

COMERCIO TRADICIONAL

OPCIONES ESTRATEGICAS

■ JOSE M^A SAINZ DE VICUÑA ANCIN



Antes de entrar a enunciar las opciones estratégicas que tiene el comercio tradicional, resulta necesario hacer un análisis y un diagnóstico de la situación, que nos permita plantear dichas opciones con el mayor rigor y coherencia posibles.

Con ese objetivo, este artículo se estructura en varios apartados consecutivos: en primer lugar, comienza por cuestionarse la necesidad de redefinir el concepto de comercio tradicional; para después analizar su evolución y tendencias, realizar un diagnóstico de su situación actual y plantear las opciones estratégicas con que cuenta el comercio tradicional.

REDEFINICION DE CONCEPTOS

Tradicionalmente se ha venido utilizando un doble criterio para clasificar los comercios minoristas: según el método de venta empleado y según la organización jurídica y económica de la empresa. Así, atendiendo al método de venta, se distingue entre comercio tradicional (cuando éste utiliza la venta con dependientes o "despacho directo" como método habitual de venta), autoservicio (cuando el producto está expuesto al alcance del cliente, quien se sirve directamente y paga en cajas situadas a la salida), venta automática (la máquina suministra directamente el

producto) y venta por correo (venta a distancia, haciendo la elección a través de catálogo, y entrega a domicilio).

Cuando el criterio utilizado es el tipo de organización jurídica y económica del comercio minorista, se diferencia entre: comercio independiente (que tiene un propietario individual y realiza su actividad de forma autónoma), comercio asociado (cooperativas de detallistas, cadenas voluntarias y cadenas franquiciadas entre los sistemas verticales de distribución, y grupos de compras, centrales de compras, centros comerciales y mercados municipales entre los sistemas horizontales) y comercio integrado (cooperativas de

Comercio Tradicional

consumo, cadenas sucursalistas y algunas de las nuevas formas de venta sin establecimiento, siendo la característica definitoria del comercio integrado que la empresa abarca las funciones mayoristas y detallistas).

Además, es muy frecuente asociar –en determinados subsectores de actividad– comercio independiente a comercio tradicional, olvidándose del régimen de venta del establecimiento. O también, utilizar indistintamente el calificativo de pequeño comercio y de comercio tradicional, así como contraponer tienda tradicional a tienda especializada, autoservicio, supermercado, hipermercado, gran almacén..., cuando quizás la tienda especializada cuenta también con un sistema de venta con dependientes o “despacho directo”.

Una tienda de conveniencia puede tener un régimen de venta tradicional o, al menos, mixto. Sin embargo parece que estamos hablando de un formato comercial moderno y de futuro, por lo que se nos hace raro denominarlo comercio tradicional. Lo mismo podríamos decir de una tienda de descuento, de una tienda especializada (donde la atención que se espera es, en muchas ocasiones, incompatible con el régimen de venta en autoservicio) y de otro tipo de formas comerciales modernas.

En otras palabras, suele ser frecuente contraponer comercio moderno a comercio tradicional, haciendo caso omiso del sistema de venta, porque no nos parece indicado calificar de comercio tradicional a un tipo de establecimiento nuevo, moderno o de futuro, por el hecho de que no utilice el régimen de venta en autoservicio.

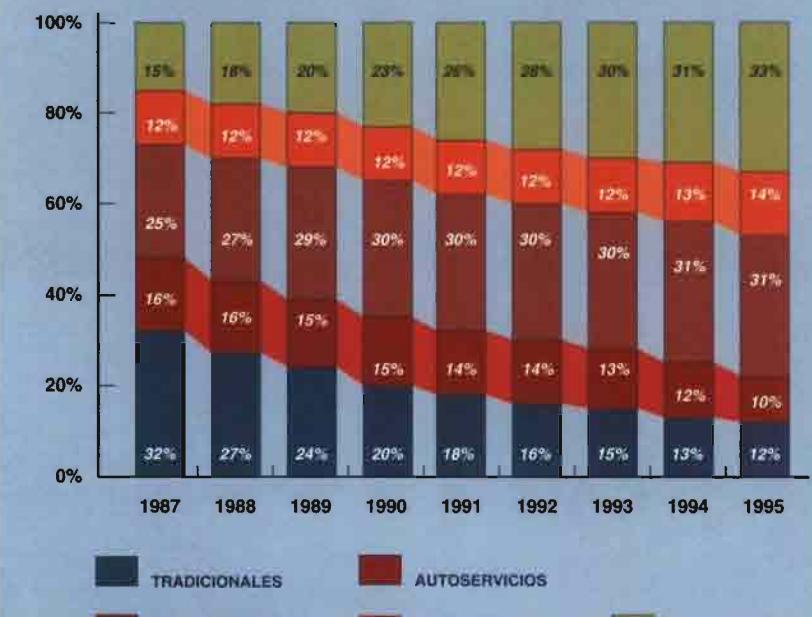
Quizás haya llegado el momento de redefinir el concepto de comercio tradicional incorporando al concepto una serie de variables consustanciales que no las explicitamos porque siempre han sido los rasgos que definen el perfil de este tipo de establecimiento.

Teniendo en cuenta variables como el tamaño, la tecnología y la organización del establecimiento, vamos a entender por comercio tradicional aquel establecimiento que cuenta con los rasgos recogidos en el cuadro nº 1.

CUADRO N° 1
DEFINICION DEL COMERCIO TRADICIONAL

VARIABLE	INDICADOR	RASGO PREDOMINANTE
TAMAÑO	SUPERFICIE DE VENTA	MENOS DE 100 M ²
	EMPLEADOS	NO MAS DE DOS
	PUNTOS DE VENTA	UNO, NORMALMENTE
TECNOLOGIA	REGIMEN DE VENTA	TRADICIONAL
	EQUIPAMIENTO (CAJAS REGISTRADORAS, TPV, SCANNER, EQUIPOS DE REFRIGERACION, ETCETERA)	
	FORMACION	BAJO
ORGANIZACION	FORMA JURIDICA	MUY ESCASA
	APROVISIONAMIENTO	PERSONA FISICA
	ASOCIACIONISMO	MAYORISTA
ORGANIZACION	UBICACION	INDEPENDIENTE
		INDEPENDIENTE

GRÁFICO N° 1
INA. EVOLUCIÓN DE VENTAS DE PRODUCTOS DE ALIMENTACIÓN



NOTA: Se indica el peso real que los tipos de establecimientos han tenido en la venta de productos de alimentación controlados por NIELSEN a años vencidos.

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

Comercio Tradicional

**CUADRO N° 2
ESTABLECIMIENTOS DETALLISTAS DE ALIMENTACION EN ESPAÑA (INA)**

ESTABLECIMIENTOS	1990	1991	1992	1993	1994	1995
TRADICIONALES	77.097	71.734	67.898	61.661	60.250	58.654
AUTOSERVICIOS	18.371	18.072	17.814	17.293	17.131	17.935
SUPERM. PEQUEÑOS	5.647	5.941	6.150	6.390	6.514	6.729
SUPERM. GRANDES	725	746	776	868	934	960
HIPERMERCADOS	128	135	160	190	200	209
TOTAL	101.968	96.628	92.798	86.402	85.029	85.587

FUENTE: NIELSEN

**CUADRO N° 3
EVOLUCION DE LA CUOTA DE MERCADO DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTACION NO PEREcedERA (INA)**

TIPOS DE ESTABLECIMIENTOS	1976		ENERO 1996	
	NUMERO	% VENTAS	NUMERO	% VENTAS
TIENDA TRADICIONAL	106.813	67	56.178	12
AUTOSERVICIO	10.474	19	14.115	10
SUPERMERCADO	443	8	10.622	45
HIPERMERCADO	14	6	242	33
TOTAL	117.744	100	81.157	100

% VENTAS



1976



ENERO 1996

FUENTE: NIELSEN y elaboración propia.

el régimen de venta utilizado, el equipamiento disponible y la formación de su personal; y cuya forma jurídica es una persona física.

EVOLUCION Y TENDENCIAS

El comercio tradicional, a pesar de la dificultad de cuantificar con exactitud la evolución del número de establecimientos comerciales que responden a dicha definición (no sólo por la naturaleza de la definición que acabamos de exponer, sino porque la información disponible en España a nivel autonómico es difícilmente consolidable), está

en franco retroceso en nuestro entorno (ver cuadro n° 2), aunque puede seguir teniendo su hueco en el sistema de distribución español, sobre todo en determinados productos.

En alimentación seca, las pautas de comportamiento de compra y consumo actuales están relegando el comercio tradicional a posiciones testimoniales –con una cuota de mercado próxima al 10%, gracias a su presencia en núcleos rurales o en establecimientos especializados–, porque predomina el precio como factor decisivo de compra y en ese aspecto tienen una importante desventaja competitiva. En otros bienes y

**CUADRO N° 4
COMERCIO TRADICIONAL SOBRE EL TOTAL DE ESTABLECIMIENTOS**

ESTABLECIMIENTOS	Nº	%
GENERALISTAS ALIMENT. (NO ESPECIALISTAS)	90.828	15,18
ESPECIALISTAS ALIMENT.	157.049	26,25
BEBIDAS Y TABACO		
P. FARMAC., MEDICOS, Y COSMETICOS	25.975	4,34
VENTA VEHIC. Y ACCES.	25.018	4,18
VENTA CARBURANTES	4.299	0,72
OTROS COMERCIOS	295.085	49,32
TOTAL	598.254	100,00

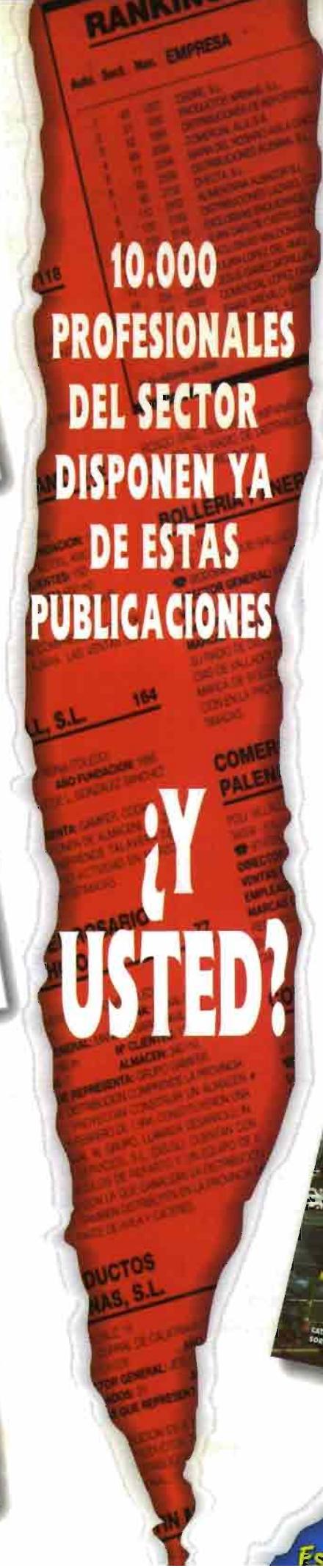
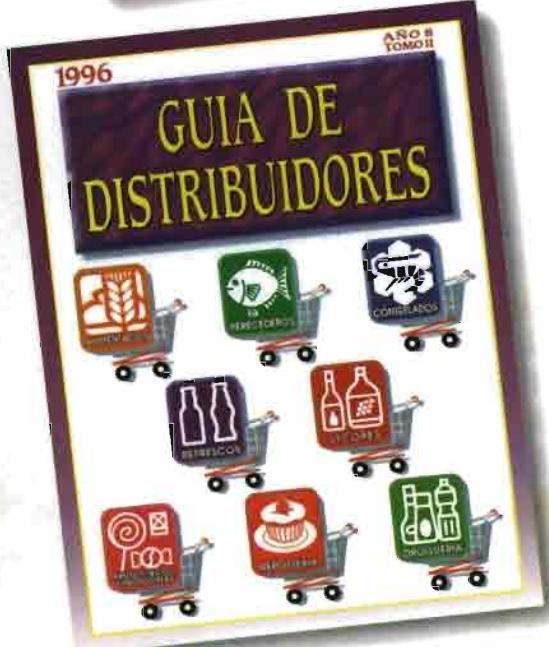
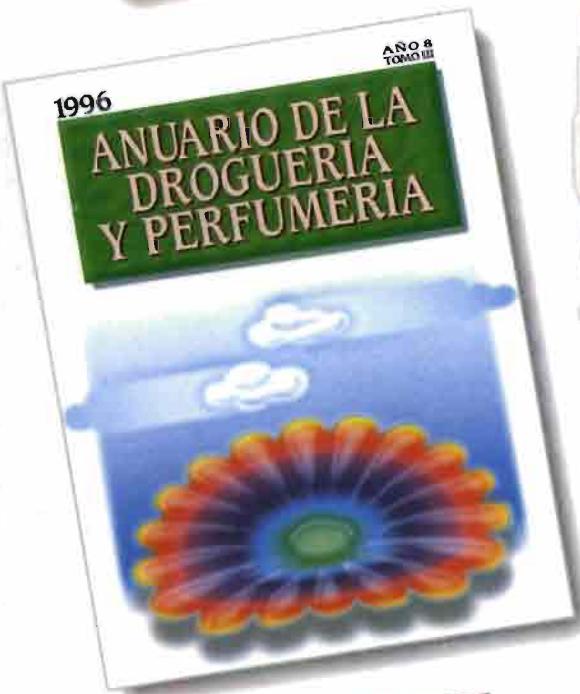
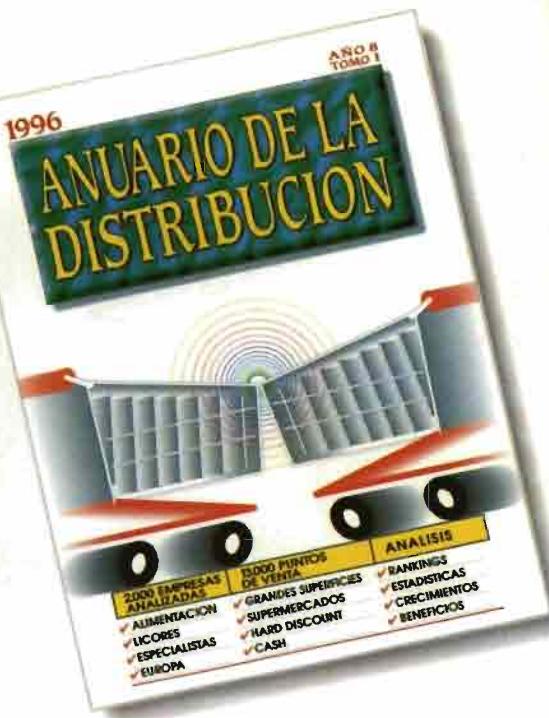
NOTA: Datos de 1990. FUENTE: INE

servicios, el comercio tradicional puede tener mejores perspectivas. A título ilustrativo, el cuadro n° 3 y el gráfico n° 1 recogen la evolución estimada de las ventas de alimentación de los diferentes tipos de establecimientos detallistas, según datos Nielsen, que excluyen los establecimientos dedicados a la venta de perecederos.

Es conveniente recordar que el colectivo de establecimientos no especializados, a pesar de contar con 90.828 en 1990, según el INE, sólo representa el 15,18% del total de establecimientos comerciales existentes en España (ver cuadro n° 4).

El cuadro n° 5 ofrece una panorámica más completa del comercio tradicional que la que normalmente se da cuando se presentan datos Nielsen correspondientes al índice INA, al haber añadido otros subsectores de actividad al contemplado en los cuadros n° 2 y 3. No obstante, como se comprobará, tampoco abarca otros sectores donde el comercio tradicional está todavía muy arraigado: papelerías, farmacias, joyerías, relojerías, estancos, librerías, ópticas, etc...

Las múltiples investigaciones disponibles son concluyentes respecto a lo que valora y va buscando el consumidor español en los diferentes tipos de establecimientos comerciales. Como indica un informe del Departamento de Comercio del Gobierno Vasco sobre



Comercio Tradicional

hábitos de compra del consumidor vasco correspondiente a los años 1993/1994, que coincide en líneas generales con lo publicado por la Secretaría General de Comercio Interior en 1987 (ver cuadro nº 6):

– En general, en la tienda tradicional parece encontrarse calidad (23,8%), servicio (atención personalizada -12,6%), transporte de las mercancías al domicilio del comprador, sistema de pago más conveniente...), y sobre todo comodidad por su proximidad/cercanía (31,6%). El precio es el aspecto negativo más destacado (39,5%).

– En las nuevas formas comerciales, por el contrario, se encuentran mejores precios, mayor variedad y abundancia de productos, además de la comodidad de poder hacer gran parte de la compra en un mismo establecimiento. A las grandes superficies (hipermercados y maxi-supermercados) se acude por precio (30-34,5%), variedad (17 al 25,2%) y ofertas (22%). La atención despersonalizada (12 al 15%) y la lejanía (11 al 24,5%) son los aspectos más negativos, en opinión de los consumidores.

De ahí que, por ejemplo, los establecimientos especializados en ropa de vestir –boutiques–, donde aspectos como la moda, el diseño, la calidad, el servicio y la forma de pago pueden ser más importantes que el factor precio, sigan siendo los de mayor cuota de mercado a pesar de la competencia de las grandes superficies.

Pero no debemos olvidar las conclusiones de Blizzard (1976), quien señala que "dos competidores –en este caso, dos formas comerciales diferentes– no pueden ocupar el mismo segmento de beneficios. Con el tiempo el más eficiente debe llegar a dominar y el más débil de los dos puede pasarse a otro segmento o morir".

Lo que significa que si otras formas comerciales (por ejemplo, las cadenas de franquicias) invaden con mayor éxito el "segmento de beneficios" que actualmente ocupa el comercio tradicional independiente, y éste no se adapta a las nuevas circunstancias, correrá la misma suerte que sus homólogos de alimentación.

CUADRO N° 6
EL COMERCIO TRADICIONAL EN ENERO DE 1996

ESTABLECIMIENTOS	NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS	% CUOTA DE MERCADO
TIENDAS TRADICIONALES		
• TEXTIL EXTERIOR (S/DYMPANEL)	N.D.	56,6
• ALIMENTACION (INA)		(12,0)
	56.175	
• DROGUERIA-PERFUMERIA (INC)		5,0
PANADERIAS-LECHERIAS	34.444	N.D.
CARNICERIAS-CHARCUTERIAS	20.212	N.D.
T. GENERALES DE ELECTRODOMESTICOS	10.072	83,0
T. PEQUEÑAS DE FOTOGRAFIA	6.801	37,7
JUGUETERIAS	5.290	61,6

FUENTE: Anuario Evolución (NIELSEN) y elaboración propia.

CUADRO N° 6
CRITERIOS DE ELECCION DE DETERMINADOS ESTABLECIMIENTOS EN PORCENTAJES (%)

MOTIVOS	SUPERM.	T. TRADIC.	AUTOSER.	HIPER	DESCUENTO
AMPLIO HORARIO	7	14	6	12	3
PRECIOS, OFERTAS	45	23	39	49	74
CALIDAD PRODUCTOS	15	20	14	13	17
TRATO Y ATENCION	7	25	6	2	5
CERCA DOMICILIO	18	45	18	8	8
VER Y TOCAR ARTICULOS	16	3	15	13	6
VARIEDAD PRODUCTOS	31	7	24	40	10
AMISTAD PERSONAL	4	19	3	1	1
ORDENADO EN SECCIONES	18	4	15	17	3

FUENTE: Secretaría General de Comercio Interior. (1987).

HABITOS DE COMPRA

Centrándonos en el universo de establecimientos comerciales que suponen la mayor parte del presupuesto familiar –que es, sin lugar a dudas, el más investigado– podemos afirmar que los hábitos de compra de los consumidores varían según se trate de "ir de compras" o de "hacer la compra" y, en este último caso, de la "compra diaria" o de la "compra fuerte".

Así lo reflejan diversos estudios de mercado, al distinguir que el consumidor suele tener un sistema de valores

diferente según se trate de "ir de compras" –donde se buscan calidades, marcas–, simplemente se pretenda "pasar el rato" –sin importar tanto el precio–, o "hacer la compra", donde prevalece el factor precio.

El primer caso se asocia a la compra voluntaria y se percibe como una actividad agradable que forma parte del tiempo libre disponible, y donde los centros comerciales, las zonas peatonales... encajan muy bien. En el segundo, a una compra obligada, que lleva al consumidor hasta los supermercados e hipermercados.

Comercio Tradicional

CUADRO N° 7

ACEPTACION DEL COMERCIO TRADICIONAL EN LA COMUNIDAD AUTONOMA DEL PAIS VASCO (CAPV)

RANKING DE ESTABLECIMIENTOS SEGUN EL PORCENTAJE DE COMPRADORES QUE SE DECLARAN USUARIOS DE CADA UNO DE ELLOS

RANKING	TIPOS DE ESTABLECIMIENTOS	PORCENTAJE
1º	TIENDA TRADICIONAL	89,6%
2º	SUPERMERCADO	61,8%
3º	HIPERMERCADO	39,9%
4º	BOUTIQUE	27,4%
5º	MERCADO	20,4%
6º	GRAN ALMACEN	19,3%
7º	MAXI-SUPER	13,6%
8º	ECONOMATO	11,8%
9º	CENTRO COMERCIAL	7,8%
10º	AUTOSERVICIO	7,2%
11º	MERCADILLO	4,9%

FUENTE: Departamento de Comercio del Gobierno Vasco, (1994)

CUADRO N° 8

ACEPTACION DEL COMERCIO TRADICIONAL EN LA COMUNIDAD AUTONOMA DEL PAIS VASCO (CAPV)

RANKING DE CAPTACION DE ACTOS DE COMPA SEGUN ESTABLECIMIENTOS

RANKING	TIPOS DE ESTABLECIMIENTOS	PORCENTAJE
1º	TIENDA TRADICIONAL	45,0%
2º	SUPERMERCADO	26,0%
3º	MERCADO	9,4%
4º	HIPERMERCADO	6,0%
5º	AUTOSERVICIO	4,2%
6º	ECONOMATO	4,2%
7º	MAXI-SUPER	2,4%
8º	BOUTIQUE	1,1%
9º	GRAN ALMACEN	0,7%
10º	MERCADILLO	0,5%
11º	CENTRO COMERCIAL	0,3%
12º	OTRAS	0,1%

FUENTE: Departamento de Comercio del Gobierno Vasco, (1994)

Dentro de este segundo tipo de compras, se enmarcan la "compra diaria" y la "compra fuerte". Así, del estudio de "Los hábitos de compra y comportamiento del consumidor" realizado por el Gobierno Vasco (ver cuadros nº 7 al 11) se deduce que:

– La "compra diaria" se realiza sobre todo de lunes a viernes, fundamentalmente por las mañanas, aunque depende de la situación laboral del consumidor. Las amas de casa y los jubilados, antes del mediodía. Los estudiantes y trabajadores a tiempo parcial,

en horas cercanas al mediodía. Y los trabajadores a jornada completa la hacen por las tardes. El 75,4% dice tardar menos de una hora en realizarla. Se trata de un tipo de compra que habitualmente se realiza en solitario (85%), y los desplazamientos suelen ser cortos (menos de un cuarto de hora en el 92,7% de los casos).

– La "compra fuerte" se concentra especialmente los viernes y sábados. Un 45,3% la realizan por las mañanas, frente al 45,7% que la hacen por las tardes. Un 54% afirma dedicar entre una y dos horas. Nos encontramos ante un tipo de compra que en el 64% de los casos se hace en compañía de otras personas (el marido en el 32,5%; el grupo familiar en el 17,2%, y los hijos en un 9,7% de los casos).

Como se puede observar en el cuadro nº 6, el 89,8% de los consumidores vascos se declaran usuarios del comercio tradicional. Este tipo de establecimiento concentra, además, el 45% de los actos de compra que tienen lugar en la Comunidad Autónoma Vasca (cuadro nº 8). Pensamos que la conclusión cualitativa sigue siendo válida en el resto de España: En el último informe disponible sobre hábitos de compra de los españoles, este dato era el 90,6%. En cualquier caso, las cifras cambian según el tipo de producto, como se puede comprobar en el cuadro nº 9.

No obstante, excepto en alimentación seca y droguería-perfumería, en el resto de productos sigue siendo la primera opción de los usuarios. Otro aspecto bien distinto es la cuota de mercado que este formato comercial detenta en cada uno de estos segmentos de actividad. Una muestra de esta afirmación la tenemos en el escaso 12% que, según datos Nielsen, tenía en enero de 1996 en alimentación seca (gráfico nº 1).

Para completar este breve análisis sobre el comportamiento de compra del consumidor, el cuadro nº 10 ofrece el perfil de la tienda tradicional, y el cuadro nº 11 hace lo mismo con el hipermercado. Finalmente, repasando investigaciones de los últimos quince años, podemos concluir que:

Comercio Tradicional

CUADRO N° 9

RANKING DE PREFERENCIAS DE LOS ESTABLECIMIENTOS SEGUN EL TIPO DE PRODUCTOS A COMPRAR

TIPOS DE ESTABLECIMIENTOS	ALIMENTACION FRESCA		ALIMENTACION SECA		DROQUERIA, PERFUMERIA		ROPA, CALZADO		ARTICULOS DEL HOGAR		EQUIPAMIENTO PERSONAL		OTRO EQUIPAMIENTO	
	%	RANKING	%	RANKING	%	RANKING	%	RANKING	%	RANKING	%	RANKING	%	RANKING
TIENDA TRADICIONAL	56,0	1 ^o	33,0	2 ^o	22,6	2 ^o	53,9	1 ^o	45,6	1 ^o	56,3	1 ^o	52,4	1 ^o
SUPERMERCADO	17,1	2 ^o	40,8	1 ^o	42,9	1 ^o	1,3	9 ^o	12,7	3 ^o	5,5	5 ^o	2,0	8 ^o
HIPERMERCADO	2,4	6 ^o	7,3	3 ^o	12,4	3 ^o	7,4	3 ^o	17,9	2 ^o	14,0	2 ^o	19,2	2 ^o
BOUTIQUE	-	-	-	-	1,1	7 ^o	16,1	2 ^o	6,0	5 ^o	8,2	3 ^o	7,4	3 ^o
MERCADO	17,0	3 ^o	2,6	7 ^o	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GRAN ALMACEN	-	-	-	-	-	-	7,3	4 ^o	5,2	6 ^o	5,9	4 ^o	6,4	4 ^o
MAXI-SUPER	1,0	7 ^o	3,2	6 ^o	5,3	6 ^o	3,0	7 ^o	6,1	4 ^o	3,7	6 ^o	5,0	5 ^o
ECONOMATO	2,6	5 ^o	6,1	5 ^o	8,1	4 ^o	2,1	8 ^o	3,1	7 ^o	1,5	8 ^o	2,4	7 ^o
CENTRO COMERCIAL	-	-	-	-	-	-	3,6	6 ^o	2,1	8 ^o	3,0	7 ^o	4,1	6 ^o
AUTOSERVICIO	3,1	4 ^o	6,6	4 ^o	6,3	5 ^o	-	-	-	-	-	-	-	-
MERCADILLO	-	-	-	-	-	-	4,8	5 ^o	-	-	1,0	9 ^o	1,1	9 ^o
OTROS	0,7	8 ^o	0,5	8 ^o	1,3	8 ^o	0,1	10 ^o	1,2	10 ^o	0,0	10 ^o	0,1	10 ^o

FUENTE: Departamento de Comercio del Gobierno Vasco. (1994).

– El comercio tradicional sigue siendo el establecimiento más visitado por el consumidor español en la práctica totalidad de los subsectores.

– Las razones de la fidelidad a este tipo de comercio siguen pivotando sobre los mismos factores que ya destaca el estudio de la Secretaría General de Comercio Interior en 1987: proximidad al domicilio, trato y atención personalizada, y calidad de los productos. Los precios se mantienen como aspecto negativo de esta fórmula comercial.

– El comercio tradicional ha sido desplazado por completo de la "compra fuerte" que realiza el consumidor español, perdiendo cuota de mercado de manera alarmante en la mayor parte de los renglones de actividad.

– En consecuencia, se ha ido reduciendo progresivamente el número de establecimientos tradicionales hasta cifras preocupantes. Según datos Nielsen, en alimentación, el número de comercios tradicionales se ha reducido algo más de un 25% en el periodo 1991/96, quedando sólo la mitad de los establecimientos existentes en España hace 20 años. Las estimaciones para el año 2005 sitúan su cuota de mercado en torno al 6%.

TENDENCIAS EN EUROPA Y EN ESPAÑA

Según el "Plan marco de modernización del comercio interior" –publicado por el Ministerio de Comercio y Turismo en 1995–, las tendencias de la distribución comercial en España y en Europa no auguran buenas perspectivas para el comercio tradicional.

En el caso del conjunto de Europa, las tendencias más significativas son:

- Internacionalización creciente de la distribución comercial:

- Continuación del fenómeno conocido como "efecto desbordamiento" y, por tanto, de la expansión de las grandes empresas europeas de distribución en los países del sur de la UE.

- Aumento de los procesos de integración y concentración:

- Incremento de la "dualización" de la distribución comercial.

Conviene recordar que, a pesar de estas tendencias, el comercio tradicional sigue representando un porcentaje elevado sobre el total de establecimientos en la mayor parte de los países europeos (cuadro nº 12).

- Incremento de la especialización en el comercio:

- Continuación de la disminución, relativa y absoluta, de efectivos comerciales, correspondientes a pequeños establecimientos independientes no especializados, minoristas y mayoristas. Especialmente en los países del sur de la Unión Europea.

En el caso de España, destacan:

- Internacionalización y concentración (similar al resto de Europa)

- Evolución de los hábitos de consumo y compra de los consumidores:

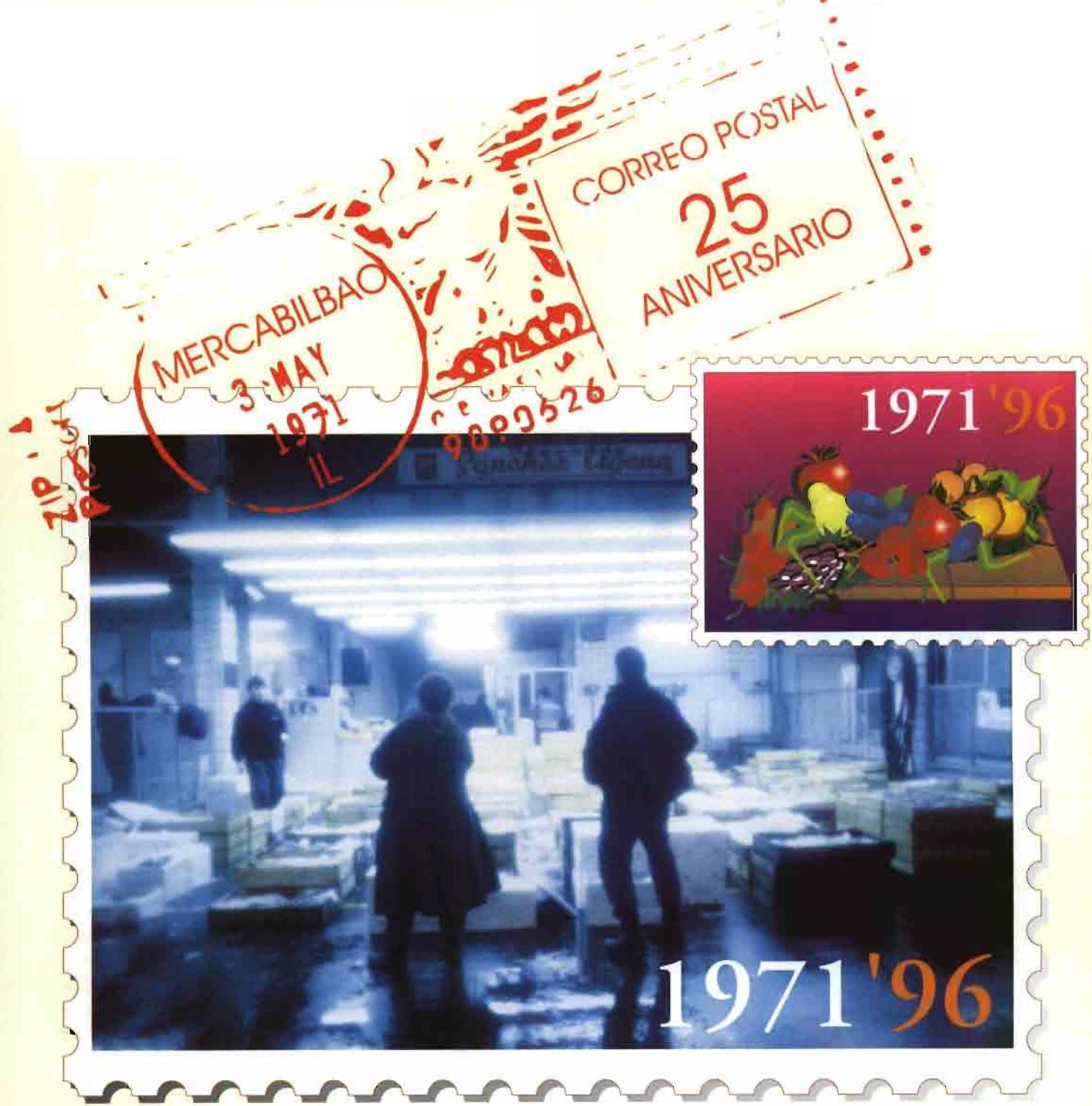
- Los cambios en los hábitos de consumo están produciendo un gran descenso en la periodicidad de las compras, especialmente en los productos de alimentación.

- El mayor peso de ocio favorecerá el desarrollo de zonas de comercio integradas donde se encuentren disponibles áreas de esparcimiento, culturales, deportivas, etc...

- Evolución de los formatos de venta y aparición de nuevas actividades de distribución:

- Tendencia a la diversificación en la oferta empresarial, donde el servicio al cliente se presenta como un elemento diferenciador y estratégico.

- Creación de cadenas de pequeñas tiendas especializadas adquiriendo la



El 3 de Mayo de 1.971 el Mercado Central de Frutas y Hortalizas
se trasladó a Basauri y junto con él el de Pescados
situado en los bajos del Mercado de la Ribera.



MERCADOS CENTRALES DE ABASTECIMIENTO DE BILBAO, S.A.

Bº Ibarreta, nº 1 - Tels. 4492758 - 4493262 / FAX 4406603 - 48970 BASAURI (BIZKAIA)

Comercio Tradicional

CUADRO N° 10

HABITOS DE COMPA RESPECTO A LA TIENDA TRADICIONAL

GRADO DE UTILIZACION	PERSONAS QUE LA UTILIZAN	89,8%
TIPO DE PRODUCTO BUSCADO	ALIMENTACION FRESCA	63,7%
	ALIMENTACION SECA	20,2%
	DROGUERIA, PERFUMERIA	6,5%
	ROPA, CALZADO	3,5%
	ARTICULOS DEL HOGAR	2,1%
	EQUIPAMIENTO PERSONAL	2,6%
	OTRO EQUIPAMIENTO	1,5%
FRECUENCIA DE COMPRA	DIARIA	67,2%
	1 - 2 VECES POR SEMANA	18,0%
	SEMANAL	5,5%
	QUINCENAL	1,6%
	MENSUAL	1,6%
	VARIAS VECES AL AÑO	5,5%
	ANUAL	0,1%
LUGAR HABITUAL DE COMPRA	ESPORADICA	0,5%
	EN EL MUNICIPIO	97,1%
MEDIO DE DESPLAZAMIENTO UTILIZADO	FUERA DEL MUNICIPIO	2,9%
	ANDANDO	91,4%
	COCHE PROPIO	5,8%
	TRANSPORTE PUBLICO	2,5%
FORMA DE PAGO	OTROS	0,3%
	EN EFECTIVO	98,2%
MOTIVOS DE COMPRA	CON TARJETA	1,8%
	PROXIMIDAD	31,6%
	CALIDAD	23,8%
	ATENCION PERSONALIZADA	12,6%
	COSTUMBRE	9,8%
ASPECTOS MAS NEGATIVOS	OTROS	22,2%
	PRECIOS ALTOS	39,5%
	NO SABE/NO CONTESTA	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: Departamento de Comercio del Gobierno Vasco. (1994).

Imagen de marca un papel importante de cara a la competencia.

- Aumento del fenómeno del asociacionismo detallista.

• El discount se configura como el formato de mayor desarrollo futuro.

- Extensión de la fórmula del gran centro comercial (326 centros en septiembre de 1995).

• Desaceleración en el ritmo de aperturas de nuevos hipermercados (unos 10 en 1995, frente a los casi 30 de hace tres o cuatro años).

- Inicio del desarrollo de cadenas sucursalistas o de franquicias (25.500 franquiciados pertenecientes a 335 enseñas existían en España en 1994) dedicadas a una categoría de productos, alcanzando mayor penetración a largo plazo.

Por otra parte, de acuerdo con el "Informe sobre el comercio interior y la distribución en España" (Tomo II) –publicado por el Ministerio de Comercio y Turismo en 1996–, podemos extraer las siguientes conclusiones y tendencias de evolución:

- Los establecimientos tradicionales han perdido en ocho años 20 puntos porcentuales de su cuota de mercado (gráfico nº 1), mientras que los hipermercados han pasado del 15% al 33%.

• Si se tiene en cuenta la "cuota de mercado media" por tipo de establecimiento (cuadro nº 14), todos los tipos de establecimientos de alimentación no perecedera empeoran su situación en el periodo 1987/1994.

- De lo anterior se deduce que la crisis del sector puede aún manifestarse con más intensidad no sólo en los establecimientos tradicionales, sino también en los establecimientos de mayor dimensión.

PERSPECTIVAS

La reducción progresiva de establecimientos tradicionales y la pérdida continua de cuota de mercado es una tendencia constatada hace muchos años que, a juzgar por lo que ha ocurrido en otros países occidentales y por lo que los expertos pronostican, continuará en los próximos años.

Comercio Tradicional

Por ello, cabe preguntarse cuál es la razón de ser "última" de estas perspectivas nada halagüeñas para el comercio tradicional y por qué se da este declive del comercio tradicional, cuando el diagnóstico y las opciones estratégicas están perfectamente enunciadas desde hace años y son de todos conocidas. ¿No hay nada que se pueda hacer para frenar esta dinámica?

Antes de exponer las opciones estratégicas que tiene el comercio tradicional –objeto central de la segunda parte de este artículo– conviene resaltar que las explicaciones de estas tendencias hay que encontrarlas en algunos de los elementos y factores que recuerdan Casares y Rebollo (1996):

1. Factores condicionantes de la evolución de los mercados de distribución como el nivel tecnológico, la evolución de los sistemas productivos, el entorno económico y social, y las actuaciones de las autoridades públicas nacionales e internacionales.

2. Factores que inciden directamente sobre los mercados de distribución, como por ejemplo los condicionantes de la demanda: tamaño, incremento de la experiencia de los consumidores, emergencia de nuevos segmentos de compradores, preocupaciones sociales de los consumidores, y evolución de los deseos y expectativas de los consumidores.

3. La orientación al mercado seguida por las empresas de distribución competidoras que se traducen en estrategias tendentes a reducir costes y precios de los productos comercializados, a la expansión a nuevos mercados y a la diversificación de productos y servicios ofrecidos al consumidor.

4. Y, como consecuencia de todo ello, la propia dinámica del sector: entrada de nuevos competidores, aparición de productos sustitutivos –nuevas formas comerciales, con o sin establecimiento–, reorganización empresarial en el sector –redimensionamiento, expansión geográfica, concentración, etc...–, la gestión de los canales –relaciones producción-distribución, etc...–, penetración de las marcas de la distribución, y la evolución de los propios puntos de

CUADRO N° 11

HABITOS DE COMPA RESPECTO AL HIPERMERCADO

GRADO DE UTILIZACION	PERSONAS QUE LO UTILIZAN	39,9%
	ALIMENTACION FRESCA	20,6%
	ALIMENTACION SECA	33,5%
	DROGUERIA, PERFUMERIA	27,1%
	ROPA, CALZADO	3,6%
	ARTICULOS DEL HOGAR	6,3%
	EQUIPAMIENTO PERSONAL	4,8%
	OTRO EQUIPAMIENTO	4,0%
TIPO DE PRODUCTO BUSCADO		
	DIARIA	0,9%
	1 - 2 VECES POR SEMANA	3,8%
	SEMANAL	26,1%
	QUINCENAL	35,4%
	MENSUAL	26,4%
	VARIAS VECES AL AÑO	6,3%
	ANUAL	0,1%
	ESPORADICA	0,9%
FRECUENCIA DE COMPA		
	EN EL MUNICIPIO	27,0%
	FUERA DEL MUNICIPIO	73,0%
LUGAR HABITUAL DE COMPA		
	ANDANDO	3,3%
	COCHE PROPIO	87,4%
	TRANSPORTE PUBLICO	4,0%
	OTROS	5,2%
MEDIO DE DESPLAZAMIENTO UTILIZADO		
	EN EFECTIVO	63,8%
	CON TARJETA	35,5%
	CON TARJETA DEL ESTABLECIMIENTO	0,4%
	A PLAZOS	0,1%
FORMA DE PAGO		
	PRECIO	30,2%
	VARIETAD	25,2%
	OFERTAS	22,6%
	HORARIOS	7,2%
	OTROS	14,8%
MOTIVOS DE COMPA		
	DISTANCIA, LEJANIA	24,5%
	ATENCION DESPERSONALIZADA	14,4%
	OTROS	12,4%
	NO SABE/NO CONTESTA	48,5%
ASPECTOS MAS NEGATIVOS		
	MUJER, AMA DE CASA O TRABAJADORA, DE 25 A 55 AÑOS, DE ESTATUTO MEDIO, QUE UTILIZA EL COCHE PARA SUS DESPLAZAMIENTOS, FORMA PARTE DE UN HOGAR DE 4 PERSONAS Y RESIDE EN LA CAPITAL O EN MUNICIPIOS DE MAS DE 20.000 PERSONAS O CERCA DEL HIPERMERCADO.	
PERFIL DEL COMPRADOR		

FUENTE: Departamento de Comercio del Gobierno Vasco. (1994)

Comercio Tradicional

CUADRO N° 12

EL COMERCIO TRADICIONAL EN EUROPA

PORCENTAJE QUE REPRESENTA EL COMERCIO TRADICIONAL SOBRE EL TOTAL DE ESTABLECIMIENTOS

PAÍS	%
PORTUGAL	75
ITALIA	75
ESPAÑA	74
BELGICA	61
FRANCIA	48
REINO UNIDO	35
ALEMANIA	34
HOLANDA	20
DINAMARCA	13
MEDIA	47

FUENTE: Europa Retail Trends, 1993.
Informe Roland Berger (1994).

CUADRO N° 14

EVOLUCIÓN DE LA CUOTA DE MERCADO MEDIA DE LOS DIFERENTES TIPOS DE ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTACIÓN TANTO POR 100.000

TIPOS DE ESTABLECIMIENTOS	1987	1991	1994
TRADICIONALES	0,346	0,264	0,230
AUTOSERVICIOS	0,894	0,802	0,709
SUPERMERCADOS PEQUEÑOS	5,331	4,829	4,570
SUPERMERCADOS GRANDES	19,900	15,720	13,470
HIPERMERCADOS	151,500	162,500	138,900

FUENTE: Elaboración del Ministerio de Comercio y Turismo (1996) a partir de datos NIELSEN.

venta –readecuación de los surtidos, incorporación de otros servicios para los consumidores, aumento de la superficie de los establecimientos, y gestión de la enseña de los establecimientos–.

Desde un punto de vista más práctico, podríamos resumir esta explicación diciendo: El comercio tradicional ha perdido el segmento de "beneficios" al que –según estudios de mercado publicados (Homedes, 1992)– "todo el mundo da un grado de importancia similar (es decir, aquel en el que la edad, el sexo, la categoría socioeconó-

CUADRO N° 13

EVOLUCIÓN PREVISIBLE DEL COMERCIO TRADICIONAL DE ALIMENTACIÓN

TIPOS DE ESTABLECIMIENTOS	CUOTA DE MERCADO	
	EN 1994 (%)	EN EL 2005 (%)
TIENDA TRADICIONAL	13	6
AUTOSERVICIO	12	7
SUPERMERCADO/DISCOUNT	44	47
HIPERMERCADO	31	40



EN 1994



EN EL 2005

FUENTE: FG en Avil nº 1.256, (1995).

más eficiente debe llegar a dominar y el más débil de los dos puede pasarse a otro segmento o morir"..."Para que una forma comercial detallista sobreviva debe adaptarse a los cambios del entorno o intentar cambiar el entorno".

Opinamos que el comercio tradicional se ha esforzado más por esta segunda alternativa que por la primera. Ha intentado –aparentemente, sin éxito– lo más difícil: cambiar el entorno (cambiar la actuación de las administraciones públicas; moldear los deseos, demandas y expectativas de los consumidores; etc...).

Para algunos autores, entre los que figura Fullerton (1986), la razón de esta postura se basa en que "los sistemas de distribución son totalmente conservadores. Sus miembros rehuyen la competencia agresiva, sobre todo la competencia en precios, y compensan su inefficiencia con los acostumbrados, injustificados y económicamente irracionales márgenes altos. Los sistemas de distribución se ven, no obstante, periódicamente obligados a adoptar prácticas modernas y eficientes como consecuencia de la aparición de formas comerciales agresivas, cuyos propietarios utilizan sus bajos precios y su

mica, la actividad y el esquema de compra no influyen prácticamente en los hábitos de compra): comodidad (poder comprar todo en el mismo recinto y proximidad a casa o al trabajo, valorados en un 85 y 98%, respectivamente), precio (95%) y variedad de productos (89%)".

Y, aunque resulte reiterativo, conviene traer de nuevo a colación la conclusión que Blizzard (1976) obtuvo en sus investigaciones: "dos competidores no pueden ocupar el mismo segmento de beneficios, ya que con el tiempo el

eficiencia operativa para lograr introducirse en el sector...".

Si no se ha tenido éxito con la segunda opción, cambiar el entorno, cabe plantearse si habrá llegado el momento de intentar, al menos con igual empeño, adaptarse a los cambios del entorno.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

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. Veamos, pues, ese diagnóstico de la situación, antes de plantear las opciones estratégicas que tiene el comercio tradicional.

En cuanto a las oportunidades que se le presentan al comercio tradicional, cabe destacar las siguientes:

1. Aumento de la demanda de productos relacionados con esparcimiento, enseñanza, cultura, transporte, comunicaciones, servicios médicos y de conservación de la salud.

2. Necesidad de determinados segmentos de la población (personas de la tercera edad, estudiantes, ciertas amas de casa, etc...) de realizar desplazamientos cortos de cara a la "compra diaria", que según la última macroencuesta de la Secretaría de Estado de Comercio sólo la realiza un 23,7% de consumidores.

3. Insatisfacción del comprador de grandes superficies por su lejanía, atención y trato despersonalizados, masificación, etc...

4. La influencia de la marca en la práctica totalidad de los artículos (76% en alimentación seca, 75% en alimentación fresca, 61,5% en artículos de droguería-perfumería, 53% en ropa y calzado o en equipamiento para el hogar...) y la expectativa que tiene el consumidor final de encontrar las mejores marcas en el comercio tradicional.

5. El punto débil que tienen las grandes superficies son los productos perecederos, que suponen la cuarta parte de las ventas de una gran superficie según la revista "Largo Consumo". En estos productos, el comercio tradi-



En consecuencia, extensión de cierto rechazo e imagen negativa de las grandes superficies en la opinión pública, en general, y en determinados colectivos, en particular.

Por su parte, entre las amenazas que se ciernen sobre el comercio tradicional, resaltan:

1. Reducción del porcentaje del presupuesto familiar dedicado a alimentación, vestido, calzado y menaje para el hogar.

2. Hábito de dejar la "compra fuerte" para el fin de semana, requiriendo plazas de aparcamiento para masas por la necesidad de desplazarse en coche. El 40% de los consumidores hace la compra con frecuencia quincenal o mensual, según la citada encuesta de la Secretaría de Estado de Comercio.

3. Adecuación de la oferta de las grandes superficies para las necesidades y expectativas que tiene el consumidor al realizar la "compra fuerte" (poder comprar todo en un mismo recinto, precio, y variedad).

4. El precio será uno de los ejes fundamentales de competencia entre los detallistas durante los próximos años, según los estudios de prospectiva más recientes, siendo la demanda de los consumidores cada vez más exigente, ya que requiere valor de producto (calidad, innovación, etc.), calidad y profesionalidad en el servicio. Y todo ello, a un precio asequible.

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. Aparición continua de nuevas formas comerciales y de nuevos competidores más eficientes y profesionalizados, con una oferta cada vez más atractiva para los deseos, demandas y expectativas del consumidor actual, un consumidor cada vez mejor informado –por lo que necesita menos del consejo del vendedor– 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.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

En cuanto al equilibrio entre las fortalezas y debilidades que caracterizan al comercio tradicional, sus principales fortalezas son:

1. Adecuación de la oferta del comercio tradicional de proximidad de cara a la "compra diaria", la compra de "urgencia" o la compra de determinados segmentos de la población (determinadas amas de casa, personas de la tercera edad, estudiantes, etc.).

2. El comercio tradicional sigue siendo el establecimiento más visitado –ya que casi el 90% de la población afirma realizar algún tipo de compra en este tipo de establecimiento– y preferido, tanto por cercanía (32%), la calidad de sus productos (24%) como por la atención personalizada (13%).

3. Esta preferencia se produce además en todo tipo de artículos, excepto en alimentación seca y productos de droguería-perfumería, en los que se sitúa en un segundo lugar.

4. Este comercio, por su dimensión, es teóricamente el que mayor flexibilidad tiene para adaptarse a los cambios que se produzcan en el entorno.

5. Tiene un conocimiento más directo de las peculiaridades del comprador de la zona y una potencialidad mayor de adaptación al consumidor local.

6. Soporta unas cargas de estructura menores y cuenta con un personal más motivado e integrado con la propiedad, por lo que está mejor preparado para adaptarse a las crestas y valles propios de la actividad comercial, ofrecer a su clientela un servicio más personalizado, etc...

En el extremo contrario, las debilidades del comercio tradicional son:

1. Pérdida continua de cuota de mercado. Por ejemplo, en alimentación seca, ha perdido 20 puntos porcentuales en ocho años.

2. El precio es el aspecto negativo más destacado (39,5%).

3. Alta tasa de mortandad y rotación. El 38% de los nuevos comercios cierra sus puertas durante los tres primeros años de actividad, según estudios del Gobierno Vasco.

4. Dependencia de las administraciones locales para poder ofrecer determinados servicios a su clientela (aparcamiento, tráfico fluido, limpieza, iluminación, urbanismo comercial adecuado, etc...), tan importantes para determinados tipos de compra.

5. Insuficiente incorporación de las nuevas tecnologías (de gestión, comunicaciones, etc...).

6. Los gestores del comercio tradicional, en general, tienen menor formación y cualificación técnica.

Finalmente, aunque es la tipología en la que más difícil resulta perfilar las características específicas de su comprador –debido al carácter absolutamente generalizado de su uso–, podemos decir que el retrato robot de un cliente

tipo del comercio tradicional corresponde a una mujer, mayor de 25 años, casada y ama de casa. Además, es la tipología en la que mayor variedad de productos se compran, tanto de tipo alimentario como no alimentario, lo cual influye notoriamente en la frecuencia de compra. Y, por lo general, se acude a este tipo de comercio andando, y se paga en efectivo (el cuadro nº 10 ofrece la radiografía del comercio tradicional).

OBJETIVOS

"Renovarse o morir" parece ser la alternativa del comercio tradicional, tal como se ha dicho tantas veces y como se ha podido deducir de los comentarios anteriores. De ahí que cualquier opción estratégica que se plantea tendrá como objetivo último la supervivencia, que cada vez está más amenazada a juzgar por las amenazas expuestas y las debilidades que sigue manteniendo este tipo de formato comercial.

Para conseguir ese objetivo último, el comercio tradicional, como colectivo, debe marcarse los siguientes objetivos estratégicos:

– Detener el deterioro que está experimentando su cuota de mercado e, incluso, intentar a largo plazo recuperar parte de la cuota perdida.

– Reducir la alta tasa de mortandad de comercios tradicionales.

– Modificar la imagen de precios altos y de alejamiento de las demandas del consumidor moderno (corrigiendo el deterioro de imagen producido por



las campañas antiliberalización de horarios, etc...), para recuperar así clientes perdidos y atraer nuevos.

– Seducir –que nada tiene que ver con presionar o enfrentarse– a las administraciones públicas, especialmente las locales, para que inviertan en infraestructuras que benefician a los ciudadanos (aparcamientos, peatonalización de las calles, iluminación y limpieza de las mismas, etc.) y que contribuyen decisivamente a convertir los núcleos urbanos en “áreas comerciales” de innegable atractivo.

Además, a nivel individual, el comercio tradicional debe marcarse los siguientes objetivos estratégicos:

– Satisfacer mejor los deseos, demandas y expectativas de los consumidores de su área de influencia natural, lo cual contribuirá a retener su clientela actual y a recuperar parte de la perdida.

– Fidelizar a su clientela actual, para evitar entrar en la senda de baja o nula rentabilidad y cierre del negocio.

– Buscar la rentabilidad del negocio haciendo uso de mecanismos alternativos y complementarios al convencional recargo de un porcentaje sobre el precio de compra, con independencia de si el precio resultante nos permite o no ser competitivos en el mercado en el que nos movemos.

ESTRATEGIAS

Dado que hemos convertido los cuatro primeros puntos débiles en objetivos estratégicos, quedan por exponer las

opciones estratégicas que contribuyen a su consecución y que, al mismo tiempo, eliminan alguna de las debilidades restantes y permiten alejarnos de las amenazas expuestas en el diagnóstico de la situación.

Según una encuesta de Bossard-Le Echos entre profesionales de la distribución (véase "El País" de 31/1/1993), los cuatro aspectos claves para la supervivencia de cualquier establecimiento en el sector de distribución son: la formación profesional, la informática, la adecuación de los inmuebles y las relaciones óptimas con los proveedores.

De donde se deduce que la primera decisión estratégica que debe adoptar el comercio tradicional es la formación y cualificación del personal para ser capaz de profesionalizar más la gestión de sus establecimientos.

PROFESIONALIZACION CRECIENTE DE LA GESTION

Esta opción estratégica no sólo persigue corregir las dos últimas debilidades citadas en el diagnóstico de la situación sino que constituye además el primer paso para que sea capaz de entender la necesidad de adoptar algunas de las opciones estratégicas que luego expondremos y, por supuesto, para que pueda poner en marcha las que sean más relevantes.

Para corregir esta debilidad relativa deberemos tener presente el nivel de profesionalidad de gestión que están introduciendo nuestros competidores. Para ello recordemos lo que dice el

“Plan marco de modernización del comercio interior” que es la evolución en Europa y en España:

- Importancia creciente de la formación de profesionales en la actividad de distribución comercial en todos sus niveles de ocupación, orientada a la operación en el mercado único de la Unión Europea.

- Fuerte demanda de profesionales especializados en productos perecederos (carnes, pescados, etc...), así como en precocinados.

- Transformación de los modos de gestión: Refuerzo de las áreas de ventas y marketing en la organización empresarial, donde el acceso a la información sobre y para los clientes será un factor estratégico.

- Incorporación y difusión de nuevas tecnologías:

- Mayor producción e intercambio de información, fundamentalmente sobre los consumidores, a partir de la generalización de la aplicación de la informática en las empresas de distribución comercial.

- Generalización en los productos alimenticios de los distintivos de códigos de barras; en el caso de productos no alimenticios pero de gran consumo su desarrollo será más limitado.

- Expansión, dentro de los medios de pago utilizados, del dinero de plástico duplicándose el número de tarjetas existentes.

- Generalización de la utilización del scanner como sistema de lectura electrónica en establecimientos grandes en el campo de la alimentación.

Comercio Tradicional

– Notable aumento en la penetración de los Terminales Punto de Venta (TPV), tanto dentro del comercio mayorista como minorista.

– Expansión de los sistemas EDI (de intercambio automatizado de documentos normalizados), como uno de los fundamentos de la creciente integración y de la mejora de los costes en la operación de las funciones de distribución.

De lo expuesto se deriva que, efectivamente, el comercio tradicional debiera ser capaz de ir introduciendo la informática y otras tecnologías de información–comunicación tanto para profesionalizar más la gestión (por ejemplo, llevar la contabilidad) como para poder dar un mejor servicio a su clientela (configuración de una auténtica base de datos de los clientes para efectuar promociones, concesión rápida de créditos, pago con tarjetas, etc...) o mejorar las relaciones con sus proveedores (instalando terminales en el punto de venta que lleven el control logístico del día a día, generando automáticamente demandas de reposición de género, especialmente cuando se trata de comercios que trabajan con un gran número de referencias).

Somos conscientes de que la mayor parte de los comercios tradicionales están muy lejos de esta opción estratégica, pero ello no debe ser motivo para escatimar esfuerzos en la dirección apuntada. Y esperemos que, de momento, se trabaje en el refuerzo/incorporación de la función de marketing y ventas, ya que el marketing contribuye a:

– Que la empresa sea un negocio orientado al mercado, que busque en el corto, medio y largo plazo la satisfacción del cliente.

– Así como a la consecución de los cinco factores críticos –según Cook y Walters (1991)– para el éxito de la empresa de distribución detallista. En efecto, según estos autores:

1. De cara al “aumento de las ventas” el marketing contribuye a:

- Atraer al Consumidor: aumentando la notoriedad del establecimiento y su oferta entre clientes actuales y potenciales.

- Aumentar el número de visitas por cliente.

- Aumentar el ratio de conversión (número de visitas que compran).

- Influir en los que compran para que compren más.

3. Para conseguir la “contención de los costes operativos” el marketing contribuye estudiando el impacto de estos costes sobre el volumen de ventas: la reducción de costes debe tener siempre en cuenta el coste de oportunidad por ventas perdidas.

4. El factor crítico “aumento de la productividad de los activos físicos y de los recursos humanos” es una responsabilidad compartida, preocupándose de analizar el rendimiento de las mercancías, del espacio y de las personas, y realizando una serie de acciones que conduzcan a optimizar este objetivo. Por ejemplo:

- Estudio de la gama óptima (profundidad y amplitud deseables).

- Estudio de los lugares óptimos para la exposición de la mercancía.

5. Finalmente, de cara a conseguir el “incremento del valor añadido al cliente” el marketing tiene una importantísima contribución, ya que estudiará la estrategia de diferenciación más adecuada. Esta diferenciación puede venir vía:

- Formato comercial.

- Gama ofrecida: marcas exclusivas, marcas propias con excelente relación calidad/precio...

- Servicio al consumidor:

- Servicios de información

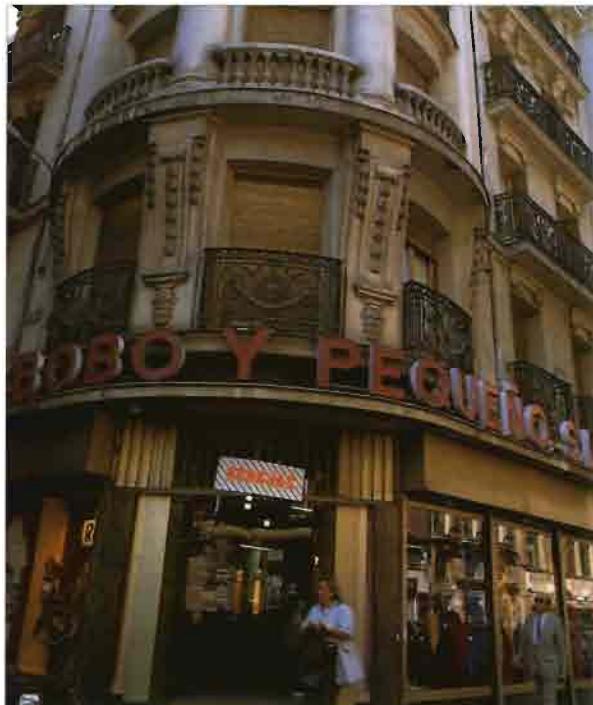
- Servicio técnico y de reparación–Servicios que añaden comodidad al acto de compra: parking, ropero, reparto a domicilio e instalación de nuevos productos...

- Servicios financieros, etc...

En resumen, es labor propia del marketing:

1. Identificar qué elementos (gama, servicio al consumidor, y formato de establecimiento) son considerados por el segmento estratégico como factores generadores de valor.

2. Diseñar un mix que a niveles razonables de coste ofrezca puntuaciones altas en esos parámetros (servicio,



- Influir en los que compran para que vuelvan al establecimiento, consiguiendo su lealtad.

2. Ante el “aumento de los márgenes brutos” el marketing contribuye a maximizar la diferencia entre el PVP y el coste de ventas, mediante:

- El estudio y análisis de la cartera de productos, diferenciando productos básicos o clave para el consumidor que deben tener un 100% de disponibilidad y una política de precios muy competitiva, de aquellos que no lo son.

- La introducción de productos blancos, o con marca propia.

- La investigación de proveedores para conseguir una óptima selección de éstos.

gama, formato comercial y otras características del punto de venta).

Comunicar debidamente al cliente el mayor valor añadido respecto a otros competidores, una vez definida la correspondiente estrategia de posicionamiento.

De lo expuesto hasta ahora se deriva que el comercio tradicional debe tener en cuenta las siguientes directrices estratégicas:

– Atención permanente a los cambios en el entorno. Tanto a los de su área de influencia natural como a los del sector de distribución, porque los cambios en los hábitos sociales y de compra se están produciendo de forma clara.

– Mayor 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.

– Estrategia de concentración. Búsqueda de un nicho o segmento estratégico, dentro del segmento de "beneficios" que le corresponde o fuera de él. Por ejemplo, buscar el segmento en el que se puede ofrecer calidad a buen precio, no coincidiendo con lo que se vende en las grandes superficies.

O dar mayor valor añadido a la oferta, aumentando la calidad y cantidad del servicio al cliente: mayor servicio posventa y a atención a domicilio –llevando la cesta de la compra a casa–, aprovechando los huecos horarios en que otros mantienen sus locales cerrados, etc.

– Ubicación adecuada, en calles o zonas estratégicas (por ejemplo, utilizando alguna de las vías que ofrecen los sistemas horizontales de distribución de carácter espacial: centros comerciales, etc..., de los que hablaremos posteriormente) que no planteen problemas de tráfico o de aparcamiento (amenazas 2^a y 5^a de las citadas en el diagnóstico de la situación).

En caso contrario, los comerciantes de la zona deberán ser capaces de

– Diferenciación, mediante un mayor énfasis en la calidad del servicio a la clientela. Especialmente importante en productos que requieren un cierto conocimiento técnico por parte del vendedor y/o en los que el cliente demanda un servicio personalizado.

– 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, etc...).

ESPECIALIZACION

La especialización es sin duda una de las recomendaciones que con más frecuencia, y desde agentes más diversos, se ha hecho al comercio tradicional y está constituyendo una de las vías elegidas por las grandes superficies de no alimentación (grandes superficies especializadas o "category killers"), entre otras cosas porque es una de las estrategias genéricas a las que puede optar cualquier empresa, con independencia de su tamaño.

Siendo como es, por tanto, una opción acariciada también por las grandes superficies, ¿dónde puede residir la clave del éxito de la especialización del comercio tradicional? Obviamente en la combinación de 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.

De ahí que, si se trata de crear un comercio tradicional nuevo, será conveniente tener en cuenta las directrices



adoptar medidas colectivas como la del barrio barcelonés de Sants, en la que se agruparon los 500 comerciantes de la zona para construir un parking de 400 plazas al constatar que el Ayuntamiento no tenía presupuesto para su construcción.

Nos queda, por tanto, por profundizar en estas otras tres opciones estratégicas del comercio tradicional:

– Especialización en productos que no se puedan encontrar en las grandes superficies porque son especiales (tallas grandes en ropa y vestido), poco demandados, sólo requeridos por segmentos muy reducidos de la población o productos autóctonos (especialización en productos "únicos").

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 ya citado de la alimentación.

Si a pesar de todo, 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 lo están haciendo bien 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 no existe demanda en su zona.

A estas consideraciones habrá que añadir las correspondientes al nivel de gestión, los medios tecnológicos necesarios, la formación del personal de atención al público... 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.

DIFERENCIACION

Como las vías de diferenciación mediante el recurso a las técnicas de merchandising, escaparatismo, imagen y presentación del establecimiento han sido suficientemente tratadas en cursos de formación dirigidos al comercio tradicional –e incluso utilizadas por éste–, vamos a plantear otra forma de diferen-



ciación más consistente y novedosa como es la utilización de la calidad del servicio dado a la clientela.

Además, según la encuesta antes citada de Bossard-Le Echos, los profesionales de la distribución opinan que "no bastan los cambios puramente formales o de estética del establecimiento. La calidad del servicio es la mejor manera de mantener la clientela, y para los establecimientos especializados su importancia es superior incluso a la de la calidad de los productos".

Un representante de esta misma consultora declaraba en Alimentaria '96 que "los fabricantes se han dado cuenta de que hay que mimar más al distribuidor" y que "las negociaciones por precio ya están superadas y lo que hay que hacer es luchar, mano a mano con el distribuidor por atraer al consumidor final, pero no de forma masiva como hasta ahora, sino personalizando las ofertas... Este nuevo enfoque del marketing se estructura en torno a tres conceptos fundamentales: la calidad constante del servicio, la adaptación de la oferta y la relación con el cliente".

Este énfasis en el servicio al cliente viene avalado por el estudio que Peat Marwick ha realizado en nueve países europeos (véase "La Gaceta de los Negocios" de 27/6/1996), llegando a la

conclusión de que "la clave para el desarrollo actual de los negocios de distribución minorista en Europa es el servicio al cliente". El estudio, que contempla sectores tan diversos como alimentación, electrodomésticos, textil, farmacia, muebles..., expone que los otros aspectos que siguen en importancia son la cadena de suministros, la tecnología de la información, el marketing innovador y el ritmo de cambio.

Pues bien, si por calidad de servicio entendemos "la minimización del desfase (o gap) entre las expectativas del cliente con respecto al servicio y la percepción de éste tras su utilización", en ese caso, los componentes de la calidad del servicio son:

- Carácter tangible (llevar el producto a casa; horarios más amplios –estableciendo el adecuado sistema de turnos– para frenar la fuga hacia las grandes superficies; etc.)

- Fiabilidad (realizar correctamente el servicio desde el primer momento)

- Rapidez (realizándolo dentro de los plazos aceptables para el cliente)

- Competencia del personal (capacitación e información del mismo)

- Cortesía con el cliente

- Credibilidad (honestidad)

- Seguridad

- Accesibilidad (pudiendo utilizar el servicio cuando se desee)

- Comunicación (informando al consumidor con su lenguaje)

- Conocimiento del consumidor de la zona

Por otro lado, todos los expertos coinciden en señalar que los próximos años estarán sin duda marcados por un intento de mejorar la frecuencia de visitas y la fidelización, y que ello pasa –entre otras cosas– por mejorar la calidad de servicio. De hecho, algunas investigaciones (Desoubry, 1995) constatan ya una pérdida de interés por las grandes superficies y centros comerciales, por causas como las siguientes:

- Los precios son considerados injustificados por el 75% de las personas encuestadas.

- Falta de consideración (59%).

- Falta de calor y hospitalidad en los establecimientos (55%).

Comercio Tradicional

– Falta de profesionalidad de los vendedores (54%).

– La inexistencia de un buen servicio conlleva a la insatisfacción de casi la mitad de los consumidores y la ausencia de originalidad en los productos y servicios ofertados frena a un tercio de los consumidores.

Ante estas constataciones, las empresas de distribución han comprendido lo interesante que resulta perseguir un servicio de calidad para desmarcarse de la competencia y aumentar sus beneficios.

Pero, aunque todas las empresas de distribución intentan mimar a los clientes, no es un objetivo siempre fácil de alcanzar y destacar, mucho menos. Es precisamente el comercio tradicional quien, como hemos señalado en el diagnóstico de la situación, mejor posicionado está en esta cuestión, por lo que debe aprovechar esta ventaja competitiva frente a las grandes superficies.

Por otro lado, estudios recientes señalan que los tipos de servicio con mayor futuro son los básicos: pasar por caja, recepción, asesoramiento e información sobre los productos.

Con ello se demuestra que, aunque los clientes aceptan una modernización de su punto de venta, siguen valorando la dimensión humana, que a menudo es olvidada en las grandes superficies y no aprecian en absoluto que éstos se salgan del terreno inicial que les compete.

Todo lo cual nos 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.

Por otro lado, todo comerciante sabe que un cliente fiel representa una ligera inversión comercial, una compra media mayor, un aumento del margen de beneficio, y una estupenda herramienta de promoción.

Si, además, resulta que conservar un cliente es 3 a 5 veces menos caro que conquistar uno nuevo en prospección, ¿cómo conservar los clientes volubles cuando la competencia es tan feroz? Existen dos enfoques:



– La estrategia de defensa, que consiste en reducir los posibles motivos de descontento del consumidor. Se basa en la mejora de la calidad de los servicios y de los productos. Para ello la totalidad del personal del comercio debe ser capaz de informar al cliente y aconsejarle (por ejemplo, en la adquisición de productos informáticos o bienes de equipamiento para el hogar), teniendo en cuenta que la sensibilización de los colaboradores requiere una formación adecuada. La mayoría de las empresas de distribución han creado destacados servicios al consumidor, siguiendo este primer enfoque (véanse, por ejemplo, las memorias de Continente o Eroski).

– La segunda estrategia, más ofensiva, consiste no sólo en satisfacer al cliente, sino además ligarlo a la empresa: por medio del sentimiento de pertenecer a una comunidad (en este sentido es importante que el comercio tradicional se ocupe de satisfacer los gustos y necesidades locales; implicarse en actividades locales; e incluso esponsoriizando acontecimientos locales) o a un club (darle una tarjeta privada que le permite acceder al rango de cliente privilegiado, disfrutando de esta forma de promociones exclusivas –por ejemplo la tarjeta "Turyocio" del Club Corte-

fiel–, abonos a revistas o periódicos, crédito especial, etc...).

Ambas opciones estratégicas están al alcance del comercio tradicional que deberá utilizar esta estrategia como elemento de diferenciación respecto a las grandes superficies de su área de influencia natural.

Esta estrategia supone que el comercio tradicional conozca cómo compiten y operan las grandes superficies y sea capaz de diferenciarse buscando nichos no cubiertos por aquéllos. Pero, todavía más importante, el comercio tradicional necesita:

– Conocer mejor a sus clientes, implantando procedimientos para detectar lo que resulta importante a los ojos del cliente y no sólo desde el punto de vista de su negocio. El recurrir a un panel de clientes, a técnicas cualitativas como la organización de mesas redondas entre clientes, a la individualización de la comunicación comercial a partir del marketing directo, a la técnica del cliente oculto, al análisis de las reclamaciones, a las encuestas de clientes, a la técnica del incidente crítico permitirá al comercio tradicional acercarse más a las expectativas del cliente.

– 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. Habría aquí que diferenciar el valor aportado; esto es, el valor añadido creado por el prestatario y el valor reconocido, es decir, el que el cliente percibe y por el que siente una falta o un riesgo si tuviera que renunciar a él. La cultura de no perder ningún cliente representa un método de gestión revolucionario para los años venideros.

ASOCIACION

La asociación pasa por la utilización de alguna de las alternativas de comercio asociado (cadenas voluntarias, cooperativas de detallistas, cadenas franquiciadas, grupos de compras, centrales de

Comercio Tradicional

CUADRO N° 15

ALTERNATIVAS DE ASOCIACIONISMO PARA EL COMERCIO TRADICIONAL

ALTERNATIVAS	OPORTUNIDADES/VENTAJAS MAS IMPORTANTES QUE BRINDA AL COMERCIO TRADICIONAL	OBSERVACIONES
CENTROS COMERCIALES	<ul style="list-style-type: none"> • APROVECHAMIENTO DEL TIRON DE LAS GRANDES SUPERFICIES. 	<ul style="list-style-type: none"> • FORMULA UTILIZADA EN ESPAÑA POR MAS DE 25.000 PEQUEÑOS COMERCIANTES.
GALERIAS COMERCIALES	<ul style="list-style-type: none"> • SE CONSTITUYEN EN UN CENTRO PARA "IR DE COMPRAS". 	<ul style="list-style-type: none"> • SUELEN CARECER DE UN ESTABLECIMIENTO LOCOMOTORA.
PARQUES COMERCIALES	<ul style="list-style-type: none"> • SON ZONAS PARA "IR DE COMPRAS" QUE TIENEN GRAN PODER DE ATRACCION. 	<ul style="list-style-type: none"> • NORMALMENTE SOLO ESTAN DISPONIBLES EN LAS GRANDES POBLACIONES.
CALLES PEATONALES	<ul style="list-style-type: none"> • SE TRATA DE ZONAS URBANAS DE IMPORTANTE TRANSITO 	<ul style="list-style-type: none"> • NO SE TRATA DE UNA OFERTA PLANIFICADA NI HOMOGENA.
MERCADOS MINORISTAS	<ul style="list-style-type: none"> • GRAN ACEPTACION PARA PRODUCTOS PERECEDEROS. 	<ul style="list-style-type: none"> • NECESITAN MODERNIZACION Y ADAPTACION A LOS NUEVOS HABITOS DE COMPRA.
AREAS COMERCIALES URBANAS	<ul style="list-style-type: none"> • SON EL NUCLEO TRADICIONAL DE "IR DE COMPRAS". 	<ul style="list-style-type: none"> • PROBLEMAS DE TRAFICO, AFARCAMIENTO Y CONFORT.
CADERAS VOLUNTARIAS	<ul style="list-style-type: none"> • SE BENEFICIA DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS POR LA CADENA (FORMACION, ASESORAMIENTO Y NEGOCIACION DE PRECIOS CON PROVEEDORES). 	<ul style="list-style-type: none"> • EXPERIENCIA SUFFICIENTEMENTE CONTRASTADA (SPAR DATA DE 1959). • CONDICIONANTES IMPUESTOS POR ALGUNAS CADENAS.
COOPERATIVAS DE DETALLISTAS	<ul style="list-style-type: none"> • OPORTUNIDADES SIMILARES A LAS DE LAS CADENAS CON LA VENTAJA DE SER COOPERATIVA. 	<ul style="list-style-type: none"> • DIFICULTADES SURGIDAS EN LA GESTION DE LAS MISMAS. • UNIDE Y COPERLIM SON DOS EJEMPLOS DE VIABILIDAD DE ESTA FORMULA COMERCIAL.
CADERAS FRANQUICIAS	<ul style="list-style-type: none"> • FORMULA QUE OFRECE LA MAXIMA EFICACIA EN LA GESTION DENTRO DEL PRINCIPIO DE LIBERTAD DE EMPRESA. 	<ul style="list-style-type: none"> • EXPANSION GENERALIZADA DE ESTA OPCION COMERCIAL. • EXPECTATIVAS EXCESIVAS Y ESCASA PROFESIONALIDAD DE ALGUNOS ADVENEDIZOS.
GRUPOS DE COMPRAS	<ul style="list-style-type: none"> • PRECIOS Y CONDICIONES OBTENIDAS DE LOS PROVEEDORES. 	<ul style="list-style-type: none"> • CONVIENE AMPLIAR EL SERVICIO A SUS ASOCIADOS: CONVIRTIENDOSE EN CENTRALES DE COMPRAS Y DE SERVICIOS.
CENTRALES DE COMPRAS Y DE SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> • SE HAN CONVERTIDO EN EL CONTRAPESO DE LAS GRANDES SUPERFICIES. 	<ul style="list-style-type: none"> • NO TODAS SON ACCESIBLES PARA EL COMERCIO TRADICIONAL. • IMPORTANTE DESARROLLO Y PROMETEDOR FUTURO.

Comercio Tradicional

CUADRO N° 18

SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PRINCIPALES CENTRALES DE COMPRA EN ESPAÑA (1995)

CENTRAL	NUMERO DE ASOCIADOS	NUMERO DE TIENDAS	NUMERO DE C&C	VENTAS (MILL. PTAS.)	COMPRA MEDIA (*)
EUROMADI IBERICA, S.A.	232	2.902	309	1.171.342	5.049
IFA	79	2.016	243	1.111.674	14.072
PLATAFORMA DE DETALLISTAS	229	776	79	307.771	1.362
CMD	102	349	19	69.069	677
TOTAL	642	6.043	650	2.659.856	4.143

* Por asociado y en millones de pesetas.

OBSERVACIONES:

- Sólo cuatro centrales de compra facturan aproximadamente lo mismo que los 13 primeros grupos independientes (Primodes, Pryca, Hipercor, Eroski, Mercadona, Makro, Udl, etcétera). Las centrales tuvieron en 1995 una cuota de mercado del 46,2% y los grupos verticales el 48,13% (sobre pasando por primera vez a las centrales).
- Euromadi e IFA ocuparon el 86% de la cuota de mercado de las centrales.

- Euromadi sigue la política de absorción de centrales de compra; en 1993 absorbía a Spar y Centra. En 1995 absorbía a la tercera central, VIMA, que agrupaba a 200 socios con una facturación de 477.000 millones de pesetas. Pertenece a Markeit, número uno en Europa, con una facturación de 11 billones de pesetas.
- Atrás han quedado centrales que en su momento fueron líderes (Sogeco, Penta, Spar, Centra, Vivo y Vima).
- IFA que encabezaba el ranking desde 1992 con una facturación de 750.000 millones de pesetas (que casi duplicaba a Séllex, antigua Euromadi, cuya volumen era de 380.000 millones de pesetas) ha perdido el liderazgo.
- De las 10 centrales existentes en 1990 se ha pasado a cuatro con 200 socios menos que entonces.
- Plataforma de Detallistas, S.A. está formada por Urgarai (160 socios), UDA (20 socios) y Accsa (49 socios), es la central que integra al pequeño detallista.

FUENTE: Anuario de la Distribución, 1995.

compra y de servicios mayoristas), y/o por el uso de alguno de los sistemas de integración espacial (centros comerciales, galerías comerciales, parques comerciales, calles peatonales, mercados minoristas, áreas comerciales urbanas...), ya que no son formas excluyentes sino complementarias. En síntesis, tres son las grandes opciones estratégicas que tiene el comercio tradicional en el marco del asociacionismo:

1º) La concentración espacial pasa por aprovechar cualquiera de las alternativas expuestas (centros comerciales, galerías comerciales, parques comerciales, calles peatonales, mercados municipales, etc.) para presentar una oferta más completa, más variada, más potente y, por consiguiente, más atractiva que la de uno mismo.

Ello supone anular las amenazas 3ª y 5ª que tiene el comercio tradicional (por ejemplo, la tendencia de una gran parte de la población a comprar "todo" en un mismo recinto, dada la importancia que para este tipo de comprador tiene la variedad, comodidad y rapidez

en la compra) sin perder ninguna de las fortalezas apuntadas (por ejemplo, preferencia del comercio tradicional por cercanía, calidad de sus productos y atención personalizada).

"El Ayuntamiento de Barcelona hablaba en el PECAB, con datos de los últimos años 80, de una facturación media de 15 millones de pesetas anuales para los establecimientos instalados en mercados municipales, que se reduce hasta 8 millones de pesetas en los comercios ubicados dentro de las galerías de alimentación privadas y los establecimientos especializados "de calle", para descender hasta 4 millones de pesetas en el comercio tradicional polivalente". (Juste, 1993)

Gracias a esta posibilidad, el comercio tradicional seguirá siendo parte de nuestra sociedad y nunca desaparecerá del centro de las ciudades para trasladarse a centros comerciales de la periferia, entre otras cosas porque hay fórmulas de concentración espacial encardinadas en la ciudad (calles peatonales, galerías comerciales, mercados

renovados, etc.) a las que se les puede augurar éxito.

"Barna Centre revitaliza el casco histórico de la Ciudad Condal" era el titular de "Expansión" de 8/2/1995, donde se podía leer la experiencia de más de mil tiendas (principalmente especializadas, aunque también está El Corte Inglés) que, perteneciendo a 19 asociaciones de comerciantes, han creado una gran manzana peatonal que constituye "el gran centro comercial sin techo del corazón de la ciudad".

Barna Centre se encarga de tramitar los permisos de obras para la renovación de los locales, fomenta la modernización de las tiendas con los premios Rosas de Plata, suscribe seguros, edita una revista, potencia la imagen del barrio con la impresión del logotipo de Barna Centre en las bolsas de plástico que usan todos los asociados, mantiene contactos permanentes con las administraciones públicas para que sus demandas tengan eco, realiza campañas publicitarias del barrio en su conjunto, etcetera...

Comercio Tradicional

CUADRO N° 17
LA FRANQUICIA EN EL MUNDO

PAÍS	FRANQUICIADORES	FRANQUICIADOS
EE UU	2.670	615.000
FRANCIA	500	30.000
ALEMANIA	420	22.000
REINO UNIDO	396	24.900
ITALIA	400	20.000
HOLANDA	340	12.120
ESPAÑA	335	25.500
SUECIA	200	9.000
AUSTRIA	170	2.700
HUNGRIA	150	1.000
BELGICA	135	2.495
NORUEGA	125	3.500
PORTUGAL	70	-

NOTA: Datos de 1994.

FUENTE: A.E. de la Franquicia y C.C.I. Madrid.

2º) El desarrollo de asociaciones en el comercio tradicional para la creación de centrales de compra locales o regionales, que a su vez estén integradas en centrales de compra de ámbito nacional o supranacional, seguirá siendo una opción estratégica totalmente recomendable y disponible para el comercio tradicional, entre otras razones porque ello le ayudará a aumentar su competitividad en precios, importante debilidad de este tipo de comercio, como ya hemos tenido ocasión de comprobar.

Esta opción, que seguirá experimentando un importante desarrollo en los próximos cinco años, ya es una realidad en muchos sectores de actividad. Así, sin entrar en el campo de la alimentación –que es donde están instaladas las poderosas centrales de compra de todos conocidas (ver cuadro n° 16)–, la Asociación del comercio especializado en cocinas de Europa (VKG) integra a 250 especialistas de Alemania, Francia, Países Bajos, Austria y España, que buscan desarrollar una política concentrada y común de compra, venta y marketing, además de las correspondientes prestaciones financieras y de servicios bancarios (regulación central, leasing de cocinas, créditos al consumidor...).

CUADRO N° 18
LA FRANQUICIA EN ESPAÑA

SECTOR	ENSEÑAS	%	ESTABLECIMIENTOS	%
GRAN CONSUMO	11	4	14.214	58,0
COMERCIO ESPECIALIZADO	59	21	3.345	13,6
EQUIPAMIENTO DE LA PERSONA	85	30	3.152	12,8
EQUIPAMIENTO DEL HOGAR	22	8	568	2,3
EQUIPAMIENTO-DIVERSO	6	2	293	1,2
HOSTELERIA, RESTAURACIÓN	41	15	1.131	4,6
SERVICIOS	57	20	1.841	7,5
TOTAL	281	100	24.544	100

NOTA: Datos de 1994.

FUENTE: Anuario Español del Franchising y del Comercio Asociado, 1995.

De esta forma, el comercio tradicional elimina importantes debilidades actuales (precios no competitivos, escasa cualificación técnica, e insuficiente incorporación de las nuevas tecnologías de gestión y comunicaciones) y puede seguir luchando con su ventaja competitiva actual: atención personalizada y de calidad.

3º) Finalmente, la franquicia constituye una importante opción estratégica para el comercio tradicional, aunque suponga perder un cierto grado de libertad para ganar mucho en seguridad. Es una opción estratégica a la que, a pesar del importante desarrollo experimentado en los últimos años, en los que esta fórmula comercial se ha ido extendiendo a todos los sectores de actividad, sigue teniendo una extraordinaria aceptación en España: en cinco años se podrá llegar a las 500 enseñas, frente a las 281 existentes en 1994.

Ello se debe a que, una vez más, el comercio tradicional –franquiciado– mantiene las ventajas de un comercio personalizado y se aprovecha de las posibilidades que le ofrece una gran empresa –franquiciador–: disponer de una marca acreditada, explotar un negocio de rentabilidad probada, recibir la experiencia de la empresa franquiciadora, beneficiarse de asistencia y formación, y compartir las campañas de promoción y publicidad que serían impensables –en cuanto a medios– para ese comerciante independiente.

“De cualquier manera, la franquicia no es necesariamente un negocio seguro, aunque, según Silvia Ordinaga, de la Cámara de Comercio de Valencia, representa una mayor seguridad para el inversor”.

De acuerdo a algunos datos contratados, un 35% de los comerciantes que inician su negocio en Estados Unidos de forma individual, cierra al cabo de un año, mientras que los que lo hacen bajo un contrato de franquicia sólo fracasan un 5% en el mismo periodo. En un plazo de cinco años estas cifras suponen un 92% para los independientes, y un 12% para los franquiciados. En Francia, las cifras son prácticamente las mismas, ya que después de cinco años, frente a un 90% de comercio independiente que fracasan, sólo lo hacen un 10% entre los que actúan bajo franquicia”. (Dueñas, 1995)

CONCLUSIONES

El comercio tradicional, al que tanto la evidencia empírica disponible como las tendencias de evolución comentadas le auguran unas perspectivas no muy halagüeñas, tiene futuro porque ocupa un segmento de “beneficios” al que difícilmente podrán acceder las grandes superficies.

Convertir esa oportunidad en realidad depende de cada comerciante individual, que tendrá que superar el “síndrome de Fullerton”: ese conservaduris-



DENOMINACION GEOGRAFICA **CHINCHON**

EMPRESAS ACOGIDAS A LA DENOMINACION GEOGRAFICA CHINCHON:

COMPAÑIA ESPAÑOLA DE LICORES Y DESTILADOS, S.A.

(ANTERIORMENTE *S.A. Alcoholera de Chinchón*)

Marie Brizard España, S.A.

Fabricantes de Alcoholes y Anisados, S.L.



mo que le impide adaptarse a los cambios que se producen en el entorno, aprovechar las oportunidades que el entorno les brinda y claudicar ante las amenazas que se ciernen sobre el comercio tradicional.

Para sobrevivir y superar las altas tasas de mortandad actuales, el comercio tradicional tiene cuatro grandes opciones estratégicas a nivel individual:

1. Profesionalización creciente de su gestión: reforzando la función de ventas y marketing, incorporando nuevas tecnologías de información–comunicación y concentrándose en un nicho o segmento estratégico.

2. Especialización en productos “únicos”, que no se puedan encontrar en las grandes superficies porque son especiales o poco demandados (sólo demandados por segmentos muy reducidos de la población o en una determinada zona).

3. Diferenciación, mediante un mayor énfasis en la calidad del servicio a la clientela de cara a su fidelización y retención.

4. Asociación, utilizando algunas de las alternativas de comercio asociado: cadenas voluntarias, cooperativas de detallistas, cadenas franquiciadas, grupos de compras, centrales de compras y de servicios mayoristas, además

de los sistemas de integración espacial (centros comerciales, galerías comerciales, parques comerciales, calles peatonales, mercados minoristas de segunda generación, áreas comerciales urbanas, etc...).

Volviendo al concepto de comercio tradicional “redefinido” (cuadro nº 1), un comercio pequeño, que esté dispuesto a modificar algunos indicadores de las variables “tecnología” y “organización”, puede seguir siendo comercio tradicional –en el sentido más amplio y convencional de la palabra, ya que sigue siendo un comercio pequeño en régimen de venta tradicional–, pero habrá dejado de serlo –en el sentido más estricto de la misma– porque ha dejado de ser totalmente independiente (ha modificado su situación respecto al indicador ubicación o asociacionismo) o porque ha mejorado sensiblemente su tecnología (en formación y equipamientos).

Somos partidarios de que, en adelante, nos refiramos al comercio tradicional no tanto por su tamaño y régimen de venta sino por su situación con respecto al resto de variables e indicadores del cuadro nº 1: formación y equipamientos (variable “tecnológica”), ubicación y grado de asociacionismo (variable “organizativa”).

La razón de este planteamiento es que entendemos que un comercio que evolucione en esa dirección no es un comercio tradicional en el sentido estricto de la palabra, sino un comercio moderno y evolucionado.

De tal forma, cuando a partir de ahora tengamos que referirnos al comercio tradicional sabremos con claridad que realmente estamos hablando de ese comercio pequeño e independiente, que sigue disponiendo de una tecnología tradicional (en todas sus manifestaciones o indicadores) y cuya forma jurídica mayoritaria es una persona física.

En este artículo no se ha querido entrar en las opciones que tiene el comercio tradicional a nivel colectivo pero sí se ha querido dejar constancia de que las que se intenten deben perseguir un doble objetivo:

- Modificar la imagen de precios altos y de alejamiento de las demandas del consumidor moderno para recuperar consumidores perdidos y atraer a los nuevos consumidores.

- Seducir a las administraciones públicas para que apoyen a quien opte por alguna de las cuatro opciones estratégicas citadas: profesionalización, especialización, diferenciación y asociación.

Aunque es papel del gobierno central y de las comunidades autónomas fijar los criterios finalistas de los importantes fondos que contempla el Plan Marco de Modernización del Comercio 1995/2000, pensamos que si realmente se quiere apoyar al comercio tradicional para que se modernice, y no para que se estanque y desaparezca, las directrices marcadas en este artículo son las correctas para dar un buen uso a los mismos.

Con esta afirmación no se quiere decir que éstas deban ser las únicas finalidades de los citados fondos, porque somos de la opinión de que a aquellos comerciantes que no tengan capacidad de adaptarse o que estén en una actividad que no tiene viabilidad hay ayudarles para que tengan una salida digna (mediante un convenio excepc-

ional con la Seguridad Social para favorecer las jubilaciones anticipadas, etc.), entre otras razones porque cuanto antes cierre ese comerciante mejor: así no sólo no va a endeudarse hasta límites extremos o poner más en peligro su patrimonio personal, sino que va a evitar perjuicios al resto del sector.

Son unos 12.000 millones de pesetas anuales los que dispondrá durante los cuatro próximos años el Plan Marco de Modernización del Comercio, en base a lo acordado el pasado día 26 entre el Ministerio de Economía y los representantes de las Comunidades Autónomas: 5.600 millones procedentes de fondos estructurales europeos para programas de modernización del pequeño comercio que se aportarán este mismo mes de julio; 4.200 millones que deben aportar al plan las

Comunidades Autónomas; y la dotación anual de 2.000 millones que hace el Estado al plan –de los que reparte 1.800 millones a las Comunidades Autónomas en función de criterios como la población total de cada comunidad, su población activa en el comercio, el número de locales comerciales, el número de parados con más de tres años sin ocupación, etc.–. ("Gaceta de los Negocios" de 28/6/1996).

Estas cifras están en la línea de lo aprobado por el Gobierno anterior y siguen el esquema financiero inicialmente propuesto de un 30% con cargo a la Administración Central y el 70% restante por parte de las Comunidades Autónomas. □

JOSE M^a SAINZ DE VICUÑA ANCIN.
Profesor de la ESTE. Universidad de Deusto.
Director de Marketing de LKS Consultores.

BIBLIOGRAFIA

- ACTUALIDAD ECONOMICA (1994): "La última guerra del pequeño comercio", págs. 62 a 66 del ejemplar del 21 de noviembre.
- ALIMARKET (1995): Anuario de la Distribución Española. Madrid.
- ANUARIO DE LA DISTRIBUCION (1996). Madrid.
- ANUARIO ESPAÑOL DEL FRANCHISING Y DEL COMERCIO ASOCIADO (1995). Madrid.
- ARAL (1995): "Aproximadamente el 50% del comercio tradicional desaparecerá en el 2005", nº 1256, págs. 10 y 11.
- ASOC. ESP. DE LA FRANQUICIA Y C.C.I. (1995). Madrid.
- BLIZZARD (1976): en SAINZ DE VICUÑA (1992).
- CASARES, J. y REBOLLO, A. (1996): "Innovación y adaptación en distribución comercial. Ideas nuevas en odres viejos", revista Distribución y Consumo, nº 27, Abril–Mayo, págs. 7 a 23.
- COOK, D. y WALTERS, D. (1991): Retail Marketing. Theory and Practice. Edit. Prentice Hall International (UK).
- DPTO. DE COMERCIO DEL GOBIERNO VASCO (1994): Los hábitos de compra y el comportamiento del consumidor vasco 1993/1994. Edit. Gobierno Vasco. Vitoria.
- DPTO. DE COMERCIO DEL GOBIERNO VASCO (1995): Informe anual 1994 sobre el sector de distribución comercial en la C.A.P.V. Edit. Gobierno Vasco. Vitoria.
- DEL ALAMO J.R. (1991): El Comercio Detallista Europeo de la Alimentación. Informe McKinsey. Madrid.
- DESOURY, O. (1995): "La importancia del servicio en la estrategia del consumidor", págs. 109 a 120 del nº 11 de la Colección Estudios Comerciales de la Generalitat Valenciana "Factores de competitividad en el comercio minorista". Edit. Conselleria D'Industria i Comerc. Valencia.
- DUEÑAS, E. (1995): "Franquicias. Crecimiento y diversificación hacia los servicios", Distribución y Consumo, nº 23, agosto–septiembre, págs. 57–62.
- EL PAÍS (1993): "Negocios", año IX, nº 379, 31 de Enero.
- EXPANSION (1995): "Los botigueros reconquistan el centro urbano", ejemplar del 8 de Febrero.
- FULLERTON (1986): en SAINZ DE VICUÑA (1992).
- GACETA DE LOS NEGOCIOS (1996): 27 y 28 de Junio, págs. 29 y 6 respectivamente.
- GOMEZ NAVARRO, E. y PUELLES, J.A. (1994): "Integración corporativa en la distribución detallista. Alternativas del pequeño comercio". Distribución y Consumo, nº 13.
- HOMEDES CLAVERO, J. (1992): "Hábitos de compra: Barcelona '92", revista Alforja, nº 164, Junio, págs. 112 a 114.
- HOMEDES CLAVERO, J. (1992): "Hábitos de compra. conclusiones para el 93", revista Alforja, nº 165/166, Julio–Agosto, págs. 112 y 113.
- JUSTE, A. (1993): "Mercados minoristas tradicionales. La remodelación necesaria", Distribución y Consumo, nº 11, págs. 11–26.
- M^a DE COMERCIO Y TURISMO (1995): Informe sobre el Comercio Interior y la Distribución en España. Tomo I: Análisis descriptivo. Madrid.
- M^a DE COMERCIO Y TURISMO (1995): Plan marco de modernización del comercio interior. Madrid (10 de Mayo).
- M^a DE COMERCIO Y TURISMO (1995): La Distribución Comercial en España. Informe Anual. Madrid. (Diciembre).
- M^a 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. Madrid.
- MIQUEL PERIS, S. et alia (1996): Distribución Comercial. Editorial ESIC. Madrid.
- NIELSEN (1996): Anuario de Evolución. Madrid.
- ROLAND BERGER (1994): La cadena de valor alimentaria en Europa más allá de 1993. Edit. ibidem. Madrid.
- SEC. GRAL. DE COMERCIO INTERIOR (1987): El comprador español (Hábitos de compra). Ministerio de Economía y Hacienda, Colección Estudios. Madrid.
- SAINZ DE VICUÑA, J. M^a (1992): La Distribución Comercial Vasca ante el año 2000. Editorial ESTE–Universidad de Deusto.
- SAINZ DE VICUÑA, J. M^a (1995): El Plan de Marketing en la Práctica. Editorial ESIC. Madrid.