación

debe abarcar una secuencia programada de eventos que constituyen un proceso continuo. Dicho proceso puede estructurarse en tres etapas básicas (Gómez-Mejía et al, 2002):

- Necesidades de formación. El primer paso es detectar y analizar las necesidades formativas de la misma. Estas necesidades provienen directamente del plan estratégico de la empresa.
- Plan de formación. Diseño del tipo más adecuado de formación y su aplicación. Todo plan debería reunir, al menos, seis requisitos básicos: ser estratégico, global, participativo, obligatorio, dinámico y rentable. En el proceso, desarrollo y aplicación del plan de formación, se distinguen dos etapas: 1) necesidades que deben transformarse en acciones formativas concretas; 2) decidir qué contenidos se van a impartir, quiénes van a impartirlos, quiénes van a ser los destinatarios, cuál será la duración, cuándo y dónde se va a realizar la acción formativa, qué grado de adaptación va a tener con las particularidades de la empresa, qué métodos se van a emplear y cuál va a ser el alcance temporal de sus resultados.
- Evaluación y seguimiento de la formación. Cualquier intento de recogida sistemática de información que ayude a tomar decisiones sobre la selección, adopción, valor y modificación del programa de formación.

El beneficio de la formación es para la empresa y para el trabajador, ya que supone una inversión para enfrentar los retos del futuro. Las principales ventajas en cuanto a la persona son las siguientes (Pérez Gorostegui *et al.*, 1998):

- Ayuda a la persona en la toma de decisiones y la resolución de problemas.
- Eleva el nivel de satisfacción con el puesto de trabajo (pues con la formación mejora el rendimiento, aprovecha más el cambio, etc.).
- Mejora la confianza de la persona en sus propias capacidades. Elimina el temor a la ignorancia o a la incompetencia. Genera un sentimiento positivo de mayor nivel de conocimientos.
- Colabora a la consecución de los objetivos personales.
- Satisface las necesidades personales tanto de quien forma como de quien recibe la formación.

Las principales ventajas para la organización son las siguientes (De la Calle Durán, 2004):

- Mejora la productividad y la calidad del trabajo. Cuando el individuo no alcanza los niveles de desempeño, pueden tomarse medidas para su mejora a través de programas de formación.
- Mejora el conocimiento de los puestos de trabajo por quienes los desempeñan, en todos los niveles de la organización.
- Dota a la organización de mayor adaptabilidad, y le permite hacer un uso más flexible de sus recursos humanos. La capacidad de una organización para adaptarse al cambio del entorno depende de la capacidad de adaptación que tengan las personas que la integran.
- Mejora la moral de los trabajadores y la imagen de la empresa.
- Colabora a que las personas se identifiquen con los objetivos de la organización.
- Colabora en el desarrollo de la promoción interna. Las habilidades que se necesitan pueden adquirirse fuera de la organización, a través del reclutamiento, o cultivarse dentro, a través de la formación.

Se puede afirmar que la formación debe ser permanente en la empresa (Aguirre *et al.*, 2000):

- Debe presentarse desde el mismo momento de la incorporación del empleado a ella. La entrada de un trabajador nuevo en la organización requiere una preparación del individuo, tanto para el desarrollo eficiente de su trabajo, como para la adaptación a la cultura organizativa.
- También se debe presentar durante su vida en la empresa. El empleado necesita mantenimiento y reciclaje profesional, para poder trasladarse a otros puestos o ascender a largo plazo.

Centrándonos en el comercio, para mejorar la calidad del servicio es necesario contar con empleados bien formados, capaces de ofrecer al cliente lo que espera, en cualquier sitio y en cualquier momento (Berry, 1986; Hartline y Ferrell, 1993). La formación es una pieza clave para el desarrollo de las habilidades de comunicación, venta y servicio del personal, y la potenciación de actitudes favorables hacia la orientación del servicio.

Sin embargo, son pocos los estudios que analizan la problemática y las ventajas asociadas con la formación en las pequeñas empresas comerciales por la dificultad que entraña la obtención de la información. No obstante, se constata la escasa formación de las personas que trabajan en el comercio al por menor, lo que ha contribuido a incrementar la desventaja frente a las grandes superficies y las modernas formas comerciales.

Dentro del sector comercial deberemos considerar una serie de características propias que marcan la situación de partida (Aranda, 2004), destacando que en el comercio son los trabajadores sin cualificación los que menor nivel de paro presentan; la población desempleada contempla al sector como una posibilidad de incorporación al mercado de trabajo a través del empleo autónomo debido a la percepción de ausencia de requerimientos cualificativos; al empresario no le preocupa la formación inicial del empleado; el trabajador cualificado, al no ser considerado como capital humano de la empresa y debido a las facilidades para incorporarse al sector, utilizará dicho trabajo como “puente” para introducirse en el mercado de trabajo; a medida que aumenta la dimensión de las empresas, aumenta la participación en acciones de formación y la incidencia de dichas actividades formativas.

Por otra parte, a la hora de interpretar el perfil del comerciante hay que tener en cuenta, como señalan Miquel, Parra, L'hermie y Miquel (2008), que desde finales de los setenta hasta principios de los noventa, el sector de la distribución comercial ha actuado como refugio de la mano de obra de otros sectores.

3.4. Oferta formativa

La necesidad de establecer las competencias para el desempeño de las profesiones del sector comercial es el origen del establecimiento del Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales (CNCP), instrumento del Sistema Nacional de las Cualificaciones y Formación Profesional (SNCFP), establecido por la Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio, constituido por instrumentos y acciones necesarias para promover y desarrollar la integración de las ofertas de la formación profesional, así como la evaluación y acreditación de las correspondientes competencias profesionales. Dicho Catálogo incluye el contenido de la formación profesional asociada a cada cualificación.

El CNCP está dividido en familias profesionales atendiendo a criterios de afinidad entre las competencias profesionales de las ocupaciones y los puestos de trabajo detectados, y niveles de cualificación, de acuerdo al grado de conocimiento, iniciativa, autonomía y responsabilidad precisa para realizar dicha actividad. Entre ellas, se encuentra la familia profesional de Comercio y Marketing, en la cual centramos nuestro trabajo, al ser la más relacionada con los objetivos planteados en el estudio. En la tabla 1 se resumen los 14 perfiles profesionales que se definen para dicha familia:

TABLA 1
Cualificaciones profesionales del Instituto Nacional de Cualificaciones (INCUAL): Familia número 22

Nombre	Nivel de cualificación	Nombre	Nivel de cualificación
Actividades de Venta	2	Gestión Comercial de Ventas	3
Asistencia a la Investigación de Mercados	3	Gestión y Control del Aprovisionamiento	3
Atención al Cliente, Consumidor o Usuario	3	Implantación y Animación de Espacios Comerciales	3
Actividades Auxiliares de Almacén	1	Marketing y Compraventa Internacional	3
Actividades Auxiliares de Comercio	1	Organización y Gestión de Almacenes	3
Control y Formación en Consumo	3	Organización del Transporte y la Distribución	3
Gestión Administrativa y Financiera del Comercio Internacional	3	Tráfico de Mercancías por Carretera	3

Fuente: Estudio multisectorial sobre cualificaciones profesionales relacionadas con proyectos de comercio-ciudad (CECA, 2009)

En relación a las anteriores cualificaciones profesionales, pasamos a indicar a modo de resumen las distintas titulaciones específicas de comercio y el marketing existentes en Andalucía⁴.

TABLA 2
Titulaciones relacionadas con Comercio y Marketing

Titulación	Tipo	Titulación	Tipo
Universitaria		Formación Profesional	
Administración y Dirección de Empresas	Ldo/Grado	Técnico en Comercio	Grado Medio
Diplomatura en Empresariales	Diplomatura	Técnico Superior en Comercio Internacional	Grado Superior
Investigación y Técnicas de Mercado	Ldo/Grado	Técnico Superior en Gestión Comercial y Marketing	Grado Superior
Marketing e Investigación de Mercados	Grado	Técnico Superior en Servicios al Consumidor	Grado Superior
Investigación y Marketing	Doctorado	Técnico Superior en Gestión del Transporte	Grado Superior
Experto Universitario en Marketing de Negocios	Experto Univ.		
Máster Universitario en Marketing de Negocios	Máster		
Máster Oficial en Administración y Dirección de Empresas	Máster Oficial		

Fuente: adaptado de CECA (2009) y de Molinillo y Sánchez (2005).

Junto a la formación profesional reglada, en España se desarrolla la denominada Formación Profesional Continua, con el objetivo de proporcionar a los trabajadores ocupados la formación que necesiten a lo largo de su vida laboral, aportándoles conocimientos y experiencias adecuadas a las necesidades demandadas en cada momento por las empresas y el mercado en general. Las instituciones encargadas de su desarrollo son FORCEM (Fundación para la formación continua) y la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo, las cuales se fusionaron en 2007.

De la memoria realizada en el año 2008 por FORCEM se extraen una serie de resultados, entre los que destacan que las empresas que se beneficiaron del sistema procedían principalmente de los sectores industrial y comercial; aumenta progresivamente el número de participantes, aunque disminuye el tiempo dedicado; los meses vacacionales son los que muestran menor número de acciones formativas; la edad donde encuentran más participantes es entre los 26 y 35 años, descendiendo progresivamente con la edad; el mayor número de participantes tienen estudios medios, seguidos de los que tienen estudios universitarios y primarios; los directivos y mandos intermedios son los que menos participan en acciones de formación, siendo los técnicos los que en mayor medida lo hacen; las empresas con mayor número de empleados son las que presentan más participantes en las acciones de formación; la gestión de riesgos laborales, la gestión de recursos humanos y los idiomas son los cursos con mayor participación. La atención al cliente y la gestión comercial son los cursos relacionados con el marketing que aparecen entre los 10 primeros. Si se consideran únicamente las empresas comerciales, los idiomas ocupan el primer lugar, seguidos de la informática y la gestión comercial.

4. HIPÓTESIS

Una vez configurado el marco conceptual de la investigación, se enuncian a continuación las hipótesis de partida para su contrastación; siguiendo el modelo del empirismo lógico.

TABLA 3
Hipótesis

HIPÓTESIS
H1. Los propietarios y gerentes de comercios son más sensibles a las necesidades de formación cuanto mayor sea su nivel de estudios.
H2. En los comercios integrados organizativa o asociativamente, se reconoce en mayor medida la existencia de necesidades de formación.
H3. El reconocimiento de necesidades de formación está relacionado positivamente con el tamaño del comercio.
H4. Los propietarios y gerentes atribuyen a sus empleados más necesidades de formación que las que reconocen como propias.
H5. Las variables más influyentes en el reconocimiento de las necesidades de formación son las relacionadas con el tamaño del comercio (plantilla y superficie).
H6. El mayor nivel de estudios por parte de propietarios y gerentes favorece la participación en acciones de formación.
H7. Los establecimientos integrados en organizaciones y/o asociaciones favorecen en mayor medida la formación de sus plantillas.

⁴ No se consideran aquellas titulaciones relacionadas con la gestión empresarial, sino únicamente aquellas específicas de Comercio y Marketing, o cuyo peso dentro de la titulación sea elevado.

5. ESTUDIO EMPÍRICO

Para el procedimiento de muestreo se eligió el muestreo estratificado polietápico. De este modo, en una primera etapa se establecieron las áreas de la provincia, y posteriormente se seleccionaron los elementos de la muestra según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), de manera que conseguimos representar fielmente la diversidad geográfica y comercial existente en la provincia. Para la definición de las áreas comerciales de la provincia, se siguió la ordenación aprobada en el Plan Andaluz de Orientación Comercial 2007-2010, con la salvedad de la división del área de Málaga Centro Regional en las de Málaga Capital y Área Metropolitana de Málaga, dado que se consideró más adecuado al objeto de obtener información más representativa. De este modo, las áreas objeto de estudio han sido las siguientes: Málaga Capital; Área Metropolitana de Málaga; Costa del Sol; Depresión de Antequera; Serranía de Ronda; Axarquía.

TABLA 4
Ficha Técnica del Trabajo de Campo

Método de recogida de información:	Encuesta telefónica.
Universo:	23.083 establecimientos minoristas.
Ámbito del Estudio:	Provincia de Málaga.
Procedimiento de Muestreo:	Estratificado polietápico (área y CNAE) con selección de los elementos aleatoriamente.
Tamaño de la Muestra:	534 comerciantes
Margen de error:	$\pm 4,2\%$ para el conjunto de la provincia, con un nivel de confianza del 95%.
Fecha del trabajo de campo:	Septiembre de 2008
Ejecución del trabajo de campo:	Federación de Comercio de Málaga (FECOMA)
Control del trabajo de campo:	Control personal durante la entrevista, control a la entrega de los cuestionarios y control de consistencia de las preguntas.

Fuente: Elaboración Propia

6. ANÁLISIS DE DATOS

6.1. Variables que influyen en el reconocimiento de necesidades de formación

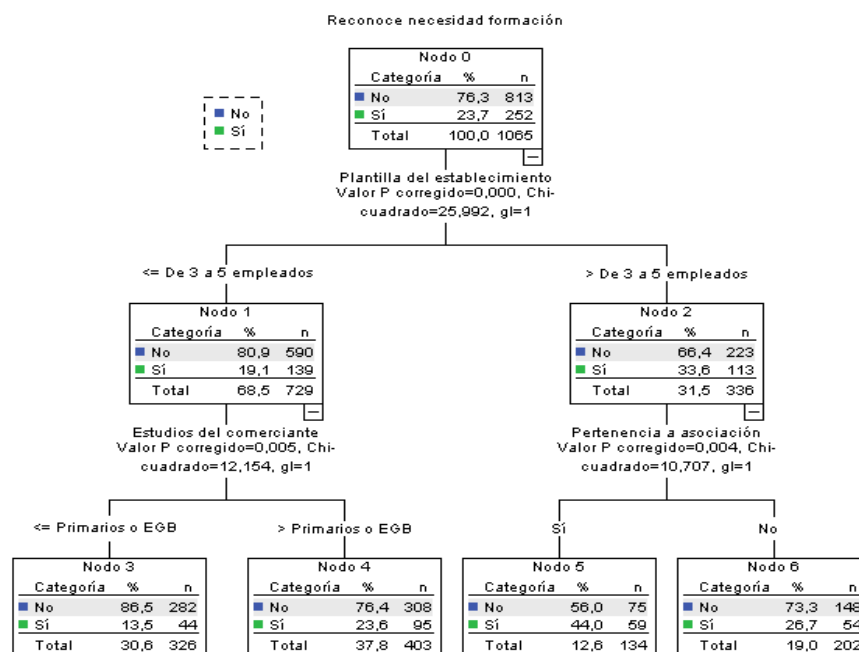
Es objetivo del análisis planteado es establecer qué variables, dentro de las contempladas, son las que determinan en mayor medida si el comerciante reconoce tener necesidades de formación. Para ello se utilizó el algoritmo CHAID, dentro de los algoritmos de árboles de decisión.

El algoritmo CHAID realiza particiones no lineales óptimas para cada variable explicativa a partir de la elaboración de tablas de contingencia basadas en el cálculo del estadístico χ^2 , test que determina las diferencias entre los valores observados y los valores esperados en los perfiles marginales de las categorías de las variables. Los datos son divididos en función de la variable que realiza la mejor clasificación, esto es aquella con un mayor valor de χ^2 . Cada grupo, o nodo obtenido, es analizado para generar nuevas divisiones hasta el cumplimiento de alguna de las reglas de parada. La misma variable puede ser empleada en distintos niveles del árbol. La clasificación obtiene grupos mutuamente excluyentes, de modo tal que el árbol define una única respuesta a partir de probabilidades de pertenencia al nodo.

En la presente investigación se ha utilizado en el análisis el método del CHAID Exhaustivo, debido a que se busca la mayor sensibilidad posible para las categorías de variables que caracterizan la muestra. En la siguiente figura se presenta el diagrama de árbol resultante del análisis CHAID. Se observa que el análisis ha utilizado 3 variables independientes: “plantilla del establecimiento”, “estudios del comerciante” y “pertenencia a asociación de comerciantes”; mientras que la variable dependiente es “reconoce necesidad de formación”, variable de carácter categórica.

La “plantilla del establecimiento” (incluidos los propietarios y gerentes) es la variable que más segmenta (presenta el valor de la χ^2 más alto, 26'109). En segundo lugar aparece la “pertenencia a asociación”, la cual da lugar a los nodos finales 5 y 6. Finalmente, la variable “estudios del comerciante” da lugar a los nodos finales 3 y 4. Así, se establecen 4 nodos finales (nodos 3, 4, 5, y 6).

FIGURA 1
Caracterización de los perfiles de reconocimiento de necesidades de formación
a través del árbol de decisión CHAID



En la tabla 5 se muestra dónde sedimenta principalmente cada nodo. De tal forma que, en relación a si un nodo presenta mayor o menor importancia de sus miembros entre los que “reconoce necesidades de formación”, sedimentará en mayor medida en el primer cuadro. De este modo, los nodos 5 y 6 son los que en mayor medida tienen miembros que han reconocido tener necesidades de formación. Para ello se puede recurrir a la interpretación de la columna “índice”, de manera que si un nodo presenta un índice mayor a 100% querrá decir que el grupo presenta una mayor presencia dentro de la categoría objetivo a la esperada, que sería del 100% si se repartieran los elementos del nodo en el mismo porcentaje que el total de la muestra. Por su parte, los nodos 3 y 4 son los que tienen menos miembros que han realizado dichas acciones.

TABLA 5
Ganancias para los nodos: categoría objetivo “reconoce necesidades de formación”

Nodo	Nodo		Ganancia		Respuesta	Índice
	N	Porcentaje	N	Porcentaje		
5	134	12,6%	59	23,4%	44,0%	186,3%
6	202	18,9%	54	21,4%	26,7%	113,1%
4	403	37,8%	95	37,7%	23,6%	99,7%
3	327	30,7%	44	17,5%	13,5%	56,9%

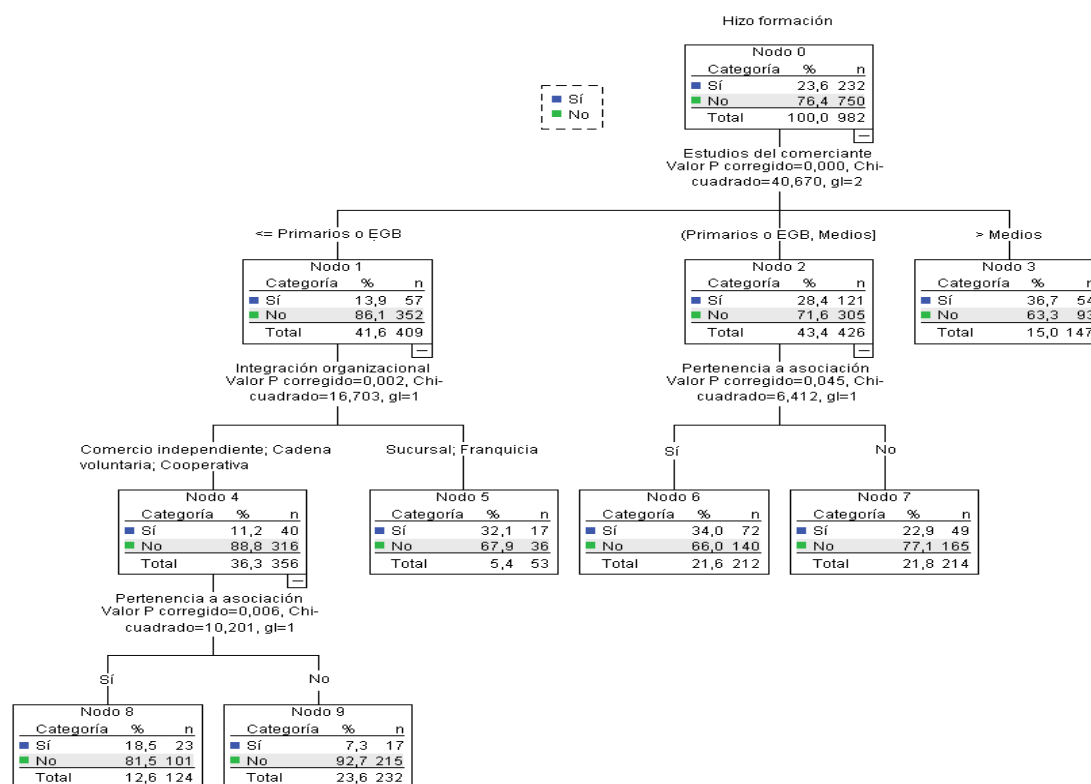
6.2. Variables que influyen en la realización de acciones de formación

De igual forma a como se ha realizado el análisis de las variables que mayor influencia tienen sobre el reconocimiento o no de necesidades de formación, se procede con el análisis de las variables que determinan en mayor medida si el comerciante realiza o no acciones de formación.

En el diagrama de árbol resultante del análisis CHAID, se observa que se han utilizado 3 variables independientes: “estudios del comerciante”, “integración organizacional” y “pertenencia a asociación de comerciantes”; mientras que la variable dependiente es “hizo formación”, variable de carácter categórica.

El “nivel de estudios” es la variable que más segmenta (presenta el valor de la χ^2 más alto, 40'670), y da lugar a un nodo final (nodo 3). En segundo lugar aparece la “integración organizacional”, que da lugar también a un nodo final (nodo 5). Finalmente, la variable “pertenencia a asociación” influye en dos niveles: en el segundo nivel, dando lugar a los nodos finales 6 y 7; y en el tercer nivel, dando lugar a los nodos finales 8 y 9. Así, se establecen 6 nodos finales (nodos 3, 5, 6, 7, 8 y 9).

FIGURA 2
Caracterización de los perfiles de participación en acciones de formación
a través del árbol de decisión CHAID



En la tabla 6 se muestra cómo sedimentan principalmente los nodos obtenidos. Así, los nodos 3, 6 y 5 son los que en mayor medida tienen miembros que han realizado acciones de formación, como se observa en el valor del índice. Por su parte, los nodos 9, 8 y 7 son los que tienen menos miembros que han realizado dichas acciones.

TABLA 6
Ganancias para los nodos: categoría objetivo "Sí realizó formación"

Nodo	Nodo		Ganancia		Respuesta	Índice
	N	Porcentaje	N	Porcentaje		
3	147	15,0%	54	23,3%	36,7%	155,5%
6	212	21,6%	72	31,0%	34,0%	143,8%
5	53	5,4%	17	7,3%	32,1%	135,8%
7	214	21,8%	49	21,1%	22,9%	96,9%
8	124	12,6%	23	9,9%	18,5%	78,5%
9	232	23,6%	17	7,3%	7,3%	31,0%

6.3.- Necesidades de formación según materias

Las necesidades de formación manifestadas, se dispersan entre una variedad más o menos amplia de materias en las que se considera conveniente mejorar las habilidades y competencias.

La principal materia indicada, en relación a las necesidades de formación de los empleados, es idiomas (19'2%), tras la cual se sitúan escaparatismo (14'2%), dirección de empresas (13'8%) e informática (13'5%).

Si procedemos a unir las necesidades de formación relacionadas con la gestión comercial, y más concretamente con el escaparatismo, la atención al cliente, la gestión comercial y de marketing, las ventas, y la gestión de compras y de stocks, se observa como las necesidades de formación relacionadas con el marketing representan el 38'1% de las manifestadas.

Al igual que ocurre con los empleados, los comerciantes consideran como principal necesidad de formación propia la relacionada con los idiomas (23'4%), seguida en este caso por la informática

(17'9%) y la atención al cliente (11%). La suma de las necesidades de formación relacionadas con el marketing alcanza un valor del 29% del total.

7. CONCLUSIONES

La muestra de comerciantes objeto de éste estudio, se caracteriza por presentar un porcentaje de empresas independientes superior al 80%, ubicadas principalmente en los municipios de más de 30.000 habitantes (77'7%), con mayoría de microempresas (89'1%), que, además, no pertenecen a asociaciones de comerciantes (57'2%). En cuanto a los comerciantes y gerentes, su número se reparte a partes iguales entre hombres y mujeres, con una edad comprendida entre los 25 y 40 años (88'9%), pero con una experiencia superior a los 15 años (44'7%), y presentan mayoritariamente estudios primarios o medios (82'4%). Por otra parte, cabe indicar que manifiestan que sus ventas decrecieron entre 2007 y 2008.

En relación a los objetivos planteados en la investigación, las principales conclusiones que se extraen son las siguientes:

- El 23'6% de los comerciantes o gerentes encuestados manifiesta que él y/o sus empleados tienen necesidades de formación, siendo las variables más influyentes en el reconocimiento de necesidades de formación, por orden, la “plantilla del establecimiento” (incluidos los propietarios y gerentes), la “pertenencia a asociación” y el “nivel de estudios del comerciante”.
- El reconocimiento de necesidades de formación es directamente proporcional al tamaño de la plantilla.
- Los propietarios y gerentes con mayores niveles de estudios, reconocen en mayor medida tener necesidades de formación.
- Los comercios integrados en franquicias son los que manifiestan en mayor medida tener necesidades de formación (38'9%), seguidos de los que pertenecen a cadenas voluntarias (36'4%). Por su parte, los comercios independientes presentan el menor grado de consideración de necesidades de formación (21'1%). Los comerciantes integrados en asociaciones sectoriales o zonales, manifiestan más necesidades de formación (30'7%) que los no integrados (18%).
- A mayor superficie de venta mayor es la necesidad de formación manifestada, de forma que en los establecimientos de menos de 40 m² se presenta la menor consideración de necesidades de formación (20'6%), aumentando progresivamente a la par que el tamaño, hasta alcanzar el máximo reconocimiento en los establecimientos de más de 2.500 m² (42'9%).
- A medida que aumenta la edad del comerciante, disminuye la percepción sobre las necesidades de formación tanto personal como de sus empleados.
- Los comerciantes con mejor evolución de las ventas son los que reconocen mayores necesidades formativas, manifestando que tienen necesidades de formación el 40'5% de los que han aumentado sus ventas en el último año, frente al 24'7% de los que han visto como disminuían.
- En el último año, el personal de uno de cada cuatro comercios ha participado en acciones de formación, realizando las acciones principalmente los empleados (11'2%), y en menor proporción tanto empleados como propietarios y gerentes (7'3%) o sólo los propietarios y gerentes (5'1%).
- El nivel de estudios del comerciante es la variable que influye en mayor medida en la participación en acciones de formación, seguida de la “integración organizacional” y la “pertenencia a asociación de comerciantes”.
- La proporción de comercios que han realizado actividades de formación es muy superior entre aquellos que han aumentado sus ventas, que entre los que las han mantenido o disminuido.
- Los propietarios o gerentes consideran, en gran medida, que la formación supone una pérdida de tiempo o dinero, o que, simplemente, no consideran la opción de emplear parte de la jornada laboral en la formación, evidenciando la escasa importancia que se le concede. A lo anterior se

une el hecho de que algunos propietarios y gerentes consideran que la oferta formativa actual no se adecua a sus necesidades.

- Las materias más demandadas en la formación de comerciantes y gerentes son idiomas, informática y atención al cliente. Por su parte, las materias más demandadas para los empleados son atención al cliente y escaparatismo.

A la vista de los resultados anteriores, podemos decir que el comercio malagueño manifiesta escasas necesidades de formación. Los principales motivos que llevan a esta situación son el pequeño tamaño de los establecimientos y el bajo nivel de integración organizativa y/o asociativa.

En relación a las hipótesis planteadas, los análisis realizados nos permiten contrastar seis de los supuestos enunciados, y parcialmente un séptimo, de manera que podemos entender que se aceptan todas las hipótesis de partida.

TABLA 7
Resumen de resultados de la contrastación de hipótesis

HIPÓTESIS	RESULTADO
H1. Los propietarios y gerentes de comercios son más sensibles a las necesidades de formación cuanto mayor sea su nivel de estudios.	ACEPTADA
H2. En los comercios integrados organizativa o asociativamente, se reconoce en mayor medida la existencia de necesidades de formación.	ACEPTADA
H3. El reconocimiento de necesidades de formación está relacionado positivamente con el tamaño del comercio.	ACEPTADA
H4. Los propietarios y gerentes atribuyen a sus empleados más necesidades de formación que las que reconocen como propias.	ACEPTADA
H5. Las variables más influyentes en el reconocimiento de las necesidades de formación son las relacionadas con el tamaño del comercio (plantilla y superficie).	PARCIALMENTE ACEPTADA
H6. El mayor nivel de estudios por parte de propietarios y gerentes favorece la participación en acciones de formación.	ACEPTADA
H7. Los establecimientos integrados en organizaciones y/o asociaciones favorecen en mayor medida la formación de sus plantillas.	ACEPTADA

La investigación realizada presenta una serie de limitaciones propias de los recursos y metodología aplicada. En este sentido, podríamos destacar que el tamaño de la muestra es ampliable, de forma que se obtendrían resultados más precisos. Además, el procedimiento de encuestación telefónica tiene una serie de inconvenientes conocidos, destacando que no permite utilizar un cuestionario no muy amplio, de manera que se ha limitado el número de cuestiones que se podrían haber planteado.

Por último, en el desarrollo de futuras líneas de investigación, sería recomendable ampliar el estudio con un análisis más exhaustivo sobre competencias y desempeño, incluyendo en la muestra a los empleados. También sería de interés realizar un análisis prospectivo para evaluar las tendencias del sector que podrían incidir de forma directa sobre las necesidades de formación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAGÓN SÁNCHEZ, A.; RUBIO BAÑÓN, A. Y SÁNCHEZ MARÍN, G. (2003): “Efecto sobre los resultados organizacionales de la formación y de la cultura en las regiones españolas objetivo N° 1”, XII Congreso de la AECA.
- ARANDA GARCÍA, E. (2004): “Formación en distribución comercial. Un factor estratégico en la evolución del mercado de trabajo”, Distribución y Consumo, Marzo-Abril, pp. 24-37.
- BONHENBERGER, M.C. (2005): “Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional”, Tesis doctoral Universitat de Les Illes Balears.
- BROWN, J.R. Y DANT, R.P. (2009): “The journal of retailing in 2009: Year in review”, Journal of retailing, n° 85, pp. 421-424.
- CAMPAYO RODRÍGUEZ, C. (2009): Libro blanco del comercio en Andalucía, Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, Sevilla.
- COCA-STEFANIAK, A.; HALLSWORTH, A. G.; PARKER, C.; BAINBRIDGE, S. Y YUSTE, R. (2005): “Decline in the British small shop independent retail sector: exploring European parallels”, Journal of retailing and consumer services, n° 12, pp. 357-371.

- COMISIÓN EUROPEA (2003): “Recomendación 2003/361/CE de la Comisión, de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas” Diario Oficial L 124 de 20-5-2003, [en línea], http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_es.htm, [consulta: septiembre 2009].
- CONFEDERACIÓN EMPRESARIAL DEL COMERCIO DE ANDALUCÍA (2009): Estudio Multisectorial sobre Cualificaciones Profesionales relacionadas con Proyectos de Comercio-Ciudad, Sevilla.
- CONFEDERACIÓN EMPRESARIAL DEL COMERCIO DE ANDALUCÍA (2004): Estudio prospectivo del empleo y las nuevas ocupaciones en el sector comercial andaluz, Sevilla.
- DANVILA DEL VALLE, I. (2004): “La generación de capital humano a través de la formación, un análisis de su efecto sobre los resultados empresariales”, Tesis Doctoral, Madrid, UCM.
- DE LA FUENTE ANUNCIBAY, R. (2003): “Orígenes de una política formativa europea”, *Educación*, nº 32, pp. 67-81.
- MOLINILLO, S. Y SÁNCHEZ, A. M. (2005): Estudio de las necesidades de formación en el sector comercial minorista de Andalucía, Dirección General de comercio de la junta de Andalucía, Universidad de Málaga.
- DIRECTIVA de 12 de diciembre de 2006 del Parlamento Europeo y del Consejo de 12 de diciembre de 2006 relativa a los servicios en el mercado interior (2006/123/CE).
- EUROCOMMERCE (2009): “Annual report 2008”, [en línea], <http://www.eurocommerce.be>, [consulta: septiembre 2009].
- FERNÁNDEZ, A.; MARTÍNEZ, E. Y REBOLLO, A. (2008): “1977-2006: 30 años de evolución del sistema de distribución comercial en España”, *Distribución y Consumo*, Julio-Agosto 2008.
- FERNÁNDEZ, A.; MARTÍNEZ, E. Y REBOLLO, A. (2008): “Tendencias de evolución de la distribución comercial en España”, *Distribución y Consumo*, Septiembre-Octubre 2008.
- FERNÁNDEZ ORTIZ, R.; CASTRESANA RUIZ-CARRILLO Y J.I. Y FERNÁNDEZ LOSA, N. (2006): “La reorganización de los canales de comercialización”, *Colección Mediterráneo económico*, nº 11, pp. 195-212.
- FORCEM (2009): “Memoria 2008”, [en línea], <http://www.fundaciontripartita.org>, [consulta: septiembre 2009].
- GALINDO JARAUTA, N. (2007): La formación en la PYME. Un reto pendiente, Instituto de Estudios Sociales Avanzados de Andalucía (IESA-CSIC), Sevilla.
- GARCÍA, N., SANTOS, M. L.; SANZO, M.J. Y TRESPALACIONES, J.A. (2008): “El papel del marketing interno como antecedente de la capacidad de innovación de la PYME. Efecto sobre los resultados empresariales”, *Dialnet*.
- GONZÁLEZ SOTO, A.P. Y MIGUEL GONZÁLEZ, J. (2000): “Formación y Empresa. Las Organizaciones como Marco de la Formación”, *Educación XXI*, pp. 163-217.
- GREWAL, D. Y LEVY, M. (2007): “Retailing research: Past, present and future”, *Journal of retailing*, nº 83, pp. 447-464.
- ICE (2009): “La Distribución Comercial en España en 2008”, *Boletín Económico ICE*, nº 2969, 16 al 31 de Julio 2009.
- IC EQUAL COMURBANO (2007): Estudio de necesidades formativas en el comercio de Aragón, Barbastro.
- KOTLER, P. Y KELLER, K. (2006): Dirección de Marketing, Pearson Educación, Madrid.
- LENGNICK-HALL, M.; LENGNICK-HALL, C.; ANDRADE, L. Y DRAKE, B. (2009): “Strategic human resource management: The evolution of the field”, *Human resource management review*, nº 19, pp. 64-85.
- LOVELOCK, C. (2004): Administración de servicios, Pearson Educación, México.
- MADRIGAL TORRES, B. E. (2009): “Capital humano e intelectual: su evaluación”, *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, vol. 2, nº 3, pp. 5-81, Carabobo.
- MARTÍNEZ LOPEZ, F.J. Y MARAVER TARIFA, G. (2009): Distribución comercial, Delta Publicaciones, Madrid.
- MCLEAN, M. (2006): “Evaluating the importance and performance of the human resources function: An examination of a medium sized Scottish retailer”, *Journal of retailing and consumer services*, nº 13, pp. 143-156.
- MERKEL, J.; JACKSON, P. Y PICK, D. (2010): “Why do we need professional human resource management in retailing?” *Retailing in the 21st century*, Berlin.
- PERIS, S.; PARRA, F.; L'HERMIE, C. Y MIQUEL, M.J. (2008): Distribución Comercial, ESIC, Madrid.
- TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J.A.; FERNÁNDEZ BARCALA, M. Y DÍAZ MARTÍN, A. M. (1999): “Calidad de la formación dirigida al comercio minorista: desarrollo y validación de una escala de medida”, *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, julio-diciembre, 301-324.
- UNGER, J.M.; RAUCH, A.; FRESE, M. Y ROSENBUCH, N. (2009): “Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review”, *Journal of business venturing*, por publicar.
- VÁZQUEZ CASIELLES, R. Y TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J.A. (2006): Estrategias de distribución comercial, Thomson, Madrid.