



Alternativas estratégicas para los Mercados Minoristas Tradicionales

Análisis desde la óptica de la oferta en los Mercados de Madrid

■ ROBERTO FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ

Universidad San Pablo CEU. Departamento de Economía de la Empresa

El pequeño comercio del sector de alimentación, al igual que el resto del pequeño comercio, se encuentra con graves dificultades para adaptarse a los nuevos entornos determinados por las profundas transformaciones que se están produciendo de forma acelerada en la distribución comercial. Sus dificultades para sobrevivir a estos momentos están en relación directa con factores como: la atomización del sector, la reducida dimensión de las empresas que lo conforman, la dispersión geográfica de los establecimientos, la falta de espíritu de colaboración y la resistencia a incorporar nuevas tecnologías. Frente a ello, los comerciantes situados en Mercados no disponen de una estrategia clara y homogénea que les ayude a avanzar hacia el concepto de Centro Comercial, a través de la calidad, poten-

ciando los valores que, sin duda, tiene este tipo de formato comercial.

Las dificultades quedan patentes, incluso, a la hora de delimitar la terminología más adecuada para referirse al formato Mercado. Así, es necesario aclarar, que el concepto de Mercado Minorista Tradicional comprende a equipamientos comerciales que han venido siendo denominados de forma diferente durante las últimas décadas: Mercados de Barrio, Mercados Municipales, Galerías de Alimentación, Mercados Tradicionales, Mercados Minoristas, Mercados de Distrito, Centros Comerciales de Barrio o Proximidad, Mercados de Abastos, Mercados Privados, entre otros.

En definitiva, nombres distintos para un mismo equipamiento comercial: aquel que agrupa establecimientos colectivos, formados por la reunión de

múltiples establecimientos independientes, localizados en un local, que puede o no estar exento de otros usos, y cualquiera que sea su titularidad, municipal o privada (Juste, 1993).

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Durante muchos años, los Mercados Minoristas Tradicionales han supuesto uno de los elementos centrales del sistema de distribución comercial alimentaria española, siendo protagonistas de avances importantes en la evolución de las formas comerciales minoristas, relacionados con el desarrollo del asociacionismo y la incorporación de nuevas tecnologías. En esta línea, se pueden señalar tres razones que justifican la importancia de los Mercados en la distribución comercial (Gris, Gómez y Segura, 1997; Tarragó, 1997):



CUADRO Nº 1

MATRIZ DAFO DE LOS MERCADOS MINORISTAS TRADICIONALES

FORTALEZAS INTERNAS

- GRANDES CENTROS COMERCIALES.
- COBERTURA DE TODA LA CIUDAD (RED COMERCIAL).
- LOCALIZACIÓN/PROXIMIDAD.
- CENTROS COMERCIALES HISTÓRICOS.
- ESPECIALISTAS EN PRODUCTOS PERECEDEROS.
- IMAGEN DE CALIDAD EN PRODUCTOS PERECEDEROS.
- TRATO PERSONAL/CONFIANZA.
- RENTABILIDAD (BAJOS COSTES DE LOS LOCALES).
- FAVORABLE DISPOSICIÓN DE LOS CONSUMIDORES:
 - FIDELIDAD DE LA CLIENTELA.
 - FAVORABLE RELACIÓN CALIDAD/PRECIO.
 - APRECIACIÓN DE VALORES CULTURALES.

DEBILIDADES INTERNAS

- EXCESIVOS ESPECIALISTAS EN PERECEDEROS.
- ESCASO SURTIDO DE PRODUCTOS SECOS.
- CENTROS COMERCIALES DESFAZADOS.
- HORARIOS COMERCIALES RÍGIDOS.
- FALTA DE SERVICIO DE COMPRAS.
- COMPRAS INDIVIDUALES Y DISPERSAS DE LOS COMERCIANTES.
- ESCASO AUTOSERVICIO.
- INSTALACIONES OBSOLETAS.
- GESTIÓN DEFICIENTE:
 - FALTA DE POLÍTICA COMERCIAL UNITARIA.
 - FALTA DE MOTIVACIÓN DE LOS COMERCIANTES.
 - PUESTOS DE TRABAJO REFUGIO.

OPORTUNIDADES EXTERNAS

- MAYOR CULTURA DEL CONSUMIDOR.
- SEGMENTACIÓN DE LA CLIENTELA.
- IMPORTANCIA DEL SERVICIO.
- DEMANDA DE NUEVOS PRODUCTOS.
- CULTURA DE LA SALUD.
- SATURACIÓN DEL HIPER.

FORTALEZAS/OPORTUNIDADES

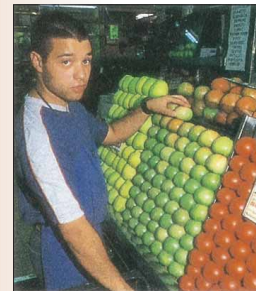
- OFERTA DE NUEVOS PRODUCTOS/NEUVOS CONSUMIDORES.
- APROVECHAMIENTO DE SINERGIAS DE LA RED COMERCIAL DE MERCADOS.
- POSICIONARSE EN CALIDAD.
- DIVERSIFICAR LA OFERTA.
- MEJORAR EL SERVICIO.

AMENAZAS EXTERNAS

- MAYOR PRESENCIA DE GRANDES SUPERFICIES.
- MAYOR MOTORIZACIÓN DE LAS MUJERES.
- MAYOR TIEMPO LIBRE/OCIO.
- MAYOR DEMANDA DE SERVICIOS MODERNOS.
- DESAPARICIÓN DE CLIENTELA HABITUAL POR EDAD AVANZADA.
- DEPENDENCIA MUNICIPAL CONTINUADA.
- NULA POLÍTICA COMERCIAL DE LOS AYUNTAMIENTOS.
- ESCASO RELEVIO GENERACIONAL.
- DESARROLLO DE FORMATOS CENTRADOS EN LA CALIDAD DE PRODUCTOS FRESCOS.

FORTALEZAS/AMENAZAS

- COMPETENCIA CON GRANDES SUPERFICIES POR MEJOR UBICACIÓN.
- POSIBILIDAD DE OFRECER APARCAMIENTOS A CLIENTES.
- DISMINUIR LA PRESENCIA RELATIVA DE LOS COMERCIOS ESPECIALISTAS.
- POSIBILIDAD DE OFRECER SERVICIOS DE OCIO.
- SUSTITUCIÓN NECESARIA DEL TIPO DE CLIENTELA.



DEBILIDADES/OPORTUNIDADES

- ATRAER A SEGMENTOS ESPECÍFICOS QUE SE MUEVEN POR CALIDAD Y SALUD.
- POSIBILIDAD DE ACTUAR EN NUEVOS SERVICIOS.
- INTRODUCIR EL AUTOSERVICIO COMPATIBLE CON EL MERCADO TRADICIONAL.
- AMPLIAR HORARIOS.
- FUNCIONAR COMO UNA CADENA DE COMPRAS Y PROMOCIONES.

DEBILIDADES/AMENAZAS

- POSICIONAMIENTO DE ALGUNOS MERCADOS EN CENTROS ESPECIALIZADOS.
- MODERNIZACIÓN DE LOS MERCADOS.

–Forma comercial eficaz para asegurar la oferta de productos de compra cotidiana, especialmente de alimentación, en momentos de gran crecimiento de la demanda, con unos elevados estándares de calidad a lo largo de varias décadas.

–Elevado grado de competitividad que los convirtió en una pieza de gran importancia en la ordenación de los correspondientes mercados.

–Factor de asimilación de la fuerza laboral emigrada de otras actividades económicas, especialmente del medio rural.

Sin embargo, la profunda transformación del sistema de distribución comercial, con la aparición y desarrollo de nuevas formas comerciales, ha arrebatado al comercio tradicional aquel papel principal y le ha situado ante la necesidad de transformar radicalmente sus establecimientos y su gestión, bajo el riesgo de desaparición (Rebollo, 1994). Los Mercados Municipales son actualmente una forma comercial cuestionada en cuanto a su viabilidad y a su pertinencia en los actuales mercados, donde la iniciativa privada ha modificado la oferta comercial (Leal, 1997).

En la mayoría de las investigaciones y análisis sobre las actividades comerciales, los Mercados Municipales Minoristas no son considerados de forma monográfica e, incluso, sus propios datos (por ejemplo, el número de puntos de venta) quedan inconscientemente ocultos en el conjunto de los distintos comercios minoristas, circunstancia que denota la posibilidad de que los Mercados Minoristas no necesiten de un análisis específico que delimite la estrategia a seguir en el futuro (Cámara Oficial de Comercio de Málaga, 1996).

Por otra parte, el conjunto de los cambios sociales y tecnológicos, acompañados de la irrupción del autoservicio, los supermercados y los hipermercados, han ido generando la idea de que los Mercados Municipales son espacios comerciales, incapaces de adaptarse a

nuevas condiciones sociales y tecnológicas para ofrecer una imagen atractiva a las distintas categorías de consumidores. Las circunstancias del entorno de mercado y de la competitividad del propio sector no se presentan demasiado favorables. No obstante, el entorno no determina qué va a ocurrir, sino que crea oportunidades que las personas y organizaciones pueden aceptar o rechazar, según tengan o no capacidad de adaptación (Nuevo y Agustín, 1997).

Las principales líneas de actuación estratégica de los Mercados se refieren, en una triple vertiente, a los consumidores o usuarios, a los competidores actuales y potenciales, y a los proveedores. Estas líneas de actuación estratégica significan, en definitiva, los tres elementos donde el formato comercial Mercado puede encontrar ocasiones para mejorar sus beneficios. Pero también significan tres campos de actuación en los que este tipo de establecimiento habrá de tomar decisiones si realmente quiere definir y alcanzar sus propios objetivos. Dicho de forma resumida, el formato objeto de estudio en esta investigación habrá de definir su posicionamiento respecto de los tres aspectos básicos que determinan el entorno estratégico del marketing. No es una cuestión que se pueda eludir ya que si una empresa rehuye definir activamente su posición, serán los demás agentes intervinientes en el mercado (competidores, consumidores o proveedores) los que lo efectúen (Casares y Rebollo, 1997).

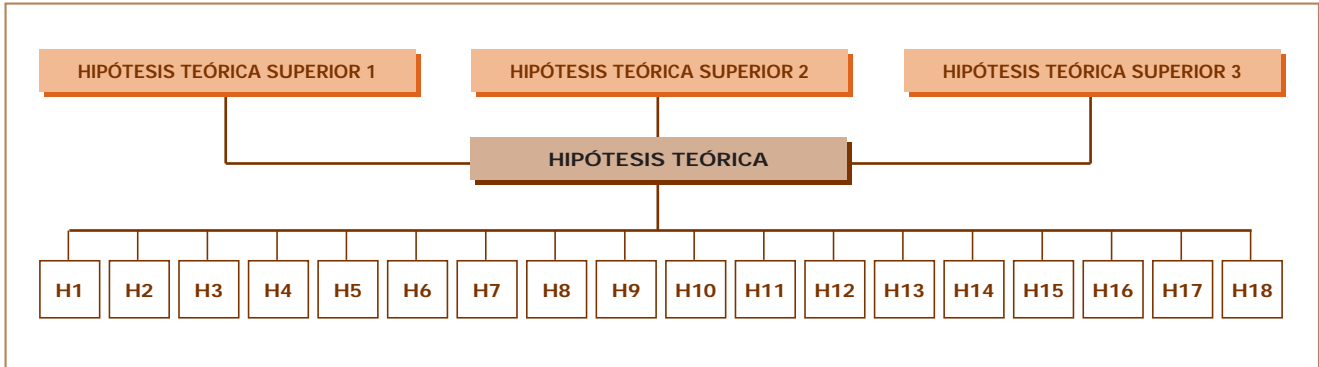
El posicionamiento de un Mercado Minorista Tradicional, entendido como empresa, tiene la doble dimensión de concretar sus objetivos y decidir las grandes líneas de operación de las variables comerciales. En definitiva, la concreción de su estrategia empresarial consiste en la definición del posicionamiento en el mercado como búsqueda de las mejores condiciones para alcanzar los objetivos de la empresa (Rebollo, 1994).

Los Mercados Municipales se encuentran inmersos en una problemática



GRÁFICO Nº 1

ESQUEMA GENERAL DEL PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS



ca que no se ciñe exclusivamente a aspectos relacionados con la falta de intervencionismo municipal, sino a su inadaptación a las cambiantes condiciones de la demanda y a las transformaciones del comercio alimentario.

Esta situación, por indicar sólo los aspectos más relevantes, se relaciona con el envejecimiento de los consumidores efectivos, el escaso interés de los nuevos segmentos de consumidores, la existencia de horarios radicalmente opuestos a las necesidades actuales de esos consumidores, los cambios en las dietas alimenticias, el desarrollo de supermercados e hipermercados, entre otros (Consejería de Economía de la Comunidad de Madrid, 1992 y 1993). En suma, los problemas a los que se enfrentan los Mercados se pueden sintetizar del siguiente modo (Juan Andrés, 1996):

1. Deficiencias generalizadas en las condiciones urbanísticas comerciales que son un componente esencial en la percepción por parte de los consumidores de los puntos y espacios del comercio.

2. Inadecuación con respecto a los soportes físicos de la actividad comercial.

3. Contradicciones esenciales entre la oferta comercial y las tendencias de compra de los consumidores. Se detectan desajustes sustanciales entre las actividades exteriores en el sector de la alimentación, la oferta de los mercados y la demanda.

4. Ausencia de concepciones y estrategias comerciales, tanto unitarias como individuales (de las unidades del subsistema de los Mercados Municipales), que sirvan para apoyar el conjunto del subsistema.

5. Una importante atomización empresarial agudizada por la pequeña dimensión de los establecimientos, aunque existe una relativa tendencia a la posesión de varios puntos de venta en distintos Mercados. Este hecho, produce un elevado porcentaje de marginalidad

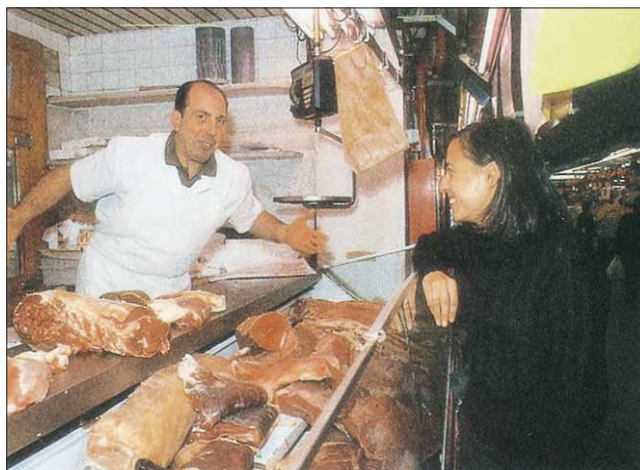
comercial e incapacidad de negociación ante proveedores.

Para evitar todo este conjunto de amenazas, hay que explorar cuáles son las posibilidades de evolución y modernización de los Mercados Minoristas, con el objetivo de recuperar para estos establecimientos el papel protagonista que tenían tradicionalmente en el sistema de distribución minorista.

En este sentido, la necesidad de transformación radical por parte de los Mercados Minoristas que representan un viejo modelo superado puede llevarse a cabo de distintas formas, teniendo en cuenta un conjunto de aspectos que podrían incluirse en una matriz DAFO (ver cuadro nº 1). Una de ellas consistiría en la reconversión de los citados Mercados Tradicionales en centros comerciales de barrio o proximidad.

Precisamente, con la finalidad de conocer la realidad de los Mercados, así como su imagen, posicionamiento y principales alternativas estratégicas de futuro, se desarrolla la presente investi-





gación cuyo principal objetivo reside en contrastar empíricamente la hipótesis teórica de trabajo consistente en que el futuro de los Mercados Minoristas Tradicionales pasa por su diferenciación respecto a otros formatos comerciales, a través de la modificación de sus atributos intrínsecos y extrínsecos y el mantenimiento de aquellos que constituyen su originalidad, hasta llegar al desarrollo de un posicionamiento fundamentado en su reconversión integral en una nueva fórmula comercial, vinculada al concepto de Centro Comercial de Proximidad, que facilite la fidelización y atención de los diferentes segmentos, potenciales clientes del Mercado.

La hipótesis teórica sintetiza por tanto una idea básica: el futuro de los Mercados viene determinado por su reconversión integral en otro establecimiento. Sin embargo, por encima de ella se encuentran otros constructos teóricos de rango superior que, a su vez, pueden explicar el por qué de dicha hipótesis teórica. Admitiendo las hipótesis teóricas propuestas (fundamentalmente la de carácter intermedio) se deducen una serie de proposiciones lógicas o hipótesis básicas, tras cuyo contraste se corrobora o refuta la hipótesis teórica inicial. Así, se plantearon al respecto 18 hipótesis básicas (a las que se hace referencia bajo la notación de la letra H y su número correspondiente) (ver gráfico nº 1). Las tres hipótesis teóricas que subsisten

como posibles explicaciones de la hipótesis teórica intermedia son:

1. La progresiva desaparición de los Mercados conlleva al desarrollo por parte de los comerciantes de una estrategia vinculada a un componente intrínseco de renovación interna del propio Mercado con el fin de asegurar el futuro del establecimiento.

2. La presión ejercida por la competencia entre los distintos formatos comerciales plantea la necesidad asumida por los propios comerciantes de actuar sobre aquellos factores extrínsecos de remodelación del Mercado dirigidos al consumidor y que tienen como objetivo informarle y fidelizarle en mayor medida.

3. La existencia de una serie de criterios de elección de establecimiento expuestos por los consumidores, diferentes según las necesidades de los distintos segmentos de mercado, que permiten posicionar los formatos comerciales y en donde se opta, en la mayoría de los casos, por alternativas de compra distintas al Mercado.

OBJETIVOS BÁSICOS DEL ESTUDIO

La investigación desarrollada sobre los 54 Mercados de Abastos existentes en el municipio de Madrid (cuyas características fundamentales se incluyen en los cuadros nº 2, 3, 4, 5 y 6) ha perseguido como planteamiento central cubrir los siguientes objetivos:

1. Detectar características funcionales y estructurales de los Mercados de Abastos.

Mediante el análisis de las características generales de los Mercados de Madrid, así como las propiedades y expectativas de los operadores, se pretende establecer una tipología de los comerciantes (año de inicio de la actividad, evolución de las ventas, expectativas de futuro, valoración global del Mercado) y de la clientela, así como plantear los elementos fundamentales que definen la oferta existente en un Mercado Municipal.

2. Identificar las razones que justifican la existencia de los Mercados en la actualidad, determinando las causas del éxito que obtuvieron en el pasado e identificando las razones de su posterior declive.

3. Estudiar las razones que avalan una posible alternativa de transformación y modernización de los Mercados Minoristas. El futuro de los Mercados pasa por la satisfacción de las necesidades del usuario, la rentabilización de la empresa y la gestión comercial única y con criterios de centro comercial. El futuro de los Mercados Minoristas pasa por su conversión en centros comerciales de barrio, proximidad o compra cotidiana.

4. Determinar acciones necesarias para conocer la realidad del Mercado Municipal. Se tratará de conocer su funcionamiento real. Es necesario ajustar la



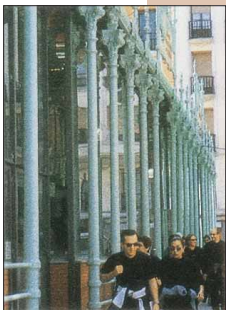
CUADRO Nº 2
CARACTERÍSTICAS DE LOS MERCADOS DE DISTRITO DE MADRID

CONCEPTOS	DESCRIPCIÓN
DEFINICIÓN	<ul style="list-style-type: none"> CENTRO EN EL QUE SE AGRUPAN ESTABLECIMIENTOS MINORISTAS DE ALIMENTACIÓN, EN UN PORCENTAJE DEL 65% COMO MÍNIMO (1), Y OTROS USOS QUE, CON LA DENOMINACIÓN DE PUESTOS Y TIENDAS EXTERIORES, SE ENCUENTRAN INSTALADOS EN EDIFICIO EXENTO Y EXCLUSIVO CON SERVICIOS COMUNES.
NOMBRE	<ul style="list-style-type: none"> DENOMINACIÓN TRADICIONAL O REPRESENTATIVA DE LA BARRIADA DE SU EMPLAZAMIENTO.
PROPIETARIO	<ul style="list-style-type: none"> AYUNTAMIENTO (ADJUDICACIÓN DE PUESTOS MEDIANTE SUBASTA O CONCURSO PÚBLICO); POSTERIORMENTE CONCESIONARIO Y ADJUDICATARIO SUSCRIBIRÁN UN CONTRATO DE OCUPACIÓN.
FUNCIONES DEL AYUNTAMIENTO (2)	<ul style="list-style-type: none"> INTERVENCIÓN ADMINISTRATIVA. AUTORIDAD: INFRACCIONES LEVES (MULTA DE HASTA 15.000 PESETAS), GRAVES (MULTA DE HASTA 20.000 PESETAS), Y MUY GRAVES (MULTA DE HASTA 25.000 PESETAS). INSPECCIONES TÉCNICAS E HIGIÉNICO-SANITARIAS.
GESTIÓN	<ul style="list-style-type: none"> DIRECTA: GESTIÓN MUNICIPAL. EXISTENCIA DE UN JEFE DEL MERCADO. INDIRECTA: CONCESIÓN ADMINISTRATIVA. EXISTENCIA DE UN ADMINISTRADOR DEL MERCADO.
INSTALACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> AUTORIZACIÓN DEL AYUNTAMIENTO PREVIO ESTUDIO DE VIABILIDAD COMERCIAL (3). CONDICIONES BÁSICAS ESTABLECIDAS EN EL PLAN GENERAL DE ORDENACIÓN URBANA.
NORMATIVAS	<ul style="list-style-type: none"> REGLAMENTO DE MERCADOS DE DISTRITO DE 25 DE MAYO DE 1999. REGLAMENTO DEL COMERCIO MINORISTA DE ALIMENTACIÓN DE 23 DE MAYO DE 1991. ORDENANZA REGULADORA DE SUBVENCIONES A LOS MERCADOS DE DISTRITO Y CENTROS COMERCIALES DE BARRIO DE 18 DE MARZO DE 1999 (4). REGLAMENTO DE RÉGIMEN INTERIOR DE CADA MERCADO.
SUPERFICIE (5)	<ul style="list-style-type: none"> PUESTOS DE ALIMENTACIÓN, MÍNIMO 20 M² CADA UNO (4 M²: CÁMARA FRIGORÍFICA). ESTABLECIMIENTOS POLIVALENTES DE ALIMENTACIÓN, 40 M² (8 M²: CÁMARA FRIGORÍFICA).
CONDICIONES TÉCNICAS	<ul style="list-style-type: none"> EXISTENCIA DE TRES ÁREAS: COMERCIAL, ADMINISTRATIVA Y DE SERVICIOS COMUNES. ACTIVIDAD COMERCIAL NORMALMENTE EN DOS PLANTAS. SALAS DE CALDERAS, EQUIPOS FRIGORÍFICOS Y GRIFOS Y LAVABOS EN CADA PUESTO. DOS ACCESOS AL MERCADO COMO MÍNIMO PARA EL PÚBLICO. MUELLES DE CARGA Y DESCARGA (UNA DARSENA PARA CADA DIEZ PUESTOS). ZONA PARA ESTACIONAMIENTO DE VEHÍCULOS (APARCAMIENTO MÍNIMO DE 50 PLAZAS). MEGAFONÍA, TABLÓN DE ANUNCIOS, LÍNEA TELEFÓNICA Y TOMA DE TELEVISIÓN. DEPÓSITOS ESTANCOS PARA LA RECEPCIÓN DE BASURAS. ILUMINACIÓN, VENTILACIÓN Y POSIBILIDAD DE AIRE ACONDICIONADO. LOCALES (ADMINISTRACIÓN, ASOCIACIÓN, SERVICIOS MUNICIPALES, ASESOS, BASURAS, ETCÉTERA).

situación teórica a la real, estudiar y definir la viabilidad del Mercado, estudiar la oferta-demanda, realizar una propuesta concreta sobre número de operadores y mezcla comercial, definir los instrumentos que regulen su funcionamiento, desarrollar un plan de inversiones (internas/externas), gastos y financiaciones, definir la gestión comercial (municipal,

de los propios comerciantes o mixta) e implicar a los operadores.
5. Analizar el constructo imagen en un Mercado Minorista Tradicional. Los Mercados Minoristas Tradicionales deben tener, entre sus objetivos, el deseo de proyectar una imagen específica mediante el desarrollo de su estrategia comercial. A lo largo del tiempo han ido

creando una personalidad, entendida como la transmisión de un conjunto de significados a través de los cuales el cliente potencial los ha ido describiendo, recordando e incluso relacionando. Es precisamente esa percepción que los clientes de los Mercados poseen, lo que constituye el concepto de imagen de un Mercado de Abastos. Esta imagen o per-

CONCEPTOS	DESCRIPCIÓN
CONDICIONES DE FUNCIONAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> EXISTENCIA DE UN JEFE O ADMINISTRADOR. UNO O DOS NIVELES COMO MÁXIMO.
	<ul style="list-style-type: none"> LAS TIENDAS EXTERIORES NO SE PODRÁN DEDICAR AL COMERCIO DE ALIMENTACIÓN. EL 65% (MÍNIMO) DE LOS PUESTOS DEBERÁ SER DESTINADO A VENTAS DE ALIMENTACIÓN. EL HORARIO DE APERTURA SE FIJA POR EL CONCESIONARIO. AUTORIZACIÓN AL CONCESIONARIO PARA EL USO DE PUBLICIDAD, CUYOS INGRESOS SE DESTINAN A LA MEJORA DE INSTALACIONES, FORMACIÓN O REPERCUSIÓN EN LA CUENTA DE RESULTADOS. EXISTENCIA DE UN CONSEJO DE MERCADO DE DISTRITO. EXISTENCIA DE HOJAS DE RECLAMACIÓN Y BÁSCULAS DE REPESO.

1.- La Ordenanza de Mercados de Distrito viene a reemplazar al Reglamento de Mercados de Distrito de 23 de mayo de 1991, donde se planteaba la exigencia de un mínimo de establecimientos de alimentación del 75%.

2.- Independientemente del régimen de gestión del Mercado (Capítulo I, art. 5).

3.- El estudio de viabilidad determina, entre otros, el número de plantas necesarias, el de tiendas exteriores, el número de almacenes y el número de puestos destinados a cada especialidad de venta.

4.- Son actividades subvencionables las siguientes: mejora de edificios o instalaciones (25% del importe total), transformación de la estructura comercial general o de cada local (30% del total), mejora de la calidad del servicio (20%), campañas de promoción (10%), cursos de formación (25%) y consumo energético más racional (25%).

5.- En el Reglamento de Mercados de Distrito de 1991 se precisaba la necesidad de una superficie mínima del Mercado de 2.000 m², junto con una superficie mínima de 6 m² para puestos de no alimentación y tiendas exteriores.

FUENTE: Elaboración propia a partir de la Ordenanza de Mercados de Distrito de 25 de mayo de 1999 y del Reglamento de Mercados de 23 de mayo de 1991. Área de Economía y Hacienda, Ayuntamiento de Madrid.

sonalidad es tan real como cualquier otro fenómeno psicológico y los consumidores deciden o no realizar sus compras en estos mercados en función de la imagen que tienen de los mismos.

6. Evaluar la notoriedad de los Mercados de Abastos. Es decir, su grado de conocimiento interno y respecto a los demás.

7. Conocer las características o atributos que definen la imagen del Mercado y que son importantes para los consumidores, tanto en términos positivos como negativos.

8. Encontrar características diferenciadoras en las imágenes percibidas y la posición relativa del Mercado en los atributos relevantes.

9. Medir la imagen de los Mercados Municipales del municipio de Madrid.

10. Identificar grupos o segmentos de consumidores con diferentes criterios de elección de establecimiento.

11. Determinar el mejor posicionamiento competitivo de los Mercados Minoristas Tradicionales en el municipio de Madrid.

12. Desarrollar distintas propuestas de futuro según posibles estrategias fundamentadas en la renovación, diferenciación y readequación de los citados Mercados que vuelva a asegurar su supremacía como forma comercial.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Los cuatro primeros objetivos señalados en la investigación se determinan a partir de fuentes secundarias y a través de entrevistas en profundidad tanto a comerciantes con puestos dentro de los Mercados, como a los propios gerentes. Se accedió también al personal perteneciente a Asociaciones tales como CECOMA (Confederación de Empresarios de Comercio al por Menor de la Comunidad de Madrid), la Federación Madrileña de Mercados y Galerías y la Federación Española de Municipios. Además, se recabó información de la Consejería de los Servicios de Comercio del Ayuntamiento de Madrid y de las Direcciones Generales de Comercio de las Comunidades Madrileña, Valenciana, Vasca y Andaluza, así como de MERCASA.

Se ha visitado personalmente cada uno de los Mercados existentes, recogiendo la información relativa a cada uno de ellos mediante una Ficha de Identificación y Actividad del Mercado.

En cuanto al resto de objetivos, se procede a determinar inicialmente los atributos más relevantes por medio de los cuales se percibe y evalúa un Mercado Minorista. Para ello, se revisan investigaciones similares y se analizan los datos obtenidos a través de los instrumentos anteriormente mencionados. Las entrevistas en profundidad permitieron

CUADRO N° 3
CARACTERÍSTICAS DE LOS CENTROS COMERCIALES DE BARRIO DE MADRID

CONCEPTOS	DESCRIPCIÓN
	<p>AGRUPACIÓN DE LOCALES PARA LA VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y DE OTROS USOS, COMPLEMENTADOS CON INSTALACIONES (DE USO PRIVATIVO Y ZONAS DE USO COMÚN) PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS, GENERALMENTE DEMANDADOS POR EL CONSUMIDOR, QUE SE ENCUENTRAN SITUADOS EN EDIFICIO EXENTO Y EXCLUSIVO CON SERVICIOS COMUNES.</p> <p>DEFINICIÓN (1)</p> <ul style="list-style-type: none"> • DENOMINACIÓN TRADICIONAL O REPRESENTATIVA DE LA BARRIADA DE SU EMPLAZAMIENTO. • PREVIA AUTORIZACIÓN MUNICIPAL, SIGUIENDO LA CORRESPONDIENTE ORDENANZA. • POSIBILIDAD DE TRANSFORMACIÓN <p>NOMBRE</p> <p>AYUNTAMIENTO (ADJUDICACIÓN DE PUESTOS MEDIANTE SUBASTA PÚBLICA, PARA UNA POSTERIOR SUSCRIPCIÓN DE UN CONTRATO DE OCUPACIÓN CON EL CONCESIONARIO).</p> <p>PROPIETARIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • INTERVENCIÓN ADMINISTRATIVA.
FUNCIONES DEL AYUNTAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • AUTORIDAD: INFRACCIONES LEVES, GRAVES Y MUY GRAVES. • INSPECCIONES TÉCNICAS E HIGIÉNICO-SANITARIAS.
GESTIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • DIRECTA: GESTIÓN DEL AYUNTAMIENTO. • INDIRECTA: CONCESIÓN ADMINISTRATIVA (2). • EXISTENCIA DE UN GERENTE DEL CENTRO COMERCIAL DE BARRIO.
INSTALACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • AUTORIZACIÓN MUNICIPAL PREVIO ESTUDIO DE VIABILIDAD COMERCIAL. • CONDICIONES BÁSICAS ESTABLECIDAS EN EL PLAN GENERAL DE ORDENACIÓN URBANA.
NORMATIVAS	<ul style="list-style-type: none"> • ORDENANZA DE CENTROS COMERCIALES DE BARRIO DE 2 DE JULIO DE 1999. • REGLAMENTO DEL COMERCIO MINORISTA DE ALIMENTACIÓN DE 23 DE MAYO DE 1991. • ORDENANZA REGULADORA DE SUBVENCIONES A LOS MERCADOS DE DISTRITO Y CENTROS COMERCIALES DE BARRIO DE 18 DE MARZO DE 1999. • REGLAMENTOS DE RÉGIMEN INTERIOR DE LOS CENTROS COMERCIALES DE BARRIO. • DISPOSICIONES CONTENIDAS EN LOS PLIEGOS DE CONDICIONES DE LA CONCESIÓN.
SUPERFICIE (3)	<ul style="list-style-type: none"> • PUESTOS DE ALIMENTACIÓN: MÍNIMO 20 M² CADA UNO (PEQUEÑO TAMAÑO).

FUENTE: Elaboración propia a partir de la Ordenanza de Centros Comerciales de Barrio de 2 de julio de 1999. Área de Economía y Hacienda, Ayuntamiento de Madrid.

elaborar una escala de actitudes que se incorporaron a un cuestionario doble: a comerciantes y a consumidores (ver gráfico nº 2).

La encuesta a consumidores supuso la realización de 577 entrevistas personales válidas. El tamaño muestral utilizado supuso operar, para datos globales, con un margen de error estadístico de ±

4,5%, para un intervalo de confianza del 95% en el caso más desfavorable, de $p=q=0,5$, tal y como se pone de manifiesto en el cuadro nº 7.

En cuanto a los vendedores, se entrevistó personalmente a un total de 244 comerciantes. Ello supuso operar con un margen de error estadístico de ± 4,5%, para datos globales, dentro de un inter-

valo de confianza del 95% en el caso más desfavorable, de $p=q=0,5$ (ver cuadro nº 8).

En los cuestionarios utilizados se incluyeron 22 preguntas cerradas o semicerradas para los consumidores (más 18 de clasificación) y 35 (más 5 de clasificación) para los comerciantes. En todas ellas, se prima la claridad y facili-

CONCEPTOS	DESCRIPCIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> • ESTRUCTURA MODERNA QUE FACILITE LAS OPERACIONES COMERCIALES. • ACTIVIDAD COMERCIAL NORMALMENTE EN UN SOLO NIVEL O PLANTA. • EXISTENCIA DE CINCO ÁREAS DIFERENCIADAS: <ul style="list-style-type: none"> - COMERCIAL: SUPERFICIE DESTINADA AL INTERCAMBIO COMERCIAL, EXPOSICIÓN Y PASO. - ADMINISTRATIVA: OFICINAS DE GESTIÓN, DE LA ASOCIACIÓN Y SALA DE REUNIONES. - SERVICIOS COMUNES: ALMACENAJE, CONSERVACIÓN, SALA DE MÁQUINAS. - SERVICIOS COMPLEMENTARIOS (OPCIONALES), PARA EL CENTRO Y LOS CONSUMIDORES. - OFICINAS: GESTIÓN DE SERVICIOS TÉCNICOS, ADMINISTRATIVOS O FINANCIEROS.
CONDICIONES TÉCNICAS (4)	<ul style="list-style-type: none"> • EXISTENCIA DE UN GERENTE DE CENTRO COMERCIAL DE BARRIO. • LAS TIENDAS EXTERIORES NO SE PODRÁN DEDICAR AL COMERCIO DE ALIMENTACIÓN. • DEL TOTAL DE LA SUPERFICIE COMERCIAL DEL CENTRO, EL 35% COMO MÍNIMO Y EL 65% COMO MÁXIMO DEBERÁ ESTAR DESTINADO A LA VENTA DE ALIMENTACIÓN. • EL HORARIO DE APERTURA SE FIJA POR EL CONCESIONARIO. • AUTORIZACIÓN AL CONCESIONARIO PARA EL USO DE PUBLICIDAD. • EXISTENCIA DE UN CONSEJO DE MERCADO, HOJAS DE RECLAMACIÓN Y BÁSCULAS DE REPESO. • LOCALIZACIÓN EN EL CENTRO DE LAS CIUDADES.
CONDICIONES DE FUNCIONAMIENTO	

1.- Con carácter excepcional, se podrán denominar Centros Comerciales de Barrio los Mercados de Distrito actualmente existentes que soliciten el cambio de denominación al amparo de las condiciones establecidas en la Disposición Transitoria Primera del Reglamento.

2.- En cuanto a la gestión de los citados Centros, se contempla la necesidad de presentar al Ayuntamiento una Memoria de Gestión del ejercicio económico que contenga la evolución de la actividad comercial, la estructura de su oferta, las inversiones efectuadas en la mejora de instalaciones, y las campañas de publicidad y promoción realizadas.

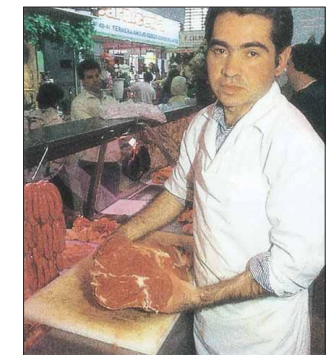
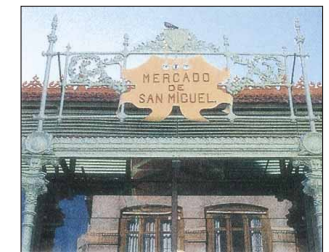
3.- En el Reglamento de Centros Comerciales de Barrio anterior se aludía a una superficie mínima de 1.000 m².

4.- El resto de condiciones técnicas y de funcionamiento exigidas para los Centros Comerciales de Barrio coinciden con las de los Mercados Municipales o de Distrito.

dad de comprensión, tanto por parte del encuestador como del encuestado, siendo la fecha de recogida de información la primera quincena del mes de junio de 1998.

La utilización del paquete estadístico SPSS 7.5 para Windows, posibilita la utilización de técnicas de análisis univariante, bivariante y multivariante.

Los resultados obtenidos permiten elaborar perfiles de percepción e imagen de los Mercados Minoristas, tanto por los consumidores finales como por los comerciantes que actúan en él, desglosando la información con respecto a una serie de variables (distrito considerado, segmento de compradores). De esta forma se intenta justificar la hipótesis



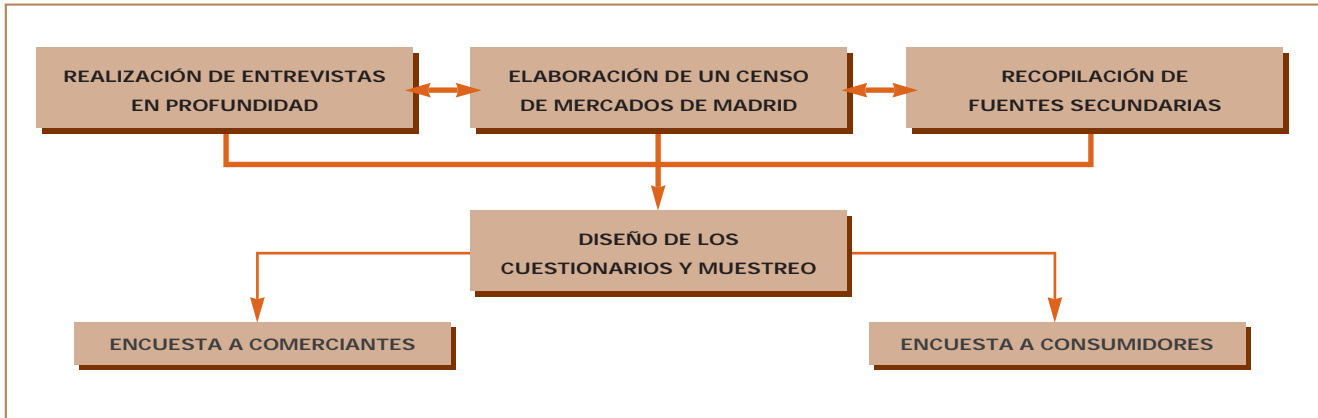
fundamental que sirve de base a la presente investigación.

APORTACIONES SOBRE COMERCIANTES EN MERCADOS

La creación de una imagen de establecimiento que dé lugar a una determinada conducta entre los consumidores, supone la concreción de la ventaja en dife-

GRÁFICO Nº 2

ESQUEMA GENERAL DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

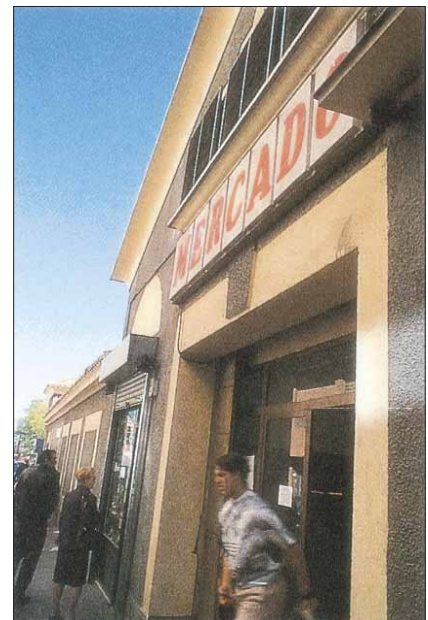


CUADRO Nº 4

ACTIVIDAD PRINCIPAL Y NÚMERO DE PUESTOS EN LOS MERCADOS

ACTIVIDAD PRINCIPAL	LOCALES ABIERTOS	%
ALIMENTACIÓN FRESCA	CARNES	1.491 33,75
	PESCADOS	453 10,25
	FRUTAS Y VERDURAS	1.087 24,60
ALIMENTACIÓN SECA	608	13,77
I.- TOTAL ALIMENTACIÓN	3.639	82,37
II.- TOTAL NO ALIMENTACIÓN	779	17,63
TOTAL MADRID (I + II)	4.418	100,00

FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la Concejalía de los Servicios de Comercio del Ayuntamiento de Madrid, (1998).



renciación que debe ser asumida por los Mercados. Los elementos de esta estrategia de diferenciación son básicamente las necesidades y preferencias de los consumidores, los atributos de los Mercados y la percepción y valoración que de dichos atributos realizan los consumidores resuelta en dos vertientes, una interna de adaptación de los atributos a la posición del mercado (servicios y nivel de precios) y otra externa de comunicación de los atributos de los Mercados a los consumidores.

Sin embargo, la delimitación de la imagen proyectada por los Mercados

exige relacionar las conclusiones obtenidas del análisis de las opiniones de los consumidores con los resultados derivados de la investigación sobre las necesidades y preferencias de los comerciantes en Mercados, los atributos identificados, así como la percepción y valoración que de dichos atributos realizan los citados comerciantes.

La utilización de la estrategia de diferenciación se constituye, por tanto, en la principal vía de actuación a la hora de desarrollar un posicionamiento adecuado para los Mercados Tradicionales. Es decir, la opción de diferenciación pasa

obligatoriamente por un adecuado posicionamiento competitivo de los Mercados. El objetivo consiste en poner énfasis en la imagen definida en el contexto de interacción de varios atributos que caracterizan los Mercados, pero tomando como referencia a sus competidores.

Con esta finalidad se han desarrollado dos investigaciones paralelas sobre comerciantes (dimensión oferta) y consumidores (el análisis efectuado desde la óptica de la demanda –consumo– no se incluye en este artículo, por razones de espacio). Las aportaciones más importantes desde el punto de vista de la ofer-





¡Una buena noticia!

“Los Reservas de Viña Albali ya están a su alcance”.

Y otra no tanto.

“La cosecha fue limitada”.

La naturaleza fue generosa en 1993.

Fue un año de escasas lluvias y abundante sol.

Un año de una cosecha excepcional para nuestros Reservas y Grandes Reservas.

Una añada irrepetible.

VIÑA ALBALI RESERVAS



Orgullo y Pasión.



CUADRO Nº 5

SUPERFICIE Y TAMAÑO MEDIO DE MERCADOS POR DISTRITOS

DISTRITOS	NÚMERO DE MERCADOS	%	SUPERFICIE TOTAL EN M ² (1)	TAMAÑO MEDIO	SUPERFICIE ÚTIL EN M ² (3)
CENTRO	6	12,3	35.014	5.836	22.932
ARGANZUELA	3	6,1	12.727	4.242	7.862
RETIRO	2	4,1	10.896	5.448	10.043
SALAMANCA	4	8,2	13.365	3.341	5.558
CHAMARTÍN	3	6,1	7.700	2.567	4.040
TETUÁN	4	8,2	24.558	6.139	8.962
CHAMBERÍ	3	6,1	6.678	2.226	3.935
MONCLOA	2	4,1	7.110	3.555	3.800
LATINA	3	6,1	8.770	2.923	6.332
CARABANCHEL	3	6,1	8.923	2.974	6.335
USERA	4	8,2	15.220	3.805	7.515
PUENTE DE VALLECAS	4	8,2	17.719	4.430	8.674
MORATALAZ	1	2,0	4.900	4.900	1.500
CIUDAD LINEAL	3	6,1	31.892	10.631	9.747
VILLAVERDE	1	2,0	5.734	5.734	1.680
VILLA DE VALLECAS	2	4,1	10.235	5.117	4.178
VICÁLVARO	1	2,0	7.400	7.400	973
TOTAL	49	100,0	228.841	4.670	114.066

1.- Superficie construida: incluyendo aparcamientos cubiertos

2.- La determinación del tamaño de los Mercados Municipales de Madrid se realiza según superficie total construida.

3.- Superficie destinada a la venta: superficie comercial.

FUENTE: Elaboración propia a partir de la recopilación directa de información en los propios Mercados y de los datos proporcionados por la Sección de Mercados de la Concejalía de los Servicios de Comercio del Ayuntamiento de Madrid, 1998.



OPCIONES ESTRATÉGICAS PARA LA MEJORA DE LOS MERCADOS

Con la finalidad de identificar qué factores podían considerarse como más importantes a la hora de buscar soluciones de futuro a los Mercados, se realizó un análisis factorial por el método de extracción de componentes principales.

Mediante la utilización de la técnica del análisis factorial de componentes principales se intentó reducir la información disponible sobre un conjunto de variables referentes (opiniones de los comerciantes en Mercados de Madrid) en las cuales se habían tomado diversas observaciones.



ta, que sirven de base a la hipótesis teórica de carácter intermedio establecida anteriormente, a las tres hipótesis teóricas de rango superior y a las 18 hipótesis básicas, se exponen globalmente en el cuadro nº 9.

El análisis de componentes principales permitió transformar un conjunto de variables intercorrelacionadas en otro conjunto de variables no correlacionadas, denominadas factores. Todo ello teniendo en cuenta que los factores son



CUADRO Nº 6

NÚMERO DE MERCADOS, SUPERFICIE TOTAL Y ÚTIL, Y TAMAÑO MEDIO POR DISTRITOS

DISTRITOS	NÚMERO DE MERCADOS		SUPERFICIE		SUPERFICIE ÚTIL	
	MERCADOS	%	TOTAL EN M ² (1)	%	EN M ² (2)	%
CENTRO	6	12,3	35.014	15,3	22.932	20,1
ARGANZUELA	3	6,1	12.727	5,6	7.862	6,9
RETIRO	2	4,1	10.896	4,8	10.043	8,9
SALAMANCA	4	8,2	13.365	5,8	5.558	4,9
CHAMARTÍN	3	6,1	7.700	3,4	4.040	3,6
TETUÁN	4	8,2	24.558	10,7	8.962	7,8
CHAMBERÍ	3	6,1	6.678	2,9	3.935	3,4
MONCLOA	2	4,1	7.110	3,1	3.800	3,3
LATINA	3	6,1	8.770	3,8	6.332	5,5
CARABANCHEL	3	6,1	8.923	3,9	6.335	5,5
USERA	4	8,2	15.220	6,6	7.515	6,6
PUENTE DE VALLECAS	4	8,2	17.719	7,7	8.674	7,6
MORATALAZ	1	2,0	4.900	2,1	1.500	1,3
CIUDAD LINEAL	3	6,1	31.892	13,9	9.747	8,5
VILLAVEVERDE	1	2,0	5.734	2,5	1.680	1,5
VILLA DE VALLECAS	2	4,1	10.235	4,6	4.178	3,7
VICALVARO	1	2,0	7.400	3,3	973	0,9
TOTAL	49	100,0	228.841	100	114.066	100,0

1.- Superficie construida: total de superficie edificada incluyendo aparcamientos cubiertos.

2.- Superficie destinada a la venta: superficie comercial.

FUENTE: Elaboración propia a partir de la recopilación directa de información en los propios Mercados y de los datos proporcionados por la Sección de Mercados de la Concejalía de los Servicios de Comercio del Ayuntamiento de Madrid, 1998.



combinación lineal de las variables originales.

Se tuvo siempre presente para que el análisis factorial utilizado tuviese sentido, que se debían cumplir dos condicio-



nes básicas: parsimonia e interpretabilidad. Según el primer principio, los fenómenos deben explicarse con el menor número de elementos posibles. Por lo tanto, respecto al análisis factorial, el número de factores debe ser lo más reducido posible y éstos deben ser susceptibles de interpretación sustantiva. Una buena solución factorial es aquella que es sencilla e interpretable.

En suma, se siguieron una serie de pasos dirigidos a la determinación de aquellos factores que podían incidir en mayor medida en el futuro de los Mercados de Madrid.



Se consiguió encontrar una serie de variables que estaban correlacionadas con un factor (componente 1) y otras con otro (componente 2), circunstancia que no se veía tan fácilmente en la



CUADRO Nº 7

**FICHA TÉCNICA GENERAL DE INVESTIGACIÓN SOBRE
COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR EN MERCADOS DEL MUNICIPIO DE MADRID**

OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN		ENCUESTA PERSONAL. 22 PREGUNTAS (MÁS 18 DE CLASIFICACIÓN).
	UNIVERSO	INDIVIDUOS DE AMBOS SEXOS DEL MUNICIPIO DE MADRID, RESPONSABLES DE HACER LA COMPRA, ENTRE 25 Y 79 AÑOS.
	TAMAÑO DE LA MUESTRA	577 UNIDADES.
MUESTREO	NIVEL DE CONFIANZA	95%.
TRABAJO DE CAMPO	PERIODO Y LUGAR	PRIMERA QUINCENA DE JUNIO DE 1998.
		<ul style="list-style-type: none"> - TABULACIONES SIMPLES DE FRECUENCIAS, PORCENTAJES, PROMEDIOS. - MEDIDAS DE DISPERSIÓN. - TABULACIONES CRUZADAS DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES. - PRUEBA DE LA JI-CUADRADO DE PEARSON. - TEST DE MEDIAS. - ANÁLISIS DE LA VARIANZA. - ANÁLISIS DE GRUPOS (CLUSTER CON MÉTODO NO JERÁRQUICO). - ANÁLISIS FACTORIAL DE COMPONENTES PRINCIPALES. - ANÁLISIS FACTORIAL DE CORRESPONDENCIAS SIMPLES. - ANÁLISIS FACTORIAL DE CORRESPONDENCIAS MÚLTIPLES.
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	TÉCNICAS ESTADÍSTICAS	
	PROGRAMAS INFORMÁTICOS	SPSS 7.5. PARA WINDOWS.

CUADRO Nº 8

**FICHA TÉCNICA GENERAL DE INVESTIGACIÓN SOBRE
COMPORTAMIENTO DEL COMERCIANTE EN MERCADOS DEL MUNICIPIO DE MADRID**

OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN	TÉCNICA DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN	ENCUESTA PERSONAL. ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD.
	CUESTIONARIO	35 PREGUNTAS (MÁS 5 DE CLASIFICACIÓN).
	UNIVERSO	COMERCIANTES CON PUESTO (LOCAL) EN ALGUNO DE LOS 49 MERCADOS MINORISTAS TRADICIONALES DEL MUNICIPIO DE MADRID.
	TAMAÑO DE LA MUESTRA	244 UNIDADES.
MUESTREO	NIVEL DE CONFIANZA	95%.
TRABAJO DE CAMPO	PERIODO Y LUGAR	PRIMERA QUINCENA DE JUNIO DE 1998. MUNICIPIO DE MADRID.
		<ul style="list-style-type: none"> - TABULACIONES SIMPLES DE FRECUENCIA Y PORCENTAJES. - TABULACIONES SIMPLES DE PROMEDIOS. - MEDIDAS DE DISPERSIÓN. - TABULACIONES CRUZADAS DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES. - PRUEBA DE LA JI-CUADRADO DE PEARSON. - TEST DE MEDIAS. - ANÁLISIS DE LA VARIANZA. - ANÁLISIS FACTORIAL DE COMPONENTES PRINCIPALES.
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	TÉCNICAS ESTADÍSTICAS	
	PROGRAMAS INFORMÁTICOS	SPSS 7.5. PARA WINDOWS.



Cumplir con la Ley de Envases, empieza en este punto:



En el Punto Verde.



El punto que identifica a todos los productos envasados que están adheridos al único sistema integrado de gestión de residuos multimaterial que existe en España. Un sistema que opera ya desde hace más de un año y con gran éxito:

EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN (SIG) DE ECOEMBALAJES ESPAÑA, S.A. (ECOEMBES).

¿Y qué ventajas supone esta adhesión? Muy fácil. Lo primero, simplificar y facilitarte el cumplimiento de las obligaciones que le exige la Ley de Envases y Residuos de Envases. Y después, tener el respaldo de una sociedad como **Ecoembalajes España, S. A.**, una sociedad con más de diez mil empresas adheridas, todas ellas responsables de la puesta en el mercado de productos envasados, como la suya, y que le informará y asesorará gratuitamente, con sobrada experiencia y efectividad, de todo cuanto le pueda interesar sobre la ley en todo momento. Toda una serie de servicios resumidos en un solo punto: **EL PUNTO VERDE.**

Llámenos e infórmese hoy mismo.

Estamos a su entera disposición en el número: **902 28 10 28**

Ecoembalajes España, S.A. Dirección: P. de la Castellana, 147- 8 planta. 28046 Madrid.

ECOEMBALAJES ESPAÑA S.A.



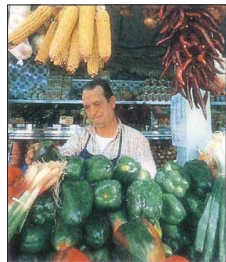
ECOEMBES
www.ecoembes.com



CUADRO Nº 9

TIPOLOGÍA DE LOS COMERCIANTES EN MERCADOS MINORISTAS TRADICIONALES DE MADRID

FACTORES TIPOLOGICOS	VALORES (%)
CARACTERÍSTICAS GENERALES:	
• EDAD (MEDIA = 43 AÑOS):	
• ENTRE 45 Y 55 AÑOS	29,5
• ENTRE 35 Y 45 AÑOS	27,1
• SEXO: HOMBRES	76,9
• SITUACIÓN LABORAL:	
• PROPIETARIOS	65,2
• ENCARGADOS DE LOS PUESTOS	34,8
• TIPO DE ACTIVIDAD DESARROLLADA:	
• ALIMENTACIÓN FRESCA	68,6
• ALIMENTACIÓN SECA	13,8
• NO ALIMENTACIÓN	17,6
• ANTIGÜEDAD (MEDIA = 17,5 AÑOS):	
• ENTRE 10 Y 20 AÑOS	27,5
• MENOS DE 5 AÑOS	21,9
CONDICIONES DE LOS PUESTOS:	
• NÚMERO DE PUESTOS:	
• UN ÚNICO PUESTO	74,1
• DOS PUESTOS	15,5
• RÉGIMEN DE TENENCIA:	
• CONCESIÓN ADMINISTRATIVA	59,3
• ALQUILER	17,8
• TRASPASO	17,4
• DIMENSIONES DEL ESTABLECIMIENTO: INFERIOR A LOS 20 M ²	81,2
• HORARIO DE ATENCIÓN AL PÚBLICO: DE 9:00 A 14:00 Y DE 17:30 A 20:30	94,0
• GRADO DE EQUIPAMIENTO DE PUESTOS:	
• BALANZA ELECTRÓNICA	88,1
• CÁMARA FRIGORÍFICA	89,7
• FAX/TELÉFONO	77,1
• PAGO ELECTRÓNICO	68,0



FACTORES TIPOLOGICOS	VALORES (%)
RELACIÓN COMERCIAL CON EL CLIENTE:	
• MOTIVOS DE COMPRA DE LOS CONSUMIDORES SEGÚN OPINIÓN DE LOS COMERCIANTES:	
• TRATO AL CLIENTE (PROFESIONALIDAD)	79,1
• CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	66,8
• TRADICIÓN	53,8
• CERCANÍA	52,8
• MOTIVOS CONSIDERADOS POCO IMPORTANTES POR LOS CONSUMIDORES SEGÚN LOS COMERCIANTES:	
• SERVICIOS QUE FACILITEN EL ACTO DE COMPRA	62,3
• DECORACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO	62,0
• EXISTENCIA DE PROMOCIONES	54,9
• RAPIDEZ PARA REALIZAR LA COMPRA	39,2
• PERIODICIDAD EN LAS VISITAS:	
• VARIAS VECES POR SEMANA	66,4
• TODOS LOS DÍAS	17,4
• DÍA Y HORA DE MAYOR AFLUENCIA:	
• VIERNES (DE 12:00 A 14:00 HORAS)	24,0
• SÁBADOS (DE 12:00 A 14:00 HORAS)	22,0
• MIÉRCOLES (CUALQUIER HORA DE LA MAÑANA)	16,0
• SEXO DE LOS COMPRADORES: MUJERES	94,0
• EDAD DE LOS COMPRADORES:	
• ENTRE 45 Y 60 AÑOS	71,5
• ENTRE 30 Y 45 AÑOS	20,6
• FIDELIDAD DE LOS CONSUMIDORES: COMPRA EN EL MISMO PUESTO	87,2
• IMPORTE DE LAS VENTAS: MENOS DE 2.000 PESETAS	73,9
• TIEMPO DE ATENCIÓN AL CLIENTE: ENTRE 2 Y 5 MINUTOS	62,2

SOLUCIONES DE FUTURO PARA LOS MERCADOS:

FACTORES TIPOLOGICOS	VALORES (%)
• LOS PROBLEMAS DE LOS MERCADOS TIENEN SOLUCIÓN:	75,4
• SUJETOS RESPONSABLES DE LA BÚSQUEDA DE SOLUCIONES:	
• AYUNTAMIENTO DE MADRID	68,8
• ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES DE LOS RESPECTIVOS MERCADOS	23,5
• COMUNIDAD DE MADRID	22,6
• LOS PROPIOS COMERCIANTES	17,1
• FEDERACIÓN DE MERCADOS Y GALERÍAS	9,8
• SOLUCIONES A LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS MERCADOS:	
• RECONVERSIÓN INTEGRAL EN OTRO ESTABLECIMIENTO	35,7
• MODERNIZACIÓN DE LAS INSTALACIONES	29,9
• AMPLIACIÓN Y ADAPTACIÓN DE LA OFERTA	17,1

FACTORES TIPOLOGICOS	VALORES (%)
VALORACIÓN DEL MERCADO:	
• VALORACIÓN DEL EDIFICIO: BUENA	55,4
• PERSPECTIVAS DE EVOLUCIÓN DE LOS MERCADOS:	
• EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS EN 1997 RESPECTO A 1996 (1):	
– DISMINUCIÓN DE LAS VENTAS INFERIOR AL 10%	42,1/48,6
– DISMINUCIÓN DE LAS VENTAS SUPERIOR AL 10%	25,8/16,2
– ESTABILIZACIÓN	22,6/13,5
– INCREMENTO DE LAS VENTAS	8,6/10,8
• EXPECTATIVAS DE EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS PARA 1998 (1):	
– DISMINUCIÓN DE LAS VENTAS INFERIOR AL 10%	36,2/32,4
– DISMINUCIÓN DE LAS VENTAS SUPERIOR AL 10%	25,3/11,8
– ESTABILIZACIÓN	28,1/41,2
– INCREMENTO DE LAS VENTAS	9,9/14,7
• EXPECTATIVAS DE CAMBIO A CORTO PLAZO (1):	
– MANTENIMIENTO DEL NEGOCIO A CORTO PLAZO	85,0/88,2
– CIERRE O TRASPASO DEL NEGOCIO	15,0/11,8
• EVOLUCIÓN ESPERADA A MEDIO/LARGO PLAZO (1):	
– EMPEORAMIENTO	52,1/37,1
– ESTABILIDAD	28,3/40,1
– CRECIMIENTO	13,2/11,4
– CIERRE	6,4/11,4
• EVOLUCIÓN FUTURA DE LOS MERCADOS ESPAÑOLES:	
– DECRECIMIENTO	43,7
– CIERRE PROGRESIVO O DESAPARICIÓN	29,7
– ESTABILIDAD	25,0
– CRECIMIENTO	1,6
• PRINCIPALES MOTIVOS DE DECRECIMIENTO:	
– COMPETENCIA DE SUPERMERCADOS	78,9
– FALTA DE ADAPTACIÓN A LA EVOLUCIÓN DEL MERCADO	16,2

FACTORES TIPOLOGICOS	VALORES (%)
• ASOCIACIONISMO Y ÓRGANOS DE GESTIÓN:	
• GRADO DE ASOCIACIONISMO:	74,2
• VALORACIÓN DEL PAPEL DE LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES:	
– POSITIVO	56,7
– INDIFERENTE	31,0
– NEGATIVO	8,3
• PERTENENCIA A ORGANISMOS DE DIRECCIÓN DEL MERCADO:	17,9
• ORGANISMO DE GESTIÓN DEL MERCADO MÁS REPRESENTATIVO: JUNTA GESTORA	48,5
• VALORACIÓN DE ORGANISMOS DE DIRECCIÓN DEL MERCADO:	
• ASPECTOS POSITIVOS	
– DISTRIBUCIÓN DE LOS GASTOS COMUNES	74,8
– REPRESENTATIVIDAD DE LOS COMERCIANTES	57,8
– EFICACIA PARA RESOLVER PROBLEMAS COMUNES	57,4
– EFICACIA EN LA GESTIÓN	53,9
• ASPECTOS NEGATIVOS	
– EFICACIA PARA DESARROLLAR LA PUBLICIDAD DEL MERCADO	71,2
– EFICACIA PARA MARCAR LA ESTRATEGIA COMERCIAL DEL MERCADO	68,8
– SATISFACCIÓN GENERAL CON EL FUNCIONAMIENTO DEL MERCADO:	
- SATISFECHO	37,3
- INSATISFECHO	38,9
– MEDIDAS PARA MEJORAR EL MERCADO:	
- PUBLICIDAD	84,6
- MEJORAS EN EL EDIFICIO	83,7
- NUEVOS SERVICIOS A LOS CONSUMIDORES	83,0
- EVOLUCIÓN ESTRATÉGICA HACIA EL CONCEPTO DE CENTRO COMER.	65,8

1.- Se contemplan las opiniones vertidas tanto por comerciantes de productos perecederos como de no perecederos.

FACTORES TIPOLOGICOS	VALORES (%)
• OPINIÓN SOBRE LA PRIVATIZACIÓN:	
• ACUERDO	45,6
• DESACUERDO	28,6
• INDIFERENCIA	21,4
• NIVEL DE FORMACIÓN DE LOS COMERCIANTES:	
• SUFICIENTE	66,7
• SERÍA NECESARIO INCREMENTAR LA FORMACIÓN	33,3

FACTORES TIPOLOGICOS	VALORES (%)
• FORMACIÓN GENÉRICA SOLICITADA POR LOS COMERCIANTES EN MERCADOS:	
• ADAPTACIÓN AL EURO	27,1
• FORMACIÓN ESPECÍFICA SOBRE LA ACTIVIDAD DESARROLLADA	16,8
• MARKETING/VENTAS	15,5
• SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO	12,5
• FORMACIÓN ESPECÍFICA EN MARKETING DEMANDADA POR LOS COMERCIANTES:	
• ATENCIÓN AL CLIENTE	34,9
• MERCHANDISING	19,2
• TÉCNICAS DE VENTA	15,1
• COMUNICACIÓN	12,8
• IMAGEN CORPORATIVA	11,6

CUADRO Nº 10

**ANÁLISIS FACTORIAL DE COMPONENTES PRINCIPALES
MATRIZ DE COMPONENTES ROTADA**

	COMPONENTES	
	1	2
MEJORAS EN EL EDIFICIO	0,721	0,140
PUBLICIDAD EN EL MERCADO	0,828	0,104
REMODELACIÓN DE LA OFERTA COMERCIAL	0,657	0,352
OFERTA DE NUEVOS PRODUCTOS	0,746	0,244
OFERTA DE NUEVOS SERVICIOS A LOS CONSUMIDORES	0,704	0,324
ESTRATEGIA DEL MERCADO	0,173	0,612
INSTALACIONES COMUNES	0,250	0,652
ÓRGANOS DIRECTIVOS	0,172	0,711
NUEVOS SERVICIOS A LOS VENDEDORES	0,214	0,580
HORARIOS AMPLIOS	0,124	0,690

variables: publicidad en el Mercado (carga factorial de 0,828), oferta de nuevos productos (0,746), mejoras en el edificio donde se ubica el Mercado (0,721), oferta de nuevos servicios a los consumidores (0,704), necesidad de remodelación de la oferta comercial (0,657). El segundo factor hace referencia a: necesidad de acuerdo y entendimiento entre los comerciantes (en el cuestionario aparece como órganos directivos y tiene una carga factorial de 0,711), horarios amplios (0,690), instalaciones comunes (0,652), estrategia del Mercado (0,612) y nuevos servicios a los vendedores (0,580) (ver cuadro nº 11). A partir de estos resultados y utilizando el gráfico que representa los dos factores en el espacio factorial se pueden interpretar los factores sobre los que debe fundamentarse la mejora de los Mercados.

-Factor 1. Componente extrínseco de renovación del Mercado hacia el consumidor, que incluye variables relacionadas con el consumidor, con aquello que el Mercado les ofrece con la finalidad de incrementar sus ventas. En este sentido, las mejoras en el edificio buscan que el consumidor cuando llegue al Mercado se encuentre más a gusto. La publicidad debe cumplir el objetivo de dar a conocer a los consumidores lo que se está haciendo en el Mercado. La remodelación de la oferta comercial y la oferta de nuevos productos se refiere a la eliminación de ciertas actividades y a la inclusión de otras en función de las preferencias de los consumidores. Finalmente, se incluye también el desarrollo de nuevos servicios a los consumidores (servicio financiero, pedido telefónico, servicio a domicilio, oficina de atención al cliente). Este primer factor explica el 40,996 de la varianza.

-Factor 2. Componente intrínseco de renovación del Mercado hacia el comerciante, vinculado a la organización interna del propio Mercado, a su remodelación desde dentro, a aquello que los comerciantes necesitan para ellos mismos. En este sentido, esa renovación que

CUADRO Nº 11

FACTORES DETERMINANTES DE LA ESTRATEGIA DE FUTURO DE LOS MERCADOS MINORISTAS DE MADRID

FACTOR (% VARIANZA)	VARIABLES	CARGA FACTORIAL
FACTOR 1 (40,996)	• PUBLICIDAD EN EL MERCADO	0,828
	• OFERTA DE NUEVOS PRODUCTOS	0,746
	• MEJORAS EN EL EDIFICIO	0,721
	• SERVICIOS A LOS CONSUMIDORES	0,704
	• REMODELACIÓN DE LA OFERTA	0,657
COMPONENTE EXTRÍNSECO DE RENOVACIÓN DEL MERCADO HACIA EL CONSUMIDOR		
FACTOR 2 (12,092)	• ÓRGANOS DIRECTIVOS	0,711
	• HORARIOS AMPLIOS	0,690
	• INSTALACIONES COMUNES	0,652
	• ESTRATEGIA DEL MERCADO	0,612
	• SERVICIOS A LOS VENDEDORES	0,580
COMPONENTE INTRÍNSECO DE RENOVACIÓN DEL MERCADO HACIA EL COMERCIANTE		

matriz factorial de componentes principales. Aquellas variables que estaban realmente correlacionadas, a través de la rotación, vieron aumentada su correlación. Por ejemplo, en la matriz factorial la correlación de la variable mejoras en

el edificio era de 0,638, mientras que en la matriz rotada se incrementó hasta el 0,721 (ver cuadro nº 10).

A la vista de la matriz rotada se observó como el primer factor vincula por orden de importancia a las siguientes



PIMENTÓN
Consejo Regulador



de la VERA
Denominación de Origen

Calidad por Origen



Sólo esta etiqueta
garantiza el sabor
de La Vera

Consejo Regulador de la Denominación de Origen
PIMENTÓN de la VERA



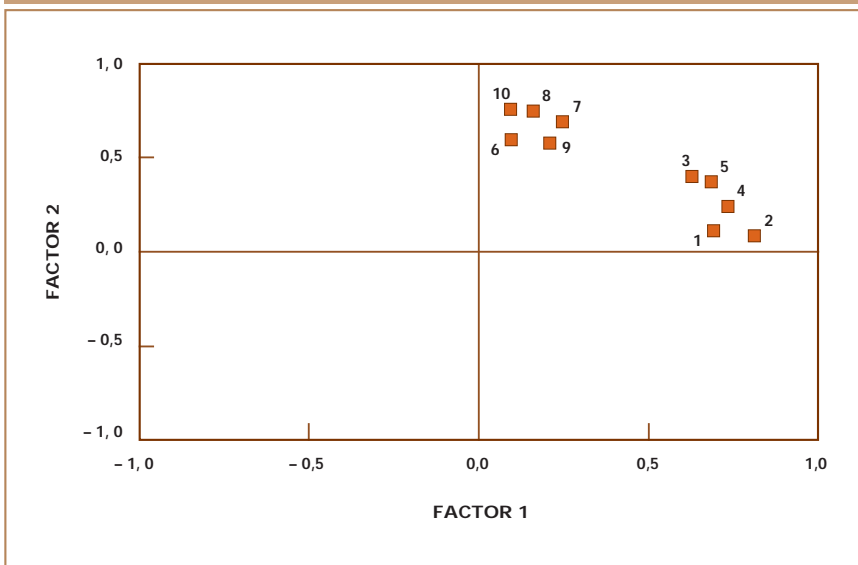
CUADRO N° 12

VARIABLES OBJETO DEL ANÁLISIS FACTORIAL DE COMPONENTES PRINCIPALES

IDENTIFICACIÓN	VARIABLES
1	MEJORAS EN EL EDIFICIO
2	PUBLICIDAD EN EL MERCADO
3	REMODELACIÓN DE LA OFERTA COMERCIAL
4	OFERTA DE NUEVOS PRODUCTOS
5	OFERTA DE NUEVOS SERVICIOS A LOS CONSUMIDORES
6	ESTRATEGIA DEL MERCADO
7	INSTALACIONES COMUNES
8	ÓRGANOS DIRECTIVOS
9	NUEVOS SERVICIOS A LOS VENDEDORES
10	HORARIOS AMPLIOS

GRÁFICO N° 3

**ANÁLISIS FACTORIAL DE COMPONENTES PRINCIPALES
GRÁFICO DE FACTORES Y VARIABLES**



piden los comerciantes para el Mercado pasa por el diseño de una estrategia dirigida a su conversión en un verdadero centro comercial de barrio o proximidad, por la ampliación de los horarios comerciales, por la mejora en las instala-

ciones comunes, por un mayor entendimiento entre los propios comerciantes y por el incremento de los servicios que a ellos les influyen más directamente. El factor 2 explicaba el 12,092% de la varianza.

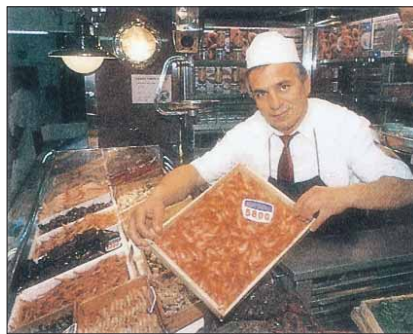
La representación gráfica confirma la interpretación realizada de los dos factores. En este caso a cada variable se le ha asignado una numeración específica con el fin de que resulte más fácil su representación en el plano (gráfico n° 3).

Así, el 1 representa la variable mejoras en el edificio, el 2 la publicidad en el Mercado, el 3 la remodelación de la oferta comercial (existencia de un número excesivo de puestos iguales), el 4 la oferta de nuevos productos (por ejemplo, mediante la incorporación de un supermercado dentro del Mercado), el 5 la oferta de nuevos servicios a los consumidores (servicios financieros, pedidos telefónicos, exportación en el caso de clientes fuera del territorio nacional, servicio a domicilio, oficina de atención al cliente, etc.), el 6 la estrategia del Mercado (referida a la posibilidad de pasar del concepto de Mercado de distrito al de centro comercial de proximidad), el 7 las instalaciones comunes, el 8 los órganos directivos (vinculada a la necesidad de entendimiento y acuerdo entre los comerciantes), el 9 los nuevos servicios a los vendedores (tramitación de traspasos y cambio de titularidad, tramitación de subvenciones y ayudas, negociación con entidades financieras, relaciones con diferentes instituciones, boletín interno informativo, cursos de formación, gestión de merchandising, recogida y tratamiento de residuos, cámaras frigoríficas comunes, vigilancia, limpieza, zonas de carga y descarga, aseos públicos, ascensor/montacargas, ventilación forzosa del aire, oficinas, cuarto de basuras, almacén general, entre otros) y el 10 los horarios amplios (cuadro n° 12).

La conclusión principal de este análisis factorial de componentes principales, junto con los resultados obtenidos a través de la utilización de técnicas univariantes y bivariantes a lo largo del estudio desde la óptica de la oferta, radica en que el futuro de los Mercados pasa por el desarrollo de una estrategia de profunda renovación en dos frentes distintos.



Por un lado, mejorando la oferta comercial dirigida al consumidor a través de la eliminación de un número excesivo de establecimientos dedicados a la misma actividad, ofertando nuevos productos y servicios y haciendo llegar esa renovación al público objetivo mediante una publicidad adecuada a sus características, teniendo como objetivo final su fidelización. Por otro, a través de la actuación sobre las demandas y requerimientos relacionados con la satisfacción de las necesidades internas del propio comerciante tales como el desarrollo de nuevos servicios de carácter interno, el aumento del grado de acuer-



do y entendimiento necesario para la transformación del Mercado en centro comercial, con el cambio de mentalidad que esto supone, la mejora de las instalaciones comunes, etc.

Ambas estrategias deben llevarse a cabo independientemente de quien sea el sujeto que deba correr con esa responsabilidad (el Ayuntamiento o los propios comerciantes), puesto que de no ser así el Mercado estará abocado a su desaparición.

Todo ello no debe producirse de forma aislada, sino en el marco de una estrategia más amplia enfocada a la reconversión del Mercado en otro tipo de establecimiento más cercano al concepto de centro comercial. □

ROBERTO FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ

Universidad San Pablo CEU
Departamento de Economía de la Empresa

BIBLIOGRAFÍA

AYUNTAMIENTO DE MADRID (1991): Ordenanza Reguladora de Subvenciones a los Mercados de Distrito y Centros Comerciales de Barrio, Área de Economía y Hacienda, Madrid.

AYUNTAMIENTO DE MADRID (1991): Reglamento de Centros Comerciales de Barrio, Área de Economía y Hacienda, Madrid.

AYUNTAMIENTO DE MADRID (1991): Reglamento de Mercados de Distrito, Área de Economía y Hacienda, Madrid

AYUNTAMIENTO DE MADRID (1999): Ordenanza Reguladora de Subvenciones a los Mercados de Distrito y Centros Comerciales de Barrio, Área de Economía y Hacienda, Madrid.

AYUNTAMIENTO DE MADRID (1999): Ordenanza de Centros Comerciales de Barrio, Área de Economía y Hacienda, Madrid.

AYUNTAMIENTO DE MADRID (1999): Ordenanza de Mercados de Distrito, Área de Economía y Hacienda, Madrid

CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DE MÁLAGA. (1996): Estudio de la estructura y dinámica del sistema comercial-territorial de la provincia de Málaga, Ed. Urania, Tomo I, Málaga, pp. 41-44.

CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DE MÁLAGA. (1996): Estudio de la estructura y dinámica del sistema comercial-territorial de la provincia de Málaga, Ed. Urania, Tomo II, Málaga, pp. 829-840.

CASARES, J. y REBOLLO, A. (1997): "Mercados Minoristas Tradicionales: situación actual y alternativas de actuación", Distribución y Consumo, año 7, núm. 32, febrero/marzo, Madrid, pp. 75-113.

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.

CONSEJERÍA DE ECONOMÍA (1992): Plan Estratégico para el Comercio de la Comunidad de Madrid, Dirección General Comercio y Consumo, julio, Madrid, p.26.

CONSEJERÍA DE ECONOMÍA (1993): Guía de Mercados de la Comunidad de Madrid, Dirección General de Comercio y Consumo de la Comunidad de Madrid, Madrid.

FEDERACIÓN DE GREMIOS DE DETALLISTAS DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS y ASOCIACIONES DE CONCESIONARIOS DE MERCADOS DE CATALUÑA (FEGRAM) (1993): "El comprador habitual en los mercados y la estrategia para captar nuevos clientes", Distribución y Consumo, año 3, núm. 11, agosto/septiembre, Madrid, pp. 28-29.

FEDERACIÓN DE MERCADOS y GALERÍAS DE MADRID (1997): "Presentación del proyecto de creación del nuevo Mercado de Torrijos", Mercados y Galerías, nueva época, núm. 25, Madrid, pág. 21.

GRIS, J., GOMEZ, J. y SEGURA, P. (1997): Los Mercados de Abastos en la región de Murcia, Consejería de Industria, Trabajo y Turismo, Dirección General de Comercio, Consumo y Artesanía, Murcia.

JUAN ANDRÉS, A.J. (1996): "El Instituto Municipal de Mercados de Barcelona: la gestión, una apuesta de futuro". Actas del Congreso Internacional de Comercio Alimentario Especializado y Mercados Municipales (CICAM 96), 15, 16 y 17 de junio, Barcelona.

JUSTE, A. (1993): "Mercados Minoristas Tradicionales. La remodelación necesaria", Distribución y Consumo, año 3, núm. 11, agosto/septiembre, Madrid, pp.11-26.

LEAL, I. (1997): "Función del Comercio en la Rehabilitación de los Cascos Antiguos: los Mercados Municipales de Abastos", Distribución y Consumo, año 7, núm. 34, Madrid, pp. 24-28.

NUENO, J.L. y AGUSTÍN, A. (1997): La Distribución Comercial: un nuevo entorno, Folio, Madrid, pp. 15-18.

REBOLLO, A. (1994): "Mercados Municipales: una nota sobre su Posicionamiento en el Mercado", Actas del III Congreso de Comercio de la Comunidad Valenciana, Foro número 10 sobre Mercados Municipales, Castellón.

REBOLLO, A. (1997): "La remodelación de los Mercados", Mercados y Galerías, nueva época, núm. 26, Madrid, pp.24-29.

REBOLLO, A. (1999): "La planificación estratégica en los Mercados minoristas", Distribución y Consumo, núm. 44, febrero/marzo, Madrid, pp.29-37.

TARRAGÓ, M. (1997): "Mercados Municipales: Oferta Local y Centralidad", Distribución y Consumo, 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.

