

Autor(es): **Roberto Fernández Rodríguez**

Título: **La importancia estratégica del comercio tradicional en la distribución**

*Resumen: En este sentido, el presente Documento de Trabajo tiene como objetivo principal analizar las implicaciones estratégicas del comercio tradicional en la distribución comercial española. Es precisamente su convivencia con el comercio moderno, lo que justifica el análisis del concepto de comercio tradicional, sus puntos fuertes en la competitividad con formas comerciales mucho más eficientes y eficaces, identificando las estrategias competitivas básicas al alcance del mismo.*

---

## **0. PRESENTACIÓN**

*En vísperas del siglo XXI el comercio se enfrenta a desafíos muy diversos. Cómo reaccionará y se adaptará a ellos tendrá repercusiones no sólo en la distribución comercial sino también en toda la economía y la sociedad de la Unión Europea. La importancia del sector como fuente de puestos de trabajo necesitará revisarse continuamente según vayan introduciéndose nuevas formas de comerciar. La evolución de la sociedad de la información, al tiempo que aporta los instrumentos para una administración más eficaz de la logística y de la planificación del sector, pone en casa los medios para la venta directa y a distancia. Aunque no parece que tales tendencias vayan a sustituir completamente a los métodos comerciales tradicionales, tendrán efectos directos en el tipo de empleo, las necesidades de formación y la competitividad.*

*En este sentido, el presente Documento de Trabajo tiene como objetivo principal analizar las implicaciones estratégicas del comercio tradicional en la distribución comercial española. Es precisamente su convivencia con el comercio moderno, lo que justifica el análisis del concepto de comercio tradicional, sus puntos fuertes en la competitividad con formas comerciales mucho más eficientes y eficaces, identificando las estrategias competitivas básicas al alcance del mismo.*

**Palabras clave:** Comercio tradicional,  
Formas Comerciales, Enseñas,  
Distribución Comercial, Competitividad,  
Gestión.

## **1. CONCEPTO DE COMERCIO TRADICIONAL**

El mercado interior de cualquiera de los países de la Unión Europea, es el resultado de la coexistencia de dos sistemas de ejercer el comercio, el denominado comercio tradicional y el comercio moderno.

La distinción entre ambos es siempre problemática y de difícil instauración. La distancia entre ambas formas

polarizadas de comercio está cubierta por un sinnúmero de posiciones que obligan a descender a la tipología individual de los casi infinitos binomios comercio-comerciante.

Por otro lado, no existe consenso y homogeneidad en la denominación y descripción de las diversas formas comerciales. Como apunta Parra, González y Villarejo (1998), en la práctica existen algunas formas comerciales que se denominan de distinta manera dependiendo del criterio que se siga, es decir, no existe un acuerdo sobre las definiciones de los diferentes tipos de establecimientos. Esta circunstancia va a influir directamente sobre la validez de las distintas fuentes estadísticas utilizadas a la hora de realizar cualquier estudio, ya que dependiendo del autor se puede incluir unos u otros establecimientos dentro de cada denominación.

El dinamismo del comercio, adaptándose a la evolución de la sociedad, convierte rápidamente en obsoletas las clasificaciones al recoger características o funciones que ya no son útiles (Rebollo, 1993).

A todo ello hay que añadir las asociaciones que se utilizan al hablar del comercio. De hecho Rodríguez (1998), señala que es frecuente identificar comercio independiente y comercio tradicional, o pequeño comercio y comercio tradicional, e incluso hablar de tienda clásica de alimentación frente a la especializada y demás tipos de establecimientos.

En este sentido, tomando en consideración variables como el tamaño, la tecnología y la organización del establecimiento, el profesor Sainz de Vicuña (1996) define el comercio tradicional como aquel establecimiento que cuenta con los rasgos recogidos en el Cuadro 1.1.

**Cuadro 1.1**

**Definición de comercio tradicional**

<b>Variable</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Rasgo predominante</b>
	Superficie de venta	Menos de 100 m <sup>2</sup>
Tamaño	Empleados	No más de dos
	Puntos de venta	Uno, normalmente
	Régimen de venta	Tradicional
Tecnología	Equipamiento (cajas registradoras, TPV, scanner, equipos de refrigeración, etc.)	Bajo
	Formación	Muy escasa
	Forma jurídica	Persona física

Organización	Aprovisionamiento	Mayorista
	Asociacionismo	Independiente
	Ubicación	Independiente

Fuente: Sainz de Vicuña, (1996, p. 222)

En definitiva, el comercio tradicional es un *comercio independiente, no asociado ni vinculado a ningún tipo de establecimiento; de tamaño pequeño, por el número de puntos de venta con que cuenta; la cifra de empleados y la dimensión del establecimiento; que dispone de una tecnología tradicional, por el régimen de venta utilizado, el equipamiento disponible y la formación de su personal; y cuya forma jurídica es una persona física.*

El ejercicio del comercio bajo el sistema tradicional se corresponde fundamentalmente con cuestiones de apariencia, es decir se trata de una forma de compra-venta en la que se da una intensa relación entre vendedor y cliente, de forma que éste tiene que demandar su necesidad y es asesorado directamente por el vendedor en el modo de satisfacerla. Esta relación suele producirse en locales de pequeña dimensión, ubicados en los entornos residenciales de las poblaciones, que están regentados muy directamente por sus propietarios (Martínez, Sánchez, Sancho y Vega, 1997).

Como señala Díez de Castro y Landa (1996), el término de comercio tradicional se utiliza en la actualidad en contraposición al comercio moderno y las nuevas fórmulas comerciales. El concepto de comercio tradicional se asimila en muchas ocasiones a un comercio primitivo y anticuado que sigue subsistiendo profusamente y cuya característica más relevante consiste en la imposibilidad del acceso directo a la mercancía por parte del comprador.

Ese comercio primitivo y anticuado del que habla Díez de Castro asume en un gran porcentaje de casos toda una serie de **errores habituales en las PYMES** en cuanto a su actuación comercial (Martínez, 1984). Entre ellos destacan:

- Falta de conocimiento sobre el mercado basado en la falsa hipótesis de que no hay información disponible.
- Competir en precio y en servicio en vez de desarrollar una única proposición de venta.
- Fijar los precios demasiado bajos, dejando un margen insuficiente para los costes y la promoción de ventas.

- Incrementar las ventas de los productos y servicios menos rentables.
- Expansionar las ventas con un capital circulante insuficiente.
- Lanzar nuevos productos y servicios sin haber efectuado la necesaria investigación del mercado.
- Emplear vendedores que tienen un buen conocimiento técnico del producto, pero que están insuficientemente capacitados en las técnicas de venta.
- Conceder excesivo crédito a los clientes y continuar sirviendo a los malos pagadores.
- Permanecer demasiado tiempo en mercados poco rentables o en descenso de ventas.
- Permanecer estáticos y satisfechos cuando todo parece marchar bien.

Sin embargo, la persistencia manifiesta y relevante en España de un comercio tradicional anticuado e independiente no se puede generalizar, ya que una parte del comercio tradicional se ha modernizado adoptando las técnicas más innovadoras de venta, y también la pertenencia a cadenas o el *franchising* es una forma corriente del comercio tradicional en la actualidad.

Marrero (1996) afirma que el comercio tradicional tiene una **importancia histórica** que se puede concretar en lo siguiente:

- Garantiza el comercio de proximidad de todo tipo de productos, asegurando así el consumo de la población.
- Ha sido un factor básico del desarrollo de las ciudades cuando no directamente la causa de su creación.

- Es esencial para el mantenimiento de los centros urbanos tradicionales.
- Absorbe un elevado porcentaje de mano de obra activa de la población laboral de España.
- Representa un apoyo fundamental al sector turístico.
- Asegura el abastecimiento de zonas rurales.
- En una situación sociodemográfica de envejecimiento de la población, que está provocando el aumento del número de hogares y la reducción de su tamaño, el comercio tradicional puede atender a ese tipo de demanda en que el consumo y la compra son prácticamente diarias y las cantidades de producto que se adquieren son muy reducidas.
- Es una parte muy importante de la cultura y la forma de vida de la sociedad.

## 2. EVOLUCIÓN E IMPORTANCIA DEL COMERCIO TRADICIONAL

La Distribución Comercial en España ha experimentado un avance espectacular en los últimos años. El desarrollo de este sector es además un hecho homogéneo en la mayoría de los países europeos, caracterizándose fundamentalmente por tres variables: organización, concentración y modernidad. No obstante, cabe apuntar que, siendo cierta tal afirmación, no todos los países muestran el mismo grado de modernización. En este sentido España se encuentra en un estadio más avanzado que Grecia, Portugal o Italia, pero aún no ha alcanzado la madurez de países como Alemania, Francia o Gran Bretaña (*Roland Berger & Partner*, 1994 y 1995).

En este proceso evolutivo, cabe reflexionar acerca del futuro de algunos formatos de venta que, como en España, aún tienen una presencia notable aunque en declive. No se debe olvidar que la estructura comercial española se caracteriza por su atomización y fuerte dualismo, donde conviven las fórmulas modernas con el comercio tradicional (Flavián, Martínez y Polo, 1997).

En España, los cambios acontecidos en el comportamiento del consumidor y en sus hábitos de compra han influido notablemente en el desarrollo de la distribución comercial. Así, el consumidor de los 90 es un consumidor más informado y formado, preocupado por el medio ambiente, que considera la calidad, el servicio y otras variables además del precio en sus decisiones de compra, que dispone de menos tiempo y que ha modificado sus costumbres en cuanto al tipo de establecimiento donde acudir.

Por otra parte, el aumento de la competencia experimentado en el sector de la distribución por la aparición de nuevas fórmulas comerciales, la entrada de competidores extranjeros, entre otros, da lugar a un nuevo escenario caracterizado por un endurecimiento del mercado. En este sentido, la tienda tradicional, multiproducto, de pequeñas dimensiones y gestionada individualmente ha ido cediendo en favor de fórmulas más avanzadas (Aparicio, Charterina y Zorrilla, 1996).

La consultora *McKinsey* en su estudio *El futuro de la distribución alimentaria en España* (1993) afirma que la reestructuración esperada en la distribución española del año 2000 apunta a dos formatos *ganadores* (en términos de capturar más cuota de mercado y, en principio, asegurar la rentabilidad del capital invertido), establecimientos de descuento e hipermercados y dos formatos *perdedores* (aunque selectivamente), supermercados y tradicionales. En el caso de este último se defiende que experimentará una última pérdida de cuota hasta llegar a un límite estructural como formato.

Según los datos contemplados en el informe sobre *La distribución comercial en España en 1996*, elaborado por la Dirección General de Comercio Interior, se observa que la tipología de los sistemas de venta utilizados en España muestra un cierto retraso en la aplicación de los métodos más modernos y avanzados en la gestión. De este modo, en el Cuadro 1.2 se muestra cómo los sistemas más desarrollados, el **autoservicio** (1) o la **preselección** (2), son escasamente utilizados en el comercio minorista español.

Por el contrario, la **venta tradicional** (3), sistema menos evolucionado y, en determinados casos, poco adaptado a la evolución de los hábitos de consumo de los españoles, con la excepción del comercio minorista especializado, es el método más profusamente aplicado por los comerciantes detallistas.

### Cuadro 1.2

#### Sistemas de venta directa utilizados en el comercio minorista (%)

Grupo de actividad	Autoservicio	Preselección/ Vta. Asistida	Tradicional	Autoservicio/ Tradicional	Total
Alimentación, bebidas y tabaco	0,8	2,2	89,8	7,4	100,0
Textil, confección, cuero	0,2	17,4	77,7	4,7	100,0
Droguería y perfumería	2,0	5,6	79,1	13,3	100,0
Equipamiento del hogar	0,3	16,3	80,4	3,0	100,0
Vehículos, accesorios, carburante	1,8	22,0	69,1	7,1	100,0
Otro comercio al por menor	0,2	8,4	82,6	8,3	100,0
Comercio mixto por secciones	30,0	12,8	-	57,2	100,0
Total	2,4	9,2	78,4	10,0	100,0

Fuente: Adaptado de Ministerio de Economía y Hacienda, (1997, p. 80)

En este sentido, y a la vista del proceso evolutivo del comercio mencionado, son muchos los comercios que, por no poder competir, se han visto obligados a cerrar sus puertas, fundamentalmente las pequeñas tiendas tradicionales y, de estas, las del sector de alimentación en mayor proporción.

El análisis desarrollado por *Nielsen*, a pesar de la dificultad de cuantificar con exactitud la evolución del número de establecimientos comerciales que responden al concepto de comercio tradicional (no sólo por la naturaleza de la definición que se acaba de exponer, sino porque la información disponible en España en el ámbito autonómico es difícilmente consolidable), muestra que este tipo de comercio está en franco retroceso en nuestro entorno (véase Cuadro 1.3). De hecho, en tan solo 8 años se ha pasado de 77.097 establecimientos tradicionales a 48.607 a comienzos de 1998.

**Cuadro 1.3**

**Evolución del número de establecimientos detallistas de alimentación en España (INA)**

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
<b>Establecimientos</b>	<b>1990</b>								
<b>Tradicionales</b>	<b>77.097</b>	<b>71.734</b>	<b>67.898</b>	<b>63.580</b>	<b>60.250</b>	<b>57.758</b>	<b>56.178</b>	<b>54.266</b>	<b>48.607</b>

Autoservicios	18.371	18.072	17.814	17.436	17.131	16.925	16.591	13.947	13.672
Supers pequeños	5.647	5.941	6.150	6.378	6.514	6.783	7.025	7.530	7.686
Supers grandes	725	746	776	855	934	965	1.121	3.604	3.798
Hipermercados	128	151	160	181	200	221	242	268	285
Total	101.968	96.644	92.798	88.430	85.029	82.652	81.157	79.615	74.048

Fuente: Adaptado de *Nielsen*, (1998, p.48)

La dura competencia que las grandes superficies han supuesto para los establecimientos tradicionales de alimentación no ha hecho posible su supervivencia al no estar suficientemente preparados para ofrecer ventajas competitivas. Ahora bien, si el sector de alimentación ha sido el más perjudicado hasta el momento, son claras las amenazas que, para otros sectores de pequeños comerciantes, suponen las llamadas grandes superficies especializadas (Gil y Molla, 1993).

Sin embargo, el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación en el estudio denominado *La alimentación en España 1995*, hace hincapié en la importancia del formato tienda tradicional a la hora de que los consumidores realicen sus compras de alimentación. Dentro de este tipo de establecimiento se consideran:

- Las tiendas tradicionales de alimentación de carácter general e independientes: tiendas de comestibles, ultramarinos, colmados.
- Tiendas de alimentación especializadas: pescaderías, carnicerías, fruterías (también se incluyen las tiendas de régimen, herbolarios y bodegas que no sean bares).
- Las tiendas descritas anteriormente, pero incluidas dentro de Mercados o galerías. No están contempladas dentro de las tiendas tradicionales las secciones de carnicería, pescadería, frutería, pertenecientes a un hipermercado.

Sí se consideran las tiendas situadas en un centro comercial alrededor de un hipermercado, siempre y cuando cumplan las condiciones de tienda tradicional. En este estudio, los Mercados se incluyen dentro del concepto de tienda tradicional.

Según este informe en 1990, las tiendas tradicionales vendían el 42,2% del valor de los alimentos, con unas ventas medias/tienda al año de 40,06 millones de pesetas. En 1995, su cuota de mercado se reduce al 28,4% (ver Cuadro 1.4).

En pesetas constantes las ventas globales de alimentos disminuyen (-7,5%), lo que afecta a las ventas totales de los establecimientos tradicionales (62,14%), mientras que representa un incremento en el libre servicio (100,9% autoservicios y supermercados y 220,4% en hipermercados).

En lo que se refiere a las compras de los hogares (asumen aproximadamente el 75% del gasto en alimentación en el período que va desde 1990 a 1995, mientras que hoteles y restauración se encuentran en torno al 23%, siendo el gasto de las instituciones de tan sólo un 3% en el período considerado), la tienda tradicional continúa asumiendo el liderazgo en 1995 en cuanto a lugar de compra de alimentación, aunque prácticamente con la misma cuota que el supermercado (35,7% las primeras y 35,5% los segundos), tal y como se observa en el Cuadro 1.5. Sin embargo, la situación cambia cuando se desagrega la compra de alimentación en fresca y seca. En el primer caso, alimentación fresca, la tienda tradicional, con una cuota de mercado del 46,0% en 1995 se sitúa muy por encima del 28,2% de los supermercados o el 10,0% de los hipermercados. Por el contrario, en el caso de la alimentación seca la cuota de mercado de las tiendas tradicionales es tan solo del 19,6% mientras que la de supermercados llega al 46,8% y la de hipermercados al 26,9%.

Cuadro 1.4

## Venta de alimentos (Hogares + Hostelería y Restauración)

## Cuota de Mercado (% del valor de ventas)

Formato	1990			1995			1995/1990	
	Cuota de Mercado	Total ventas Millones Pts	Pesetas Tienda Millón	Cuota de Mercado	Total ventas Millones Pts	Pesetas Tienda Millón	Total ventas	Venta / tiendas
Tienda tradicional	42,2	2.873.431,9	40,06	28,4	2.185.350,9	38,40	76,10	95,86
					1.785.431,7 (constantes)	31,37 (const.)	62,14 (const.)	78,32 (const.)

Super	25,8	1.756.816,2	70,96	28,2	2.171.684,2	87,63	123,6	123,5
					1.774.265,9	71,59	100,9	100,9
					(constantes)	(const.)	(const.)	(const.)
Hiper	5,8	392.607,5	2.600,0	13,7	1.059.189,6	4507,19	269,8	173,3
					865.357,9	3682,37	220,4	141,6
					(constantes)	(const.)	(const.)	(const.)
Total (1)	100,0	6.807.340,7	70,44	100,0	7.705.100,0	94,04	113,2	133,5
					6.295.066,7	76,8	92,5	109,1
					(constantes)	(const.)	(const.)	(const.)

Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, (1996, p. 119).

(1) El total no es la suma de los tres tipos estudiados, porque faltan otras formas de comercialización

### Cuadro 1.5

#### Resumen de la situación del comercio tradicional de alimentación en España

Formatos	Venta de alimentos/ Cuota de mercado (%)		Lugar de compra. Hogares. Cuota de mercado (%)		Lugar de compra. Hogares. Cuota de mercado (%)			
	1990	1995	Total Alimentación		Alimentación fresca		Alimentación Seca	
			1994	1995	1994	1995	1994	1995
Tradicional	42,2	28,4	37,0	35,7	46,0	46,0	22,4	19,6

Supermercado	25,8	28,2	36,0	35,5	28,8	28,2	47,4	46,8
Hipermercado	5,8	13,7	15,0	16,9	9,2	10,0	23,1	26,9
Resto	26,2	29,7	12,0	11,9	16,0	15,8	6,8	6,7

Fuente: Adaptado de Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, (1996, p. 133)

Esta circunstancia indica que los establecimientos tradicionales continúan ostentando una situación de liderazgo en cuanto a la comercialización de productos vinculados con el concepto de alimentación fresca.

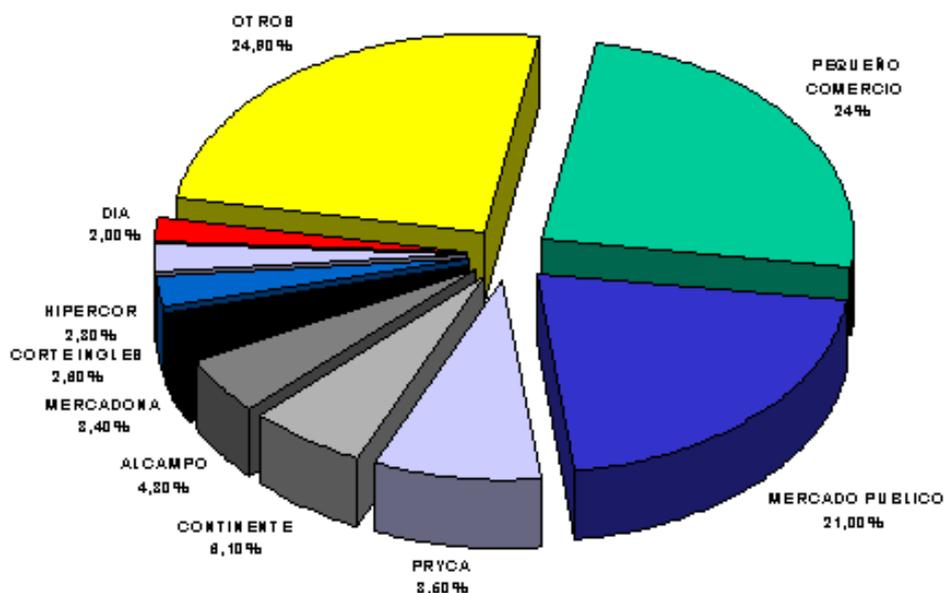
En la misma línea, según un estudio realizado en 1997 por la Organización de Consumidores y Usuarios, recogido en *La distribución comercial en España: informe anual 1997*, las preferencias de los consumidores respecto al lugar de compra de alimentación perecedera (carne, pescado, frutas y verduras), van dirigidas a frecuentar principalmente los Mercados Minoristas y los pequeños comercios, alcanzando conjuntamente un porcentaje superior al 44% del total (ver Gráficos 1.1 y 1.2).

Sin embargo, estas preferencias no se mantienen en términos de alimentación en general, donde el peso relativo del Mercado público y del pequeño comercio se ve reducido al 12,35%. Esto se debe a que en la alimentación no perecedera el consumidor prefiere otras fórmulas comerciales diferentes a las tradicionales, tales como hipermercados y supermercados, donde la calidad es equiparable y el precio menor (véase Gráfico 1.3).

### Gráfico 1.1

#### Preferencias de los consumidores. Frutas y verduras.

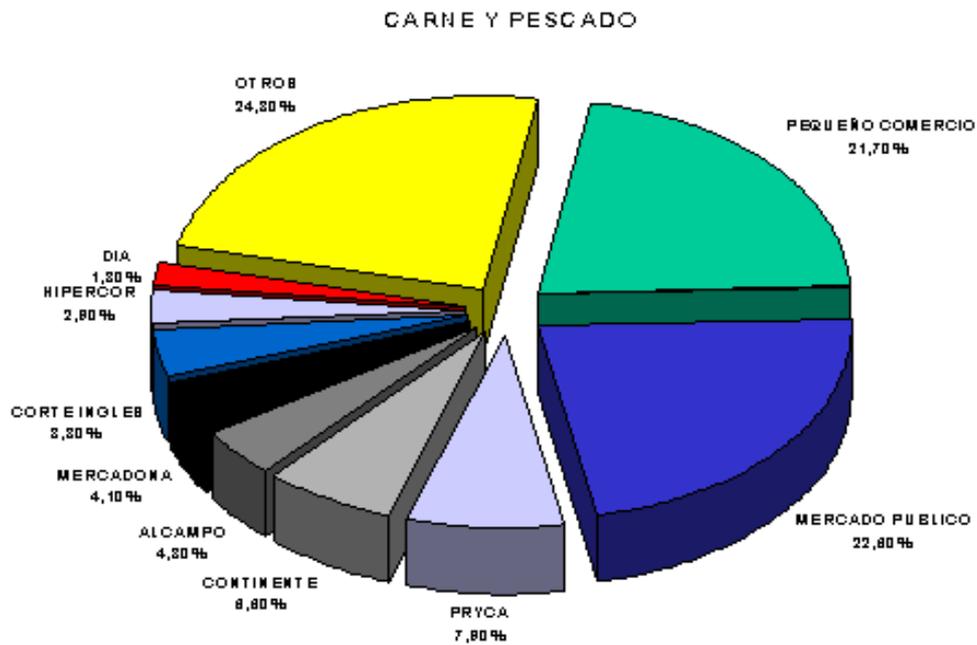
### FRUTAS Y VERDURAS



Fuente: Adaptado de Ministerio de Economía y Hacienda, (1998, p. 148)

**Gráfico 1.2**

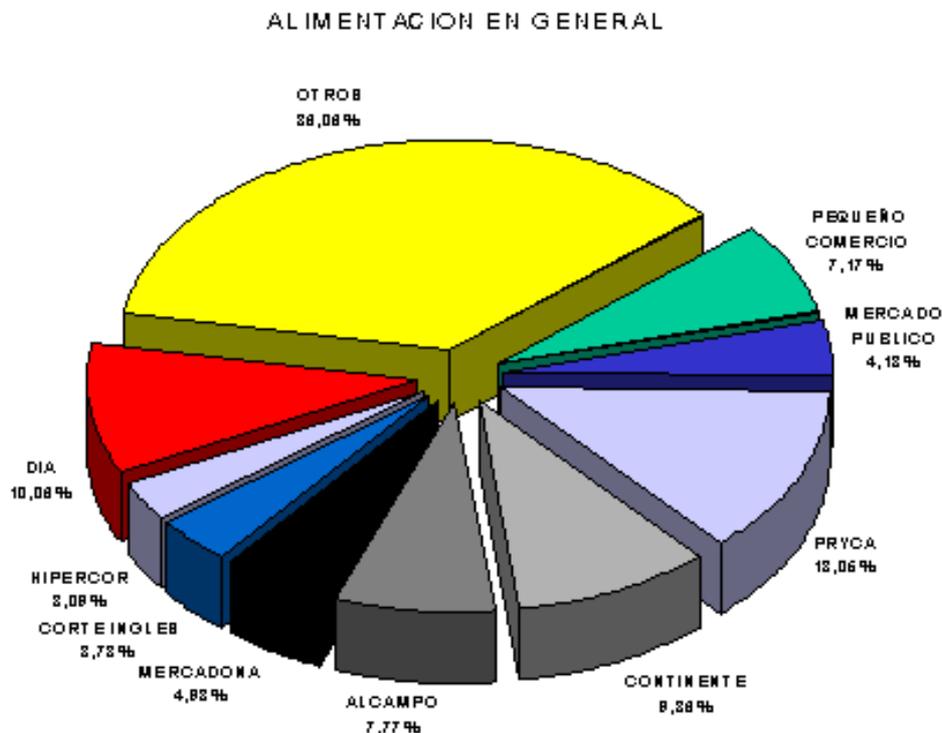
**Preferencias de los consumidores. Carne y pescado.**



Fuente: Adaptado de Ministerio de Economía y Hacienda, (1998, p. 148)

**Gráfico 1.3**

**Preferencias de los consumidores. Alimentación en general**



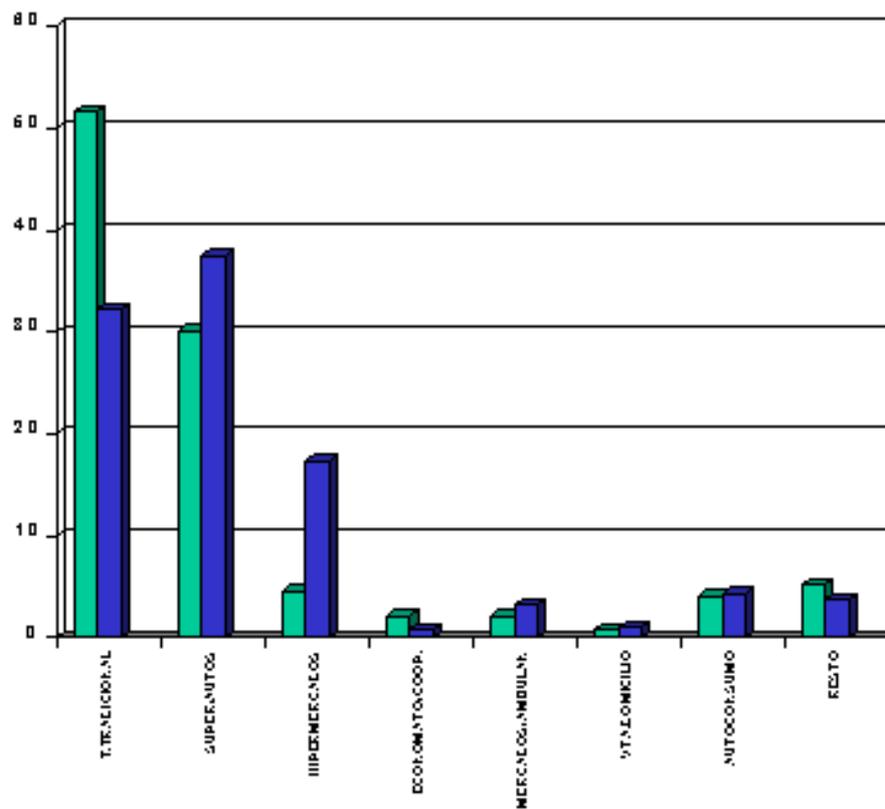
Fuente: Adaptado de Ministerio de Economía y Hacienda, (1998, p. 148)

Los últimos datos respecto al lugar de compra de alimentos con destino al consumo en los hogares correspondientes a los paneles de consumo alimentario de 1996 y 1997 (4) (García, 1998), elaborados por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación y publicados en 1998, muestran una cómoda posición media de liderazgo de los supermercados, un claro estancamiento de los hipermercados y el mantenimiento de un fuerte protagonismo —a pesar del retroceso de los últimos años— del comercio especializado tradicional en productos perecederos (frutas, carnes y pescados).

Las *tiendas tradicionales*, por su parte, continúan la disminución de su cuota de mercado que en los últimos nueve años les ha llevado a perder 19 puntos porcentuales, aunque aún mantienen un notable peso específico a la hora de conformar la cesta de la compra de los hogares españoles. En 1.997 su porcentaje sobre el total de ventas de los diferentes lugares de compra fue de 32,1 puntos; aunque se sitúan muy por encima de ese porcentaje - incluso del 50% del total - en una gran mayoría de los productos perecederos como pan, productos de la pesca, carnes, fruta y hortalizas frescas, galletas, bollería y pastelería (ver Gráficos 1.4, 1.5 y 1.6).

**Gráfico 1.4**

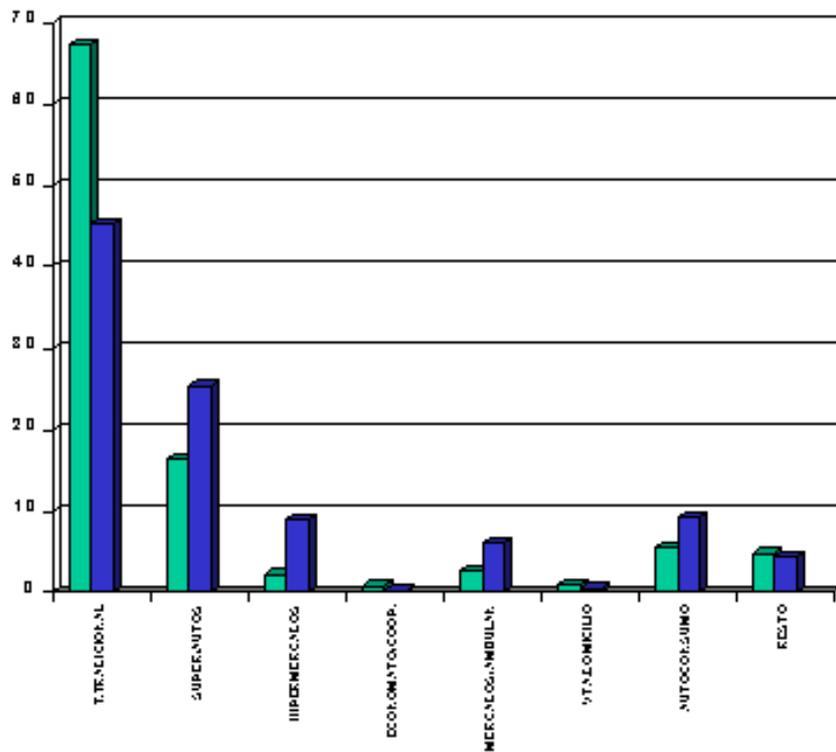
**Cuota de mercado total alimentación (% valor). Hogares**



Fuente: Adaptado de Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, (1998, p. 10)

**Gráfico 1.5**

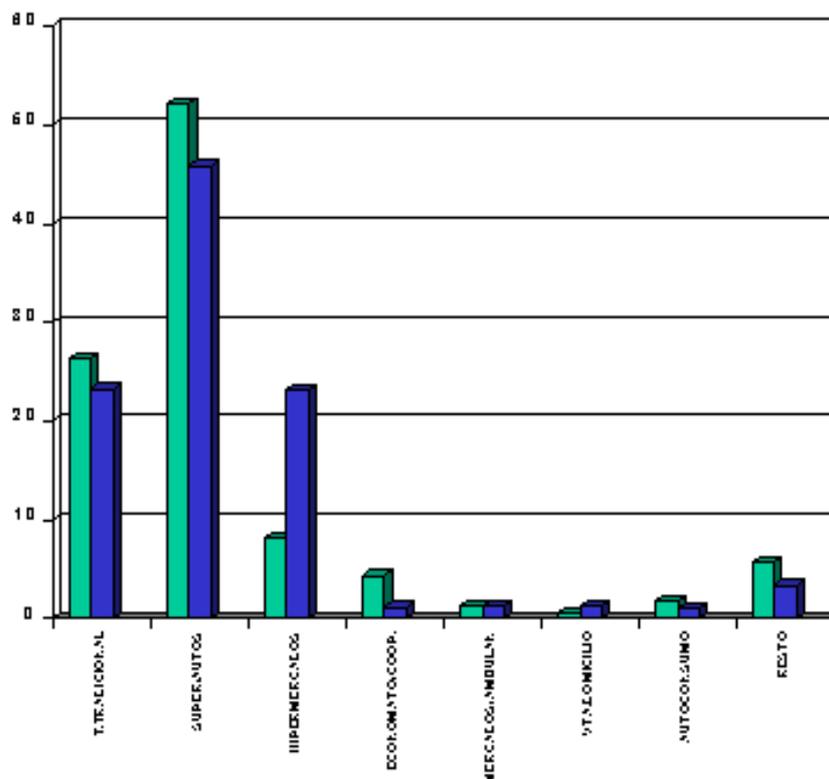
**Cuota de mercado alimentación fresca (% valor)**



Fuente: Adaptado de Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, (1998, p. 10)

Gráfico 1.6

Cuota de mercado alimentación seca (% valor)



Fuente: Adaptado de Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (1998, p. 11)

En síntesis, parece que en alimentación y en el resto de sectores las pautas de comportamiento de compra y consumo actuales están relegando el comercio tradicional a posiciones testimoniales, porque predomina el precio como factor decisivo de compra y en ese aspecto tiene una importante desventaja competitiva. Sin embargo, en alimentación fresca el comercio tradicional y dentro de él los Mercados Minoristas, conservan todavía una posición en cuota de mercado superior al resto de formatos.

En este sentido, en el estudio *El consumidor al filo del siglo XXI*, elaborado en 1998 por la Asociación Española de Codificación Comercial (AECOC) para el *Foro Internacional de la Alimentación* celebrado en Barcelona, se afirma que los establecimientos más frecuentados por los consumidores son los supermercados e hipermercados, mientras que el 58% de los encuestados indica que acude al Mercado una o varias veces al mes, porcentaje que se repite en el caso de las tiendas tradicionales, tal y como se refleja en el Cuadro 1.6.

**Cuadro 1.6**

**Establecimientos frecuentados y frecuencia de visita (%)**

Establecimiento	Acuden	Frecuencia

Supermercado	73	Varias veces por semana
Hipermercado	69	1 ó menos veces al mes
Mercado	58	1 ó varias veces al mes
Tienda tradicional	58	Menos 1 vez mes/varias semana
Tienda especializada	57	Menos de 1 vez al mes

Fuente: Adaptado de Asociación Española de Codificación Comercial, (1998, p. 93)

El *Centro de Investigaciones Sociológicas*, en su barómetro del mes de julio de 1998, llega a la conclusión que el supermercado es el establecimiento elegido, como primera opción, por la mayoría de aquellos que realizan personalmente sus compras de alimentación (ver Cuadro 1.7). Concretamente un 40,7% de los encuestados optan por este formato comercial. Las tiendas especializadas son otro tipo de establecimiento preferido por los encuestados (21,5%). Les siguen los hipermercados y grandes superficies (18,7%), los Mercados de barrio o galerías de alimentación (15,1%), los grandes almacenes (2,9%), y, por último, los mercadillos o venta ambulante (0,3%).

**Cuadro 1.7**

**Lugar de compra de productos de alimentación (%)**

<b>Formato Comercial</b>	<b>Principalmente</b>	<b>En segundo lugar</b>
Tiendas especializadas	21,5	25,8
Mercado de barrio	15,1	16,2
Supermercados	40,7	24,6
Hipermercados	18,7	17,1
Grandes almacenes	2,9	4,5
Mercadillos (venta ambulante)	0,8	4,9
Ns/Nc	0,3	7,0

Fuente: Adaptado de Centro de Investigaciones Sociológicas, (1998, p. 7)

### 3. RETOS ESTRATÉGICOS DEL COMERCIO TRADICIONAL ESPAÑOL

Las prácticas comerciales y de distribución de la economía española han experimentado una profunda transformación desde la adhesión a la Unión Europea. La característica principal de este cambio ha sido la rápida evolución de la demanda y oferta de bienes comercializables, en un número cada vez mayor de grandes establecimientos o cadenas, acompañado de la pérdida de importancia de los establecimientos pequeños o tradicionales (García Cerrada, 1991).

Esta situación de debilidad de los pequeños establecimientos comerciales, se ha puesto especialmente de manifiesto con la entrada de nuevos participantes en el sector de la distribución comercial. No sólo hipermercados y grandes superficies, sino también empresas especializadas, en muchos casos apoyadas por mayoristas o por los fabricantes, que se ven forzados a desempeñar nuevos papeles en una actividad en la que los nuevos formatos han roto el esquema clásico: fabricante – mayorista - pequeño comercio - consumidor final (Ministerio de Comercio y Turismo, Agencia Complutense de Estudios y Consultoría Internacional, 1996).

A pesar de todo, el pequeño comercio minorista dispone de oportunidades para defender su participación en el mercado (Martínez-Ribes, 1991). Las decisiones estratégicas deben responder a las conclusiones que se extraigan del análisis y diagnóstico de la situación y a los objetivos que se persigan. A continuación, se va a realizar el diagnóstico de la situación, para posteriormente plantear las opciones estratégicas que tiene el comercio tradicional (Sainz de Vicuña, 1996).

#### 3.1. Oportunidades del comercio tradicional

1. Incremento de la demanda de artículos vinculados al esparcimiento, la cultura, el transporte, la conservación de la salud, la enseñanza y las comunicaciones.
2. Realización de desplazamientos cortos de cara a la *compra diaria* por parte de ciertos segmentos de consumidores, tales como personas de la tercera edad, amas de casa o estudiantes.
3. Creciente rechazo hacia el formato comercial representado por las grandes superficies dada su lejanía, atención y trato despersonalizados, entre otras.
4. Importancia en la práctica totalidad de productos de la marca, junto con la percepción del consumidor de encontrarlas en los establecimientos tradicionales.

5. Escasa participación de los productos perecederos en las ventas totales de las grandes superficies. En este caso, el comercio tradicional asume cuotas de mercado elevadas.

6. Actitud de la sociedad más cercana a la defensa del más débil, representado por el comercio tradicional y los fabricantes, ante las prácticas abusivas de las grandes superficies.

### 3.2. Amenazas del comercio tradicional

1. Disminución de las partidas de gasto familiar relacionadas con alimentación, calzado, vestido y menaje para el hogar, a favor de otras como vivienda, restauración, ocio, transporte, entre otras.

2. Demanda de plazas de aparcamiento para grandes colectivos por la necesidad de desplazamiento en automóvil, ante la realización de la *compra fuerte* los fines de semana.

3. Concentración del surtido de productos de las grandes superficies acorde con las necesidades y expectativas que tiene el consumidor a la hora de realizar la *compra fuerte* (posibilidad de efectuar la adquisición de los productos en un mismo recinto).

4. Importancia del precio como factor de competencia entre los distintos formatos comerciales durante los próximos años. Los consumidores se muestran cada vez más exigentes, ya que requieren no sólo productos adecuados, sino también calidad y profesionalidad en el servicio.

5. Desplazamiento de los actos de *ir de compras* al extrarradio de las ciudades -por los problemas de tráfico y encarecimiento del suelo en los núcleos urbanos- o a los grandes almacenes y centros comerciales, que son los únicos que han sabido ofrecer una solución al problema del aparcamiento en el centro de las ciudades.

6. Desarrollo de formas comerciales novedosas y competidores más eficientes y profesionalizados, con una oferta cada vez más atractiva para los deseos, demandas y expectativas del consumidor actual. Se trata de un consumidor cada vez mejor informado y con un gran conocimiento de las marcas existentes en el mercado, que ha generado en determinados productos una fidelidad hacia las mismas en detrimento de la fidelidad al establecimiento.

### 3.3. Fortalezas del comercio tradicional

1. *Contacto directo con el consumidor.* El pequeño comerciante tiene un contacto personal más estrecho con el consumidor, lo que puede traducirse en una apreciación más directa e inmediata de sus deseos y actitudes en la compra, hecho fundamental en la dirección empresarial y de marketing para obtener el éxito comercial traducido en transacciones de venta. Constituye sin duda la gran ventaja frente al comercio integrado, basado en la implantación de una red de establecimientos repartidos por una amplia geografía y más preocupado por mantener una imagen uniforme y servicio estandarizado, lo que dificulta la adaptación de cada punto de venta a los deseos específicos de su red de influencia.

2. *Función social del pequeño comerciante.* El contacto personalizado también permite al comerciante establecer relaciones más amistosas y agradables para la clientela. Aunque se incrementa la cuota de mercado de las grandes superficies, las visitas frecuentes al pequeño

comercio próximo pueden crear una vinculación más estrecha entre el comerciante o dependiente y el comprador, lo que posibilita el logro de los dos fenómenos que caracterizan la filosofía del marketing actual: el desarrollo y mantenimiento de relaciones a largo plazo, más que la búsqueda de ventas puntuales, y la comunicación interactiva entre comprador y consumidor, que hace posible una adaptación rápida a los intereses cada vez más individualizados de los compradores.

3. *Flexibilidad, capacidad de adaptación.* Si la ventaja de la gran empresa en general radica en las economías de escala y el poder de mercado, la pequeña empresa disfruta de una mayor flexibilidad. La flexibilidad del comercio pequeño se refleja en la libertad de seleccionar su mercado objetivo y su surtido, al poder subsistir con un segmento concreto de consumidores específicos, sin necesidad de acudir al mercado de masas como ocurre con las grandes superficies. Esta flexibilidad también se experimenta en la posibilidad de cambiar de ramo de actividad o simplemente de surtido de productos y servicios con un coste económico y de imagen inferior a la que sufre una gran cadena.

4. *Control directo de la gestión.* En el pequeño establecimiento el comerciante puede ejercer control y estímulo directo sobre un empleado que, por lo general, disfruta de un clima laboral menos conflictivo, lo que a su vez le lleva a ejercer la relación con la clientela desde una mayor identificación con los intereses y objetivos del comerciante. Este es consciente de los errores y desviaciones que se pueden producir y la dedicación a su propio negocio le puede facilitar una respuesta inmediata.

### 3.4. Debilidades del comercio tradicional

1. Disminución progresiva de la cuota de mercado, como se manifestó anteriormente.
2. Consideración del precio como el aspecto negativo más destacado (ver Cuadro 1.8).
3. Creciente dependencia de las administraciones para ofrecer ciertos servicios a su clientela (aparcamiento, limpieza, iluminación, urbanismo comercial), fundamentales a la hora de seleccionar un determinado establecimiento como lugar de compra.
4. Incorporación reducida de nuevas tecnologías (gestión, *merchandising*, etc.).
5. Reducido nivel de formación y cualificación técnica, tanto de los comerciantes como de los gestores de los formatos incluidos bajo la calificación de comercio tradicional.
6. Aislamiento de un gran número de establecimientos y un elevado porcentaje son propiedad de una persona física.
7. La actividad comercial se desarrolla en el propio barrio y calles próximas.

8. Los comerciantes desarrollan sus actividades de forma independiente.

**Cuadro 1.8**

**Hábitos de compra respecto a la tienda tradicional**

Hábitos de Compra

GRADO DE UTILIZACION	Personas que la utilizan	89,8%
TIPO DE PRODUCTO BUSCADO	Alimentación fresca	63,7%
	Alimentación seca	20,2%
	Droguería, Perfumería	6,5%
	Ropa, Calzado	3,5%
	Artículos del Hogar	2,1%
	Equipamiento Personal	2,6%
FRECUENCIA DE COMPRA	Diaria	67,2%
	1-2 veces a la semana	18,0%
	Semanal	5,5%
	Quincenal	1,6%
	Mensual	1,6%
	Varias veces al año	5,5%
LUGAR HABITUAL DE COMPRA	En el municipio	97,1%
	Fuera del municipio	2,9%
MEDIO DE DESPLAZAMIENTO UTILIZADO	Andando	91,4%
	Coche propio	5,8%
	Transporte público	2,5%

FORMA DE PAGO	En efectivo	98,2%
	Con tarjeta	1,6%
MOTIVOS DE COMPRA	Proximidad	31,6%
	Calidad	23,8%
	Atención personalizada	12,6%
	Costumbre	9,8%
	Otros	22,2%
ASPECTOS MÁS NEGATIVOS	Precios altos	39,5%
	Otros	9,7%
	NS/NC	50,8%

PERFIL DEL COMPRADOR	Mujer, ama de casa o trabajadora, mayor de 25 años, de estatus medio, que compra tanto productos alimentarios como no alimentarios, se desplaza andando y paga en efectivo.
----------------------	---

Fuente: Adaptado de Consejería de Comercio, Consumo y Turismo del Gobierno Vasco, (1994, p. 121)

### 3.5. Estrategias del comercio tradicional

El objetivo de un pequeño comercio, como de cualquier actividad económica en general, se puede plantear bajo distintas dimensiones o perspectivas: en forma de volumen de ventas, beneficios, rentabilidad, crecimiento, mantenimiento u otros similares. No obstante, el problema es cómo alcanzarlo, es decir no cuanto vender sino como vender. Se entra así en la definición de la **estrategia competitiva de su negocio**.

La filosofía de dirección detallista ha de partir de la premisa de que su misión radica en satisfacer las necesidades del consumidor. La adaptación a los deseos de los clientes ayuda a tomar decisiones para anticiparse a futuros acontecimientos. La estrategia consiste en cursos de acción a largo plazo utilizados para alcanzar objetivos futuros deseados con el fin de competir con eficacia en el mercado.

Si de las dos estrategias competitivas básicas la **ventaja en precios** sólo está al alcance de las grandes cadenas,

el uso de una **imagen diferenciada** ha de ser el objetivo fundamental del pequeño establecimiento (véase Figura 1.1). La idea de evitar la competencia en precios no significa que éstos sean irrelevantes, una empresa no puede sobrevivir si sus productos se perciben como más caros. Existirán consumidores que no dudarán en afrontar el pago de un precio superior si reciben un valor añadido a cambio.

La base de la *estrategia competitiva* consiste en desarrollar una serie de puntos diferenciales entre una empresa y sus competidores. Puntos que han de ser evaluados por los consumidores y que serán el hilo conductor de todo el negocio. El pequeño comercio, en consonancia con los puntos fuertes, se encuentra básicamente con cinco opciones: especialización, localización, diferenciación, profesionalización y asociación.

### 3.5.1. Especialización

Un pequeño comercio puede ser rentable desarrollando en profundidad un surtido de un producto o una estrecha gama de productos. De hecho está demostrado que, aun con los inconvenientes, el pequeño comercio especializado se defiende mejor de las grandes cadenas. Los comercios locales encuentran hoy la conveniencia de transformar sus tiendas más especializadas para hacer frente a la nueva competencia.

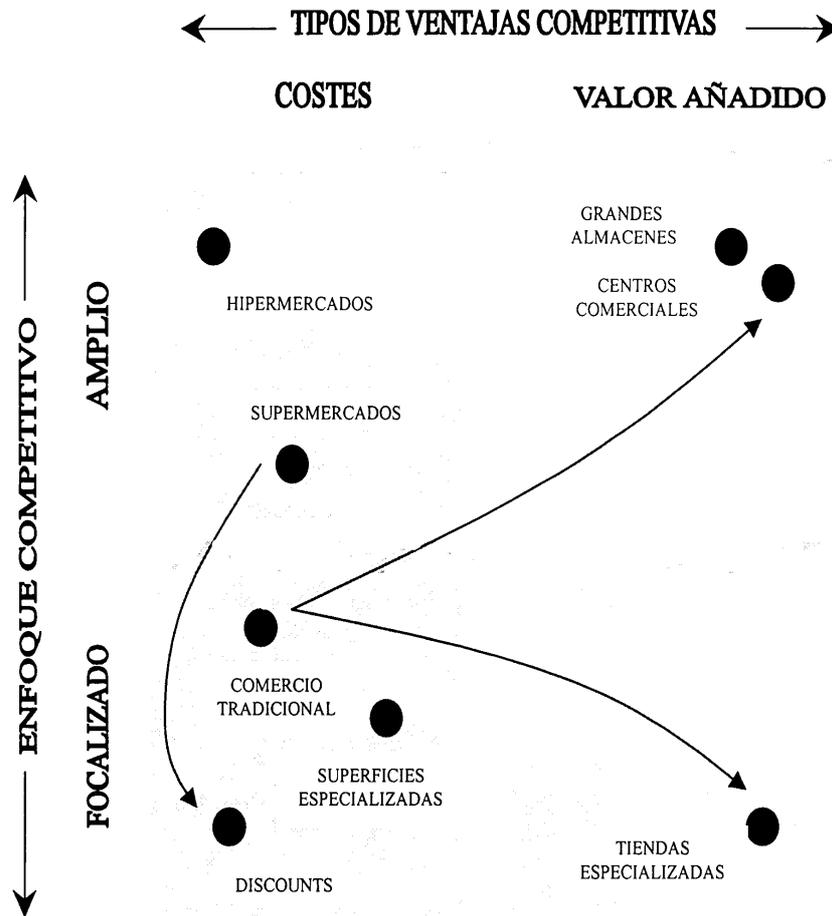
Se trata de combinar la especialización y la explotación de algunas de las fortalezas del comercio tradicional: calidad de los productos, adaptación a las peculiaridades del consumidor de la zona, atención y servicio más personalizado, y adecuación a la compra diaria y de urgencia.

### 3.5.2. Reducción de Costes

Es necesario el desarrollo de fórmulas organizativas para aumentar el poder de negociación y reducir costes. El objetivo puede ser la asociación en centrales de compra (y en centrales de franquicia) para negociar con los proveedores desde una posición más favorable. Se trata de organizaciones que además empiezan a estar especializadas en la prestación a sus asociados de servicios distintos de los de abastecimiento, facilitados desde la propia central o a través de contratación exterior. En España las centrales de compra viven momentos de cambio, ajuste, fusiones y reconversión para adaptarse a la realidad actual.

Figura 1.1

## Estrategias genéricas de los grupos de comercio



Fuente: IDELCO, (1997, p. 141)

Si se busca crear un comercio tradicional nuevo, será conveniente tener en cuenta las directrices marcadas y las oportunidades y amenazas expuestas en el diagnóstico de la situación. Por ejemplo, debería contemplar la oportunidad de que dicho comercio se dedicara a productos/servicios relacionados con el esparcimiento, enseñanza, cultura, transportes, comunicaciones, servicios médicos y de conservación de la salud, antes de hacerlo a productos que, además de tener una gran competencia de las grandes superficies, cada vez suponen un porcentaje menor en los presupuestos familiares, como es el caso anteriormente citado de la alimentación.

Si a pesar de todo lo dicho, la opción elegida es establecer un comercio de alimentación, la especialización y el nicho pueden conseguirse con artículos perecederos, que es un tipo de producto en el que las grandes superficies no sólo no están desarrollando una estrategia adecuada sino que tienen desventajas competitivas.

No obstante, el comerciante tradicional no debe olvidar aspectos de marketing tan importantes como estudiar el mercado potencial para el producto en el que se va a especializar, el segmento estratégico al que se va a dirigir, el posicionamiento deseado, pues de lo contrario podría especializarse, por ejemplo, en artículos para los que existe demanda latente o insatisfecha.

A estas consideraciones habrá que añadir las correspondientes al nivel de gestión, los medios tecnológicos necesarios, la formación del personal de atención al público, etc. Así por ejemplo, de este tipo de tiendas se espera que las personas que atienden deben tener un especial conocimiento de lo que ofrecen para poder recomendar con criterio a los clientes, que por lo general son conocedores del producto.

### 3.5.3. Localización

La ubicación del establecimiento es un instrumento que puede proporcionar una ventaja competitiva al pequeño comercio. A través de la localización del punto de venta los productos se convierten en disponibles para los compradores potenciales, un buen emplazamiento proporciona accesibilidad a un mayor número de futuros clientes.

La potenciación por la Administración Local de los ejes comerciales preocupándose por temas de urbanismo, la colaboración entre los detallistas de una calle comercial (tarjeta propia, promociones mediante regalos, concursos, juegos, cheques gasolina, participación en tiendas virtuales mediante Internet), la selección de aquellas zonas de la ciudad con previsible crecimiento futuro son aspectos básicos para el desarrollo eficiente de una estrategia de localización.

### 3.5.4. Diferenciación

Un producto resulta interesante para el consumidor si puede satisfacer una necesidad. Pero dicha satisfacción depende también de un cierto número de elementos no técnicos ni físicos. En este sentido, y como se mencionó en capítulos anteriores de la tesis doctoral, se distinguen dos tipos de beneficios para el consumidor: el propiamente funcional y el simbólico (estilo de vida, confianza o estatus social, por ejemplo). La cuestión primordial consiste en descubrir lo que desean los clientes, teniendo en cuenta que no existe homogeneidad en el mercado.

El *servicio al cliente*, considerado como un elemento más de diferenciación, se puede ver como un proceso que proporciona utilidad a los compradores y que incluye consideraciones relacionadas con las actividades que se producen antes, durante y después del intercambio o venta. La entrega de un buen servicio a los clientes implica el conocimiento de sus gustos y la determinación de la forma de ofrecer un valor superior.

Todo lo cual lleva a la necesidad que tiene cualquier detallista, y en concreto el comercio tradicional, de superarse y conseguir la fidelidad del cliente mediante la mejora de la calidad de servicio.

Esta estrategia supone que el comercio tradicional conozca cómo compiten y operan las grandes superficies, diferenciándose buscando nichos no cubiertos. El comercio tradicional necesita (Sainz de Vicuña, 1996):

- *Conocer mejor a sus clientes*, implantando procedimientos para detectar lo que resulta importante para el cliente y no sólo desde el punto de vista de su negocio.
- *Ser capaz de satisfacer sus necesidades, diferenciando a los clientes*. Permite jerarquizar la relación con el cliente y pasar del marketing de producto a la estrategia de relación. Saber ser proactivo requiere de entrada saber reconocerlos y diferenciarlos.

## 5. Asociación

Esto es, utilización de alguna de las alternativas de comercio asociado: cadenas voluntarias, cooperativas de detallistas, cadenas franquiciadas, grupos de compras, centrales de compra y de servicios mayoristas, además de los sistemas horizontales de distribución de carácter espacial (centros comerciales, galerías comerciales, parques comerciales, calles peatonales, Mercados Minoristas, áreas comerciales urbanas). En el Cuadro 1.9. se exponen las principales ventajas u oportunidades que brindan estas formas comerciales al comercio tradicional.

Por otro lado, la asociación de un conjunto de establecimientos con la finalidad de constituirse en un **Centro Comercial Abierto**, entendido como la *agrupación de un número indeterminado de establecimientos comerciales independientes que se encuentran ubicados en las calles urbanas de un espacio concreto con una tradición comercial en la zona –habitualmente en los cascos históricos de las ciudades), que están vinculados a través de una sociedad jurídica y con una gestión externa común, con un criterio de unidad e imagen propia permanente* (Instituto de Desarrollo Regional de Andalucía, 1996), parece potenciarse especialmente desde el Ministerio de Economía y Hacienda con la creación de la figura del *Gerente de Centro Ciudad*. Esta circunstancia supone que los Mercados Minoristas Tradicionales pueden integrarse como un elemento más, dinamizador del Centro Comercial Abierto.

Castresana (1997), indica que la función del *Gerente de Centro Ciudad* debe ser la de integrar la capacidad y competencia administrativa de las distintas áreas del Ayuntamiento, armonizando las voluntades de los particulares, especialmente los promotores inmobiliarios, los comerciantes y los consumidores.

Pascual (1995), plantea los requisitos previos que debe reunir toda aglomeración comercial que se plantee una evolución hacia un formato de Centro Comercial Abierto:

- Necesidad que exista un determinado número de establecimientos y que éstos tengan una cierta entidad y tradición comercial.
- Definición geográfica concreta del Centro Comercial Abierto.
- Elevada diversificación de la oferta comercial y de servicios.

- Existencia de *polos de atracción* que actúen como locomotora del resto de establecimientos ubicados en el Centro Comercial abierto.
- Existencia entre comerciantes de vocación asociativa con visión de gestión común.
- Adecuación de los establecimientos comerciales al entorno arquitectónico y urbanístico mediante la restauración y remodelación externa de fachadas, escaparates, rótulos y señalización que potencien la imagen singular del conjunto.
- Consolidación del Centro Comercial Abierto en torno a un eje comercial principal, que representa la columna vertebral del centro.
- Existencia de una voluntad real de revitalizar y rehabilitar los Centros Comerciales Abiertos por parte de las diferentes instituciones involucradas.

## 5. Profesionalización de la gestión

Evolucionando empresarial y organizativamente en la dirección señalada: gestionando el establecimiento con criterios empresariales, fijando los precios de acuerdo con las condiciones del mercado, esmerándose en la atención y el servicio al cliente, manipulando las mercancías de forma adecuada, llevando la contabilidad del negocio, manteniendo la correspondiente estructura financiera, y adoptando los necesarios medios de escaparatismo, merchandising y comunicación para cuidar la presentación e imagen del establecimiento.

En la línea de lo manifestado hasta el momento, pero vinculado fundamentalmente al comercio tradicional de alimentación, y fruto de un acuerdo marco establecido entre la Consellería de Industria y comercio de la Generalitat Valenciana, Mercavalencia y la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación, nació en 1996 el proyecto de *Diagnóstico del punto de venta*, consistente en el análisis de 100 establecimientos minoristas (34% del sector cárnico-charcutería, 32% del sector de frutas y verduras, 23% de flores y plantas y 11% de pescaderías) en todas sus facetas, para poder determinar cuál es la estructura de su gestión comercial, así como sus puntos fuertes y débiles, con el objetivo de conseguir una mayor rentabilidad del punto de venta.

A través de este estudio se analiza el estado actual, desde el punto de vista comercial, del punto de venta, con la finalidad de elaborar recomendaciones técnicas para la renovación y mejora de la gestión del establecimiento. Mediante la realización del *Estudio del punto de venta* se analiza la situación de la tienda, especialmente en los diversos campos del *merchandising*, calidad de servicio, económico-financiero, etc., y así definir las acciones que deberían emprenderse para dotar a la tienda de las mejoras necesarias en estos campos.

En cuanto a los **rasgos positivos** de las empresas comerciales destaca:

- Percepción del cliente sobre la *alta calidad y frescura* que tienen los productos de este tipo de establecimientos.

- Alto grado de *atención personalizada* y excelente trato a los clientes.
- Elevado *dominio del oficio* y conocimiento de las características de los productos comercializados, detectándose la experiencia de la mayoría de los profesionales que están al frente de las tiendas estudiadas.
- Existencia de una alta *motivación de mejora* entre las empresas analizadas, aunque en ocasiones no se tiene claro cómo perfeccionar el desarrollo de sus negocios.

**Cuadro 1.9**

**Alternativas de asociacionismo para el comercio tradicional**

<b>Alternativas</b>	<b>Oportunidades/ventajas más importantes que brinda al comercio tradicional</b>	<b>Observaciones</b>
Centros Comerciales	Aprovechamiento del tirón de las grandes superficies	Fórmula utilizada en España por más de 25.000 pequeños comerciantes
Galerías Comerciales	Se constituyen en un centro para "ir de compras"	Suelen carecer de un establecimiento locomotora
Parques Comerciales	Son zonas para "ir de compras" que tienen gran poder de atracción	Normalmente, sólo están disponibles en las grandes poblaciones
Calles Peatonales/ Centros Comerciales Abiertos	Se trata de zonas urbanas de importante tránsito	No se trata de una oferta planificada ni homogénea
Mercados Minoristas	Gran aceptación para productos perecederos	Necesitan modernización y adaptación a los nuevos hábitos de compra
Areas comerciales urbanas	Son el núcleo tradicional de "ir de compras"	Problemas de tráfico, aparcamiento y confort
Cadenas voluntarias	Se beneficia de los servicios ofrecidos por la cadena (formación, asesoramiento y negociación de precios con proveedores)	Experiencia suficientemente contrastada  Condicionantes impuestos por algunas cadenas
Cooperativas de detallistas	Oportunidades similares a las de las cadenas con la ventaja de ser cooperativa	Dificultades surgidas en la gestión de las mismas
Cadenas franquiciadas	Fórmula que ofrece la máxima eficacia en la gestión dentro del principio de libertad de empresa	Expansión generalizada de esta opción comercial

Grupos de compras	Precios y condiciones obtenidas de los proveedores	Conviene ampliar el servicio a sus asociados, convirtiéndose en centrales de compras y de servicios
Centrales de compras y de servicios	Se han convertido en el contrapeso de las grandes superficies	No todas son accesibles para el comercio tradicional.  Importante desarrollo y prometedor futuro.

Fuente: Adaptado de Sainz de Vicuña, (1996, p. 242)

En cuanto al **perfil del cliente**, se puede afirmar que la inmensa mayoría de la clientela tipo:

- Es de proximidad, reside a menos de 5 minutos de distancia andando.
- Realizan compras dos o tres veces por semana.
- Son amas de casa con una edad superior a los 35 años, aunque esta tendencia cambia en los establecimientos de flores y plantas donde la clientela alcanza un mayor porcentaje de varones y un mayor intervalo de edad.
- Alrededor del 70% de los establecimientos estudiados son de carácter familiar, donde trabajan al menos dos miembros de la familia.

Entre los **aspectos menos favorables** que han presentado los establecimientos objeto de análisis se encuentran:

- Falta de definición en la *especialización como formato comercial*, impidiendo que sean claramente diferenciadas respecto a la competencia de tamaño similar, ya que se centran principalmente en constituirse en un comercio de proximidad, sin tener una gama de productos ni surtido altamente definidos.
- Escasa *gestión empresarial* del establecimiento.
- Reducida utilización de *equipamiento informático*.
- *Imagen e identidad corporativa* y comunicación externa de los establecimientos no se cuidaba suficientemente. Además, a pesar de disponer de numerosos servicios al cliente, en su mayoría no eran conocidos por el público.
- Experiencia en *políticas de promoción y comunicación* encaminadas a la conquista de nuevos clientes es prácticamente inexistente.
- Bajo nivel de *asociacionismo*.

A continuación se detallan las **fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas** (análisis DAFO) de este tipo de establecimientos, aspecto importante si se tiene en cuenta que muchos de los establecimientos diagnosticados son

Mercados.

## FUERZAS

- Buena relación *calidad/precio* y frescura de los productos expuestos.
- *Proximidad* en la ubicación a su clientela.
- *Atención* personalizada y trato humano excelente.
- Elevado dominio del *oficio* y conocimiento de las características del producto.
- Alta *motivación* de mejora en el servicio al cliente.
- Gran capacidad de *especialización*.
- *Conocimiento* real del cliente.

## DEBILIDADES

- Escasa *gestión empresarial* del establecimiento.
- Desconocimiento en *estratificación de productos* y discriminación de los márgenes.
- Carencias en la *comunicación* de los establecimientos tanto en el ámbito interno de servicios como en el externo de identificación del propio negocio.
- Escasa política de comunicación y *promoción* del establecimiento.
- Bajo nivel de *asociacionismo* tanto en el ámbito de gestión como a nivel local.
- Falta de *especialización* que los diferencie de la competencia.
- *Desmotivación* ante la fuerte competencia de las nuevas formas comerciales, debido a la edad del comerciante, a dificultad en la financiación y relevo generacional.
- *Diversificación de la oferta* poco justificada.
- Deficiente estadio de *equipamiento*.
- *Economía familiar* conjunta con el negocio y planteamientos no empresariales respecto al negocio, sino como forma de vida.

## OPORTUNIDADES

- Tendencia del consumidor a recibir un *trato personalizado* y no masificado.
- Mayor importancia a la *alimentación sana y natural*.
- Valoración de la utilización del *tiempo libre*.
- Agilidad en la *gestión*, lo que permite una rápida adaptación a los cambios.
- *Información* directa de la realidad.
- Potenciación de los *productos elaborados*, sobre todo respecto a las carnicerías.

## **AMENAZAS**

- Falta de adaptación a las *modernas técnicas de gestión empresarial*.
- Dificultades en la obtención de *financiación* para renovar los establecimientos.
- Aparición de *nuevos formatos* vinculados a cadenas de tiendas de proximidad.
- Cambios en los *hábitos de compra* que vacían los Mercados de clientes habituales.
- Comerciantes debilitados ante *competencia* y nuevos hábitos de consumo.

## **4. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES**

El comercio tradicional, al que tanto la evidencia empírica disponible como las tendencias de evolución comentadas le auguran dificultades, tiene futuro porque ocupa un segmento de beneficios al que difícilmente podrán acceder las grandes superficies.

Las perspectivas de la distribución comercial con referencia al pequeño comerciante, se deben ir adaptando al entorno cambiante, aprovechando las ventajas de que dispone como son: atención más personalizada al cliente, proximidad al mismo y especialización, entre otras (Puig y Sabanés, 1996).

Es necesario potenciar las fórmulas asociativas y su extensión a todos los niveles, utilizando con mayor intensidad las técnicas de marketing, merchandising, etc. Incorporar en el precio de los productos los máximos componentes de valor añadido, a saber, *imagen-marca*, comodidad de compra, atención, servicios y asesoramiento al cliente. El comercio del centro de la ciudad, potenciará sus ventajas y se beneficiará de los instrumentos que le ofrezca el urbanismo comercial y las políticas de rehabilitación.

La gran competencia que ha supuesto la aparición de las grandes superficies, hipermercados y centros comerciales, para los Mercados de Distrito y en los centros comerciales de barrio, hacen necesario una modernización de los mismos sobre la base de conseguir mayores cuotas de mercado, que en la actualidad se han visto recortadas en beneficio de los grandes competidores.

La actualización y modernización de los Mercados de Distrito y centros comerciales de barrio, adaptándolos a las nuevas tendencias que demanda el sector, con unas inversiones económicas que el Ayuntamiento no puede asumir pero tendrá que dar facilidades para ello, y facilitando sobre todo, la posibilidad de que la gestión y explotación de esos Mercados que pasarán a ser centros comerciales, sean detectadas por los propietarios sin que tengan que pasar por otras manos que especulen con el suelo, sino que vaya directamente sus beneficios al comerciante pasando a ser propiedad de los mismos. De esta forma, se conseguirá agilizar la gestión y explotación al no tener que supeditar las decisiones que se consideren oportunas a las obligaciones contractuales, que en los pliegos de condiciones de las concesiones administrativas les impone en la actualidad a los Mercados que están en régimen de Concesión Administrativa y en los casos en que la gestión es directamente realizada por el Ayuntamiento a las decisiones que este estime oportunos.

Por otro lado, habrá una revalorización de sus Activos. Los comerciantes podrán realizar en todo momento cualquier tipo de inversiones tendente a la modernización de sus establecimientos y la actualización del mercado de distrito o centro comercial de barrio, ya que desaparece el riesgo de la pérdida de la concesión que hasta ese momento estaba supeditada al cumplimiento de las obligaciones establecidas, por lo tanto, limitaba la visión de futuro de las inversiones que se realizaran. La nueva situación facilitaría el acceso a unas líneas de financiación para acometer las inversiones necesarias. La gestión privada del mercado de distrito permite la posibilidad de acceder de forma automática a créditos con garantía hipotecaria, sin que sea necesario para la obtención de capital la aportación de otras garantías personales que puedan limitar el nivel de la inversión (Fernández y Teixidó, 1996).

Hay que tener en cuenta que dentro de estas nuevas instalaciones, está la posibilidad de admitir nuevas actividades que incremente el nivel de captación de clientes, así como también las de distracción y ocio, por tanto su volumen de negocio tiene la posibilidad de aumentar. Precisamente, la introducción de estas nuevas actividades proporcionaría unos ingresos añadidos a los actuales propietarios, que les servirían para poder financiar la adquisición de sus propias instalaciones, disminuyendo substancialmente el coste de la adquisición.

En resumen, el pequeño comercio tradicional, y por consiguiente los Mercados, tiene que desarrollar unas estrategias que garanticen su rentabilidad y su supervivencia.

Este diagnóstico, sin duda, debe llevar a una nueva estrategia para fortalecer el comercio, que tenga como grandes objetivos la satisfacción de las necesidades de la población residente, estableciendo una jerarquía de centros, dentro de los distintos que existen en la ciudad, asignando a cada uno de ellos funciones locales de barrio, de distrito, de ciudad ó de entorno metropolitano y promoviendo la diversidad de usos, impulsando la integración de los usos residenciales y comerciales, con políticas activas de recuperación de los patrimonios inmobiliarios, mejorando el acceso y el entorno y, finalmente, estableciendo un compromiso importante para que el centro disponga de una gestión integrada en la que la participación del municipio, los comerciantes, los consumidores y sus distintos órganos de representación como cámaras, asociaciones, etc., tengan de continuo un papel importante (Tarragó, 1997).

Indudablemente hay que pasar a proteger el uso residencial en el centro de la ciudad, pues es el soporte inmediato de la actividad comercial. Habrá que garantizar la seguridad ciudadana en el comercio, que hoy día es una de las plagas que el comercio del centro de las ciudades está soportando.

Con relación a las propias acciones que tiene que tomar el propio Sector Comercial deberá tomar la iniciativa y proponer acciones concretas al Ayuntamiento y Comunidades Autónomas en colaboración, sin duda, en la gestión de aquello que se proponga, pero también para que el compromiso sea más fuerte, en la propia finalización y cuyas líneas básicas deben de ser:

- Establecer un compromiso firme de especialización en todas sus formas.
- Mejorar calidad y servicio teniendo al consumidor como prioridad.
- Adoptar las nuevas tecnologías que no supone un menoscabo de la actividad, sino una mejora positiva de la gestión.
- Participar en el diseño, en la financiación y en la gerencia de las zonas rehabilitadas.
- Apostar decididamente por la creación y mantenimiento del empleo.
- Fomentar acciones de ocio en las tiendas, completando así la actividad comercial.
- Animar el punto de venta con las nuevas técnicas de mercado.
- Dignificar el comercio tradicional promoviendo sus ventajas competitivas.
- Estimular el debate sobre las distintas estrategias activas que pueden desarrollarse para la mejora del colectivo.

En suma, una reciente investigación desarrollada por el Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I de la Universidad Complutense de Madrid para la Dirección General de Comercio Interior, publicada bajo el título de *La imagen del comercio minorista en España* (Benavides, 1998), pone de manifiesto que los consumidores entienden que existe un cambio profundo en la estructura y oferta de los comercios. En este sentido, opinan que se está produciendo un desplazamiento de la estructura tradicional de las tiendas al comercio que ofrecen las grandes superficies.

En opinión de los consumidores, tradicionalmente en España existía una oferta de pequeños comercios muy diversificados y distribuidos en el propio barrio, donde la atención al cliente era mucho más personalizada; en la actualidad, el desarrollo de las grandes superficies exige el desplazamiento del consumidor a zonas alejadas de su domicilio y la oferta se encuentra mucho más concentrada en el autoservicio (supermercado o tienda de descuento).

Esta doble circunstancia, que diferencia el pequeño comercio de las grandes superficies, conduce al consumidor a establecer un tercer tipo de comercio, donde se exige la modernización y especialización del pequeño comercio tradicional, en el barrio, y donde muy bien podría encuadrar la figura del Mercado Municipal.

## NOTAS A PIE DE PÁGINA

- (1) El autoservicio es una modalidad de venta en establecimiento, también conocida como libre servicio, en donde el comprador selecciona los productos y compone su pedido sin ayuda del vendedor, realizando el pago en las cajas de salida.
- (2) Mediante la preselección es el comprador quien selecciona el producto directamente pero existen vendedores que prestan su asistencia si son requeridos.
- (3) La venta tradicional supone la separación total entre el producto, físicamente considerado y el consumidor, a través de un vendedor que defiende las ventajas y características del citado producto frente al consumidor.
- (4) Con los paneles de consumo alimentario correspondientes a 1996 y 1997, se recupera la serie histórica que se inició en 1987 y que, temporalmente, se vio paralizada en el tercer trimestre de 1996, cuando concluyó el contrato que mantenía, desde hacía varios años, el Ministerio de Agricultura con *Nielsen* para realizar los paneles. En los primeros meses de 1997, tras la convocatoria de un concurso público por parte del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, la elaboración del panel de consumo alimentario entre 1997 y el año 2000 se adjudicó a una Unión Temporal de Empresas (UTE) formada por Mercasa, *Dympanel* y *Sigma 2*.

## BIBLIOGRAFÍA

- AECOC (1998): *El Consumidor al Filo del Siglo XXI*, Asociación Española de Codificación Comercial, Barcelona, pp. 95-103.
- APARICIO, G.; CHARTERINA, J. y ZORRILLA, P. (1996): "El pequeño comercio ante la globalización de la distribución comercial. Un estudio empírico", *Actas del X Congreso Nacional de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)*, Vól. IA, junio, Granada, pp. 385-404.
- BENAVIDES, J. (1998): *La Imagen del Comercio Minorista en España*, Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I, Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid, junio.
- CASTRESANA, J. (1997): "Urbanismo Comercial", *Actas de la I Jornada sobre Distribución Comercial: el punto de encuentro*, Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y PYMES, junio, Madrid, pp. 4-7.
- CASTRESANA, J. (1997): "Urbanismo, comercio y centro ciudad: relaciones difíciles", *Distribución y Consumo*, año 7, núm. 34, junio/julio, Madrid, pp. 5-9.
- CENTRO DE INVESTIGACIONES SOCIOLOGICAS (1995): *Estudio núm. 2190*. Barómetro de septiembre, Madrid.
- CENTRO DE INVESTIGACIONES SOCIOLOGICAS (1998): *Estudio núm. 2294*. Barómetro de julio, Madrid.
- CONSEJERÍA DE COMERCIO, CONSUMO y TURISMO (1994): *Los Hábitos de Compra y el Comportamiento del Consumidor Vasco 1993-1994*, Gobierno Vasco, octubre, pp. 110-111.

- CONSEJERÍA DE INDUSTRIA y COMERCIO (1996): *Proyecto de Diagnóstico del Punto de Venta*, Generalitat Valenciana.
- DÍEZ DE CASTRO, E. y LANDA, F. (1996): *Merchandising: teoría y práctica*, Pirámide, Madrid, pp. 19-21.
- FERNÁNDEZ y TEIXIDÓ, A. (1996): "La dimensión financiera de la pequeña empresa", *Actas del Congreso Internacional de Comercio Alimentario Especializado y Mercados Municipales (CICAM 96)*, 15, 16 y 17 de junio, Barcelona, pp. 60-76.
- FLAVIÁN, C., MARTÍNEZ, E. y POLO, Y. (1997): "La distribución comercial en España: evolución reciente y perspectivas de futuro", *Boletín Económico de ICE*, núm. 2.558, 3 al 9 de noviembre, Madrid, pp. 17-28.
- GARCÍA CERRADA, E. (1991): "Evolución de las formas tradicionales de distribución: la experiencia de GRUMA", *Actas de las Jornadas sobre Nuevas Tendencias y Estrategias en la Distribución Comercial de cara a los 90*, Consejería de Economía, Madrid, pp. 31-38.
- GARCÍA, F. (1998): "Evolución del Consumo Alimentario", *Distribución y Consumo*, año 8, núm. 40, junio/julio, Madrid, pp. 43-63.
- GIL, I. y MOLLÁ, A. (1993): "Grandes Superficies Especializadas", *Marketing y Ventas para Directivos*, núm. 73, Septiembre, Madrid, pp. 5-7.
- instituto de desarrollo regional de andalucía (1997): *Diagnóstico sobre el Comercio del Centro Histórico de Granada*, Fundación Universitaria, Granada, pp. 7-12.
- INSTITUTO DE ESTUDIOS DE LIBRE COMERCIO (1997): *Un año de regulación de los horarios comerciales: balance y perspectivas*, IDELCO, Madrid, p. 37.
- MARRERO, J.L. (1996): "Apuntes para una política de comercio interior", *Distribución y Consumo*, año 6, núm. 29, agosto/septiembre, Madrid, pp. 123-129.
- MARTÍNEZ-RIBES, L. (1991): "Métodos usados por el comercio europeo para generar innovación", *Actas de la Iª Jornadas Andaluzas Sobre Distribución Comercial*, Dirección General de Cooperación Económica y Comercio, Sevilla, pp- 51-64.
- MARTÍNEZ, M. (1984): *Plan de Marketing en las PYME*, Ibérico Europea de Ediciones, Colección Pequeña y Mediana Empresa, Madrid, pp. 16-17.
- MARTÍNEZ, M<sup>a</sup>.R.; SÁNCHEZ, M<sup>o</sup>.E.; SANCHO, M. y VEGA, M. (1997): "La eficacia del escaparate y su relación con los tipos de compra. Un estudio empírico", *Actas de la VI Conferencia Internacional de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)*, septiembre, Grecia, pp. 347-360.
- McKINSEY & Co. (1993): *El Futuro de la Distribución Alimentaria en España*, Madrid, pp. 5-6.
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (1993): *La alimentación en España 1992*, Secretaría General de Agricultura y Alimentación, Madrid.
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (1996): *La alimentación en España 1995*, Secretaría General de Agricultura y Alimentación, Madrid.
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (1998): *La alimentación en España: Producción, Industria, Distribución y Consumo*, Mercasa, Madrid.

- MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA y ALIMENTACIÓN (1998): "Paneles de Consumo Alimentario de 1997 y 1998", Secretaría General de Agricultura y Alimentación, Subdirección General de Promoción Alimentaria, mayo, Madrid.
- MINISTERIO DE COMERCIO y TURISMO (1995): *Informe sobre el Comercio Interior y la Distribución en España. Tomo I: análisis descriptivo*, Dirección General de Comercio Interior, Madrid, pp. 168-170 y 247-262.
- MINISTERIO DE COMERCIO y TURISMO (1996): *La Estructura del Comercio Minorista en España*, Dirección General de Comercio Interior, Madrid.
- MINISTERIO DE COMERCIO y TURISMO (1996): *Informe sobre el Comercio Interior y la Distribución en España. Tomo II: Estrategias empresariales y política económica en el comercio interior*, Dirección General de Comercio Interior, Madrid, pp. 35-39.
- MINISTERIO DE COMERCIO y TURISMO (1997): *La Distribución Comercial en España: Informe Anual 1996*, Dirección General de Comercio Interior, Madrid.
- MINISTERIO DE ECONOMÍA y HACIENDA (1998): *La Distribución Comercial en España: Informe Anual 1.997*. Dirección General de Comercio Interior, Madrid.
- MINISTERIO DE ECONOMÍA y HACIENDA (1997): *Datos Básicos del Comercio Interior en España: Análisis por Comunidades Autónomas*, Dirección General de Comercio Interior, pp. 66-69.
- NIELSEN (1997): *Anuario Evolución 1997*, ed. AC Nielsen Company, Madrid, pág. 12.
- NIELSEN (1998): *Anuario de Evolución. 1998*, AC. Nielsen Company, Madrid, pp. 281-282.
- PARRA, F.; GONZÁLEZ, E.; MOLINILLO, S. y VILLAREJO, A. (1998): "Análisis del comercio tradicional", *Actas del XII Congreso Nacional de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)*, Universidad de Málaga, junio, pp. 1213-1220.
- PASCUAL, E. (1995): "El proceso de creación y gestión de los centros comerciales abiertos", *Actas de las V Jornadas Andaluzas sobre Distribución Comercial*, 9-10 de noviembre, Jerez, pp. 17-34.
- PUIG Y SABANÉS, P. (1996): "Retos para el pequeño comercio de alimentación en Cataluña", *Actas del Congreso Internacional de Comercio Alimentario Especializado y Mercados Municipales (CICAM 96)*, 15, 16 y 17 de junio, Barcelona.
- REBOLLO, A. (1993): "Clasificación de las formas comerciales: el producto establecimiento", *Distribución y Consumo*, año 3, núm. 10, junio/julio, Madrid, pp. 10-18.
- RODRÍGUEZ, I. et alter (1998): "Actitudes hacia la modernización del sector comercial minorista", *Distribución y Consumo*, año 8, núm. 39, abril/mayo, Madrid, pp. 34-43.
- ROLAND BERGER & PARTNER (1994): *La cadena de valor alimentaria en Europa más allá de 1993.*, Ed. Ibidem, Madrid.
- ROLAND BERGER & PARTNER (1995): *Informe sobre la distribución comercial en España en el año 1994*, Madrid.
- SAINZ DE VICUÑA, J.M. (1996): *Distribución Comercial. Opciones Estratégicas*, ESIC, Madrid.

TARRAGÓ, M. (1997): "Mercados Municipales: Oferta Local y Centralidad", *Distribución y Consumo*, año 7, núm. 34, junio/julio, Madrid, pp. 30-35.

TARRAGÓ, M. (1997): "Deslocalización y Centralidad", *Foro Internacional sobre los Centros Históricos Urbanos Ante la Periferización*, Asociación de Comerciantes del Casco Viejo, Bilbao, pp. 38-39.