

## Joaquim Deulofeu Aymar

ECONOMISTA, CONSULTOR I PROFESSOR. ACABA DE PUBLICAR 'EMPRENDIENDO LA EXCELENCIA EN EL RETAIL'

Com a economista, professor a diverses universitats i consultor, Joaquim Deulofeu fa una anàlisi del món del comerç al seu llibre. Diu que parlar de tendències de futur és complex, pels canvis constants. Afirmar que cal apostar per l'especialització i tractar la professió de l'empresari botiguer de manera integral. **Per Ramon Roca**

# “Ser especialista és la clau, més que ser un comerç multicanal”

**E**xpert del sector del comerç i família d'una nissaga de botigues gairebé centenària, Joaquim Deulofeu explica que internet ha transformat el món del comerç al detall però afirma, convençut, que de cap manera el petit establiment no està abocat a la desaparició.

**Com seran les noves tendències del comerç d'aquí a cinc anys?**

És gairebé impossible saber-ho a d'aquí a cinc anys. La premsa demana que fem futurologia d'aquest món, però millor que no ens hi posem. Amb un estudi de la realitat d'ara pots dibuixar certes tendències. Jo diria que parlar a llarg termini és parlar per d'aquí a un any. Abans el llarg termini era a 4 o 5 anys. Ara tot canvia molt de pressa.

**Per què creu que canvia tan de pressa?**

Perquè la gent està més informada i més formada. Ara el més difícil és gestionar la informació. El que és clar és que el consumidor canvia cada vegada més, amb més rapidesa. Els hàbits de consum també

“

**Hi haurà molts**

**canvis de cara al**

**futur, per això cal**

**preparar-se per una**

**gestió més flexible**

**El llibre**

**aprofundeix en el**

**fet que l'adaptació**

**és la clau en el món**

**del comerç**

**Alerta amb el**

**comerç electrònic.**

**Tenir-lo vol dir ser**

**molt rigorós amb el**

**client i els terminis**

oscil·len més ràpidament que mai. La demografia és molt variada, i amb els moviments migratoris tot ha canviat.

**Què més hi pot afegir?**

Cada vegada hi haurà gent més gran. Cal que el botiguer es prepari per a una gestió més flexible, perquè si no, no es podrà adaptar a l'entorn i llavors no es farà l'empresa que anomeno sostenible.

**En el llibre que acaba de publicar parla de l'empresa sos-**

**tenible. L'adaptació és clau per arribar a la sostenibilitat?**

Una tendència clara és que tot va canviant. Si un no s'adapta als canvis, queda fora. Què cal fer, doncs? Ben fàcil, una gestió flexible i escoltar molt el client. A la societat cal donar-li satisfacció, si no, no té raó de ser el teu negoci. Del competidor se'n pot aprendre, i també cal escoltar molt les persones de la mateixa organització, que a vegades es tenen arraconades. Tot plegat, fa que les tendències es puguin marcar

amb més rapidesa i de manera preventiva. Les empreses que tenen èxit són les que canvien molt ràpidament d'hàbits de consum. Un exemple paradigmàtic és Inditex, que posa productes nous cada setmana. La logística és primordial, però avui hi ha molta obsessió per la transformació digital. Avui dia és inversemblant no tenir una pàgina web.

**I comerç electrònic, també?**

Alerta amb el comerç electrònic. Tenir-lo vol dir tenir una pàgina web molt clara, en què quan et compren cal entregar-ho en 48 hores. Està bé utilitzar el comerç electrònic sempre que això es pugui complir, però cal plantejar-se quants de productes es podran servir adequadament. Que cal tenir alternatives? Sí; Que tot passa pel canal en línia? Evidentment, no. El canal en línia es menjarà la botiga física? Això no passarà.

**Per què?**

Perquè miri el que passa ara, grans operadors com Amazon, que només venien en línia ara volen posar botigues. Crec que s'imposarà fer arribar el teu producte a través de di-

### PERFIL

## Un professor prolífic

Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales per la Universitat de Barcelona, Joan Deulofeu exerceix de professor a la Universitat Abat Oliba CEU, a la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC facultat d'informàtica del departament d'Organització d'Empresa), a l'Escola Superior de Comerç i Distribució (Escodi) i a la Universitat d'Andorra, on la seva activitat acadèmica se centra en la direcció comercial, econòmica i organització empresarial. També és consultor especialitzat en qualitat en el món de l'empresa. Tot i la frenètica activitat docent, el professor Deulofeu té temps per escriure i fer esport, sobretot tennis. També practica bicicleta de muntanya i excursionisme sempre que pot. Li agrada participar en les tertúlies i xerrar.



Joaquim Deulofeu en el moment de l'entrevista a la redacció de L'Econòmic. JUANMA RAMOS

versos canals. Això sí.

**Pel que diu, si un no té botiga en xarxa no està perdut, oi?**

Efectivament. La gent continua comprant, segueix necessitant botigues. El nostre botiguer l'hem de valorar molt més que ara. Jo parlo del botiguer empresari. L'empresa més important del món és un botiguer. Jo sempre explico que ara el sector del comerç al detall és al capdavant.

**Però vostè creu que el botiguer està obsessionat amb el tema digital?**

Depèn de la grandària del negoci. Tota la pressió mediàtica de l'entorn va cap aquí. Et volen fer creure que si no es passa pel canal en línia no s'és ningú. En tots els fòrums, si no hi ha un expert relacionat amb el món digital ja sembla que no té interès. Crec que no s'ha d'insistir tant en el tema digital. El que és realment important és la gestió. Per això, en el llibre parlo que només actuem amb les extremitats, però ens falta el cap. El més important és posar-hi el cap, després tot serà possible.

**Vol dir que es creen molts de**

**negocis amb moltes cames però sense cap?**

És així. Molts tiren endavant el negoci però el cap no està gaire ordenat. És una paradoxa. Vivim en un caos, per això, cal posar molt ordre.

**Quan es parla de la digitalització, a qui creu que afecta més, el petit, el mitjà o el gran establiment?**

El gran també ho ha de fer bé, perquè després s'estavellen i acaben tancant. Cal treballar amb molt de rigor, de manera sistemàtica i amb molta metodologia, que és el que falta. Si llavors es fa *on line* o no, això és secundari. Evidentment que s'ha de tenir una pàgina a internet digna però no ho fem tot a aquest canal si no s'està preparat per donar-hi una resposta fiable. Més important que ser un comerç multicanal és ser especialista en alguna cosa i donar una resposta rigorosa al client. El fet que el gran pugui crear una línia de negoci en línia més que el més petit, és probable, perquè té més capacitat d'inversió. El petit també ho podrà fer, però ho ha de fer de manera especialitzada, tot i que amb el temps un percentatge alt fracassarà. El petit



**Moltes botigues noves es tanquen prematurament per la percepció que el comerç és molt fàcil**

**Internet és vital per a molts sectors, però això no vol dir que la botiga física desaparegui**

**Cal valorar molt més el petit botiguer; la societat el necessita per dinamitzar el barri**

comerç té altres opcions, com ara l'agrupació d'establiments, que sempre resulta una bona acció.

**Al marge de la llei de comerç, el consumidor sempre voldria que els establiments estiguessin oberts. Es va cap aquí?**

A mi m'agradaria que els bancs i l'administració pública també obrissin a les tardes i els festius. Ara bé, si es fes això es crearia un estrès innecessari. Darrere els mostradors hi ha persones, no es pot estar només a la feina perquè això no seria vida, i si han de contractar molta gent potser no sortiran els números. Llavors hauran de tancar les botigues i les trobarem a faltar. A més, el petit botiguer és una persona que en sap molt, segur que està especialitzat en el que ven i segur que pot assessorar millor que quan es va al gran establiment. En el petit comerç moltes vegades s'hi va a fer teràpia. Hi ha molts de consumidors a qui agrada parlar amb el venedor, hi fan petar la xerrada. El comerç petit que treballi bé, sempre sobreviurà. M'agrada dir allò que el comerç és vida. Un carrer amb

tot tancat fa por.

**Definir els horaris en una llei sempre és conflictiu.**

Ara es vol passar de 72 a 75 hores. És un horari superampli. Hi ha comerços que estan oberts fins a les 10 de la nit. Què es vol, ara, que no es tanqui fins a les 12 de la nit? Si hi ha una urgència ja hi ha botigues de conveniència, com les gasolineres.

**Sovint s'obren molts d'establiments però el cert és que molts d'aquests tanquen al cap de poc temps. Creu que en general no s'obre amb un pla de negoci ben definit?**

La principal causa del tancament del negoci sobtat és la percepció que el comerç és molt fàcil. Quan es rep alguna indemnització o es té un capital per invertir es pensa que posar una botiga és com bufar i fer ampolles. Cal pensar que el sector del *retail* és dels més complicats que hi ha. Té molts de condicionants. Cal tenir una bona formació, que no sempre es té. A Escodi preparen per portar una empresa o ser director de departament. També hi ha estudiants que hi van perquè seran no sé quina generació familiar, però volen

# GRAN ANGULAR

tenir formació. Això és positiu.

**En el llibre explica que cal ser més rigorosos amb els plans de negoci.**

Efectivament. Abans d'obrir o d'expandir-se cal elaborar un bon pla de negoci i formar-se perquè aquest sector és molt complex, molt difícil.

**Què és el més important per a un professional del món del comerç?**

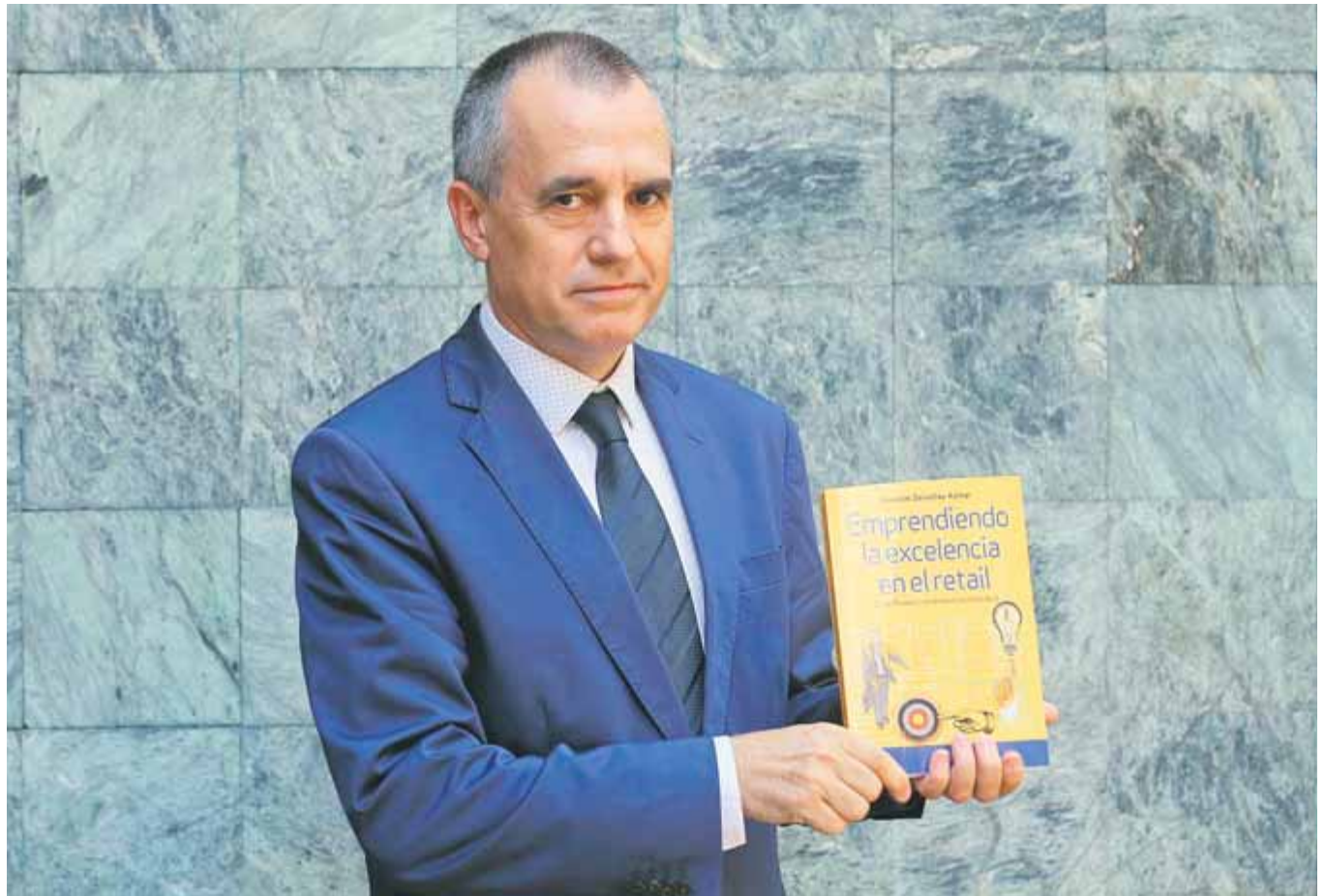
S'ha de tractar amb el públic, per tant, s'ha de tenir bon tracte, la psicologia és bàsica. Ser persona és molt important, empatitzar amb el client també és vital, donar una resposta ràpida... Fins ara es miraven els ingressos i les despeses i ja n'hi havia prou. Ara no. Ara cal saber de ràtios, de marges, de solvència, però és que encara no se'n té pou. Jo parlo del comandament integral perquè ara un s'ha d'adonar si el client surt satisfet, si el personal està implicat, si funcionen bé els processos. Per exemple, si s'està servint a temps i si el servei es fa d'acord amb el lliurament pactat. La comptabilitat això no ho diu. I és vital, perquè si un client no rep les compres quan toca ja s'ha perdut per sempre. Són molts indicadors que cal tenir presents. Jo sempre dic que es tracta d'una gestió integral i que es necessiten molts coneixements. Necessites psicologia, economia, comptabilitat, necessites treballar per projectes, marcar objectius, etc.

**En definitiva, cal conèixer el sector.**

És el més important, perquè el client fa preguntes. L'obligació del comerciant és assessorar-lo amb rigor.

**Els interessos són molt diferents en funció de la grandària de l'establiment.**

D'entrada cal dir que hi ha la necessitat de tenir comerç proper. Hi ha moltíssima gent -i la més gran encara més- que si no pot anar a comprar personalment es queixa, perquè li agrada, i a més, ja li va bé per la salut i l'afectivitat amb altres coneguts. Amb el comerç de proximitat és guanya temps; fins al punt que hi ha la tendència de fer els supermercats més petits per ser més propers. A més, amb la crisi el tiquet mitjà de compra



L'entrevistat mostra la portada del llibre 'Emprendiendo la excelencia en el retail' publicat darrerament. JUANMA RAMOS



**Sóc partidari de crear una nova**

**Confederació de Comerç de Catalunya**

**L'horari d'obertura dels comerços és suficient, a molts llocs d'Europa a les 18.00 h tanquen**

**Sóc contrari a mantenir un establiment gràcies a les ajudes i les subvencions**

s'ha reduït perquè la gent controla més la butxaca, això vol dir que també es va a comprar més sovint i, per tant, és lògic que es vagi a la cantonada i no gaire lluny, amb cotxe.

**Darrerament assistim a la desaparició d'establiments històrics per culpa, bàsicament, de l'augment dels preus dels lloguers. Hi podia fer més, l'administració?**

D'entrada hi crec molt poc, amb les ajudes i les subvencions. Llevat que l'interès sigui pel bé de tota la població, llavors, clar, l'administració hi haurà de donar un cop de mà. Amb l'empresa petita pot passar que si rep ajuda, sempre hi ha el risc que fins que no la rep tampoc s'actua. El primer responsable per buscar-se la vida, per la pressió del lloguer, pel canvi de lleis és el botiguer. El petit botiguer sempre ha estat un empresari responsable, el que passa és que ara necessita més eines, més coneixement, que els farà avançar més. L'administració ha de ser un facilitador, com per exemple en aspectes d'assessorament i donar informació, més que donar recursos.

**Creu que el petit comerç hauria de potenciar més l'as-**

**sociacionisme?**

Cal millorar, aquí encara hi ha mentalitats massa tancades. S'arrossega una cultura que bé molt de lluny. Fer unions de botiguers, associacions i treball en equip és molt necessari. L'administració ha de facilitar que les associacions treballin. Però no pot ser que aquestes només visquin de les subvencions. Les associacions han de viure dels seus associats. A partir d'aquí, a part de ser més independents, podran treballar millor. El teixit associatiu és indispensable per al sector.

**Tot el que estem coneixent de la Confederació de Comerç de Catalunya (CCC) fa mal al sector. Què caldria fer, crear-ne una de nova?**

Jo seria partidari de crear una confederació amb totes les seves virtuts, no amb els defectes que hi ha pogut haver. La CCC ha fet coses molt bones i molt potents, però les acusacions contra Miquel Àngel Fraile han estat un pal per al sector. L'administració ha d'actuar, ho ha de fer amb consens amb els veïns però també amb el teixit botiguer, que dona vida a les ciutats.

**El turisme, sobretot a Barce-**

**lona, és massa determinant amb els horaris?**

La major part de ciutats turístiques del món a les 6 de la tarda ja estan tancades. Aquí es tanca a les 8 o a les 9. Es dona un servei més que de sobres. Els dissabtes a moltes ciutats d'Europa les botigues tanquen. Aquí la majoria estan obertes. Ara es vol que el diumenge també estigui tot obert? Crec que cal humanitzar una mica més la nostra ciutat, al final serem esclaus d'un turisme massa còmode. A veure si ara resultarà que Barcelona ha de tenir les botigues obertes els diumenges però a Europa no. Hi ha temps de sobres per anar a comprar amb els horaris actuals.

**Com a economista, com definiria la situació econòmica d'aquest moment?**

Els indicadors ens diuen que hi ha un cert creixement. Si el consum tira la resta va al darrera. La tendència és que hi ha cert augment però no és per tirar coets. El futur insinua que anirem moderadament bé. S'hauria d'obrir un debat amb l'atur, fins que no s'acabés se n'hauria de parlar sempre. L'atur juvenil és un escàndol, aquí haurien de dimi- tir tots els responsables.