

FM 44 14

# Estudio sobre comercio minorista de la Alimentación de Madrid

9

BIBLIOTECA  
HISTÓRICA  
MUNICIPAL



Ayuntamiento de Madrid  
Área de Consumo y Abastos



C  
d



FM4414

S. I.

339 M.

# Características de la oferta comercial de alimentación en Madrid

CARACTERÍSTICAS DE LA OFERTA  
COMERCIAL DE ALIMENTACIÓN  
EN MADRID

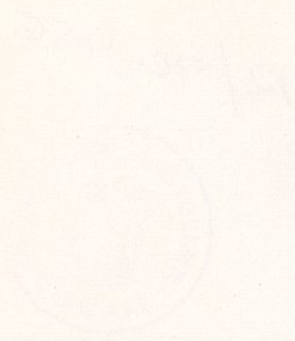
R/90.456



AYUNTAMIENTO DE MADRID  
AREA DE CONSUMO Y ABASTOS



# Características de la oferta comercial de alimentación en Madrid



AYUNTAMIENTO DE MADRID  
AREA DE COMERCIO Y ABASTOS



INDICE

CARACTERISTICAS DE LA OFERTA  
COMERCIAL DE ALIMENTACION  
EN MADRID

MADRID, septiembre 1986



CARACTERÍSTICAS DE LA OFERTA  
COMERCIAL DE ALIMENTACIÓN  
EN MADRID

ISBN: 84-505-4898-5  
Depósito legal: M. 982-1987

Ayuntamiento de Madrid

I. RES

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

II. AN

- 1.
- 2.
- 3.

III. AN

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- 11.

IV. PP

- 1.
- 2.
- 3.



## INDICE

|   | <u>Págs.</u> |
|---|--------------|
| <b>I. RESUMEN Y CONCLUSIONES .....</b>                          | <b>7</b>     |
| 1. Encuesta .....   | 7            |
| 2. Conclusiones fundamentales del análisis general .....        | 7            |
| 3. Conclusiones fundamentales del análisis comparado .....      | 8            |
| 4. Propuestas del estudio .....                                 | 8            |
| 5. Sugerencias para un plan de reestructuración comercial ..... | 8            |
| <b>II. ANALISIS GENERAL .....</b>                               | <b>9</b>     |
| 1. Antecedentes .....   | 9            |
| 2. Análisis de las variables .....                              | 9            |
| 3. Conclusiones .....   | 18           |
| <b>III. ANALISIS COMPARATIVO POR SECTORES .....</b>             | <b>21</b>    |
| 1. Características comerciales de la venta .....                | 21           |
| 2. Características comerciales del establecimiento .....        | 24           |
| 3. Niveles y factores de rentabilidad .....                     | 26           |
| 4. Profesionalidad del comerciante .....                        | 30           |
| 5. Profesionalidad del establecimiento .....                    | 33           |
| 6. Profesionalidad de la gestión .....                          | 35           |
| 7. Estructura empresarial .....                                 | 39           |
| 8. Factores de coste .....                                      | 44           |
| 9. Sistemas de aprovisionamiento .....                          | 46           |
| 10. Actitudes ante el futuro .....                              | 51           |
| 11. Conclusiones generales .....                                | 58           |
| <b>IV. PROPUESTAS DE TIPOLOGIAS SECTORIALES .....</b>           | <b>61</b>    |
| 1. Indices sectoriales .....                                    | 61           |
| 2. Modelos sectoriales .....                                    | 65           |
| 3. Selección de modelos sectoriales .....                       | 68           |



|   | Págs      |
|---|-----------|
| <b>V. IDENTIFICACION DE FACTORES DE VIABILIDAD .....</b>                | <b>69</b> |
| 1. Factores eliminados .....  | 69        |
| 2. Factores identificados .....   | 69        |
| 3. Utilización de los factores .....                                    | 71        |
| 4. Conclusiones sobre los factores .....                                | 71        |
| <b>VI. SUGERENCIAS PARA UN PLAN DE REESTRUCTURACION COMERCIAL .....</b> | <b>73</b> |
| 1. Potenciación de los factores de viabilidad .....                     | 73        |
| 2. Formación profesional del comerciante .....                          | 74        |
| 3. Potenciación de la modernización .....                               | 74        |
| 4. Otras sugerencias .....  | 75        |
| <b>ANEXO I .....</b>  | <b>77</b> |
| 1. Definición de la muestra .....                                       | 77        |
| 2. Ficha técnica de la muestra .....                                    | 80        |
| 3. Datos sobre el empresario .....                                      | 81        |
| 4. Características de la gestión .....                                  | 81        |
| 5. Características de las compras .....                                 | 81        |
| 6. Características de las ventas .....                                  | 81        |
| 7. Características de las inversiones .....                             | 82        |
| 8. Valoración del propio establecimiento .....                          | 82        |
| 9. Estrategias del comerciante .....                                    | 82        |
| 10. Conocimiento del sector .....                                       | 83        |
| <b>ANEXO II .....</b>   | <b>85</b> |

Se pre  
conclusi  
posterior  
puntos p  
pudiendo  
detalle.

El est  
1.501 co  
drid.

El: ana

— An  
conjunto

— An  
comerci  
te, com

Con l  
ral y, so  
posterior  
modelos  
tamient  
compor

Final  
análisis  
Comerc

1. EN

La en  
drid, so



## RESUMEN Y CONCLUSIONES

Se pretende aquí resumir al máximo las principales conclusiones del presente estudio, ya que facilita su posterior lectura y permite, rápidamente, identificar los puntos por los que pueda tenerse un mayor interés, pudiendo pasar así, directamente, a su estudio con detalle.

El estudio se apoya en una encuesta realizada a 1.501 comerciantes minoristas de alimentación en Madrid.

El análisis de la encuesta se hace en dos niveles:

- Análisis general, estudiándose los listados conjuntos de los 1.501 comerciantes.

- Análisis comparativo, estudiando *siete* sectores comerciales independientemente, para, posteriormente, compararlos entre sí.

Con las conclusiones obtenidas en el análisis general y, sobre todo, en el análisis comparativo se estudia posteriormente el desarrollo de índices, tipologías y modelos sectoriales que permitan *explicar* los comportamientos sectoriales actuales y faciliten *prever* los comportamientos en la *evolución* futura.

Finalmente, se exponen sugerencias, derivadas del análisis realizado, para un Plan de Reestructuración Comercial.

### 1. ENCUESTA

La encuesta, realizada a 1.501 comerciantes de Madrid, sobre un universo de 22.100 comercios minoris-

tas de alimentación existentes según el Censo comercial del Municipio se ha realizado con la metodología que se recoge en el Anexo 1.

La ficha técnica de la encuesta es la siguiente:

- Universo: 22.100 comercios.

- Tamaño muestral: 1.500 entrevistas.

- Tipo de muestreo: Aleatorio, estratificado por actividades comerciales y proporcional territorialmente por distritos municipales.

- Fechas de trabajo de campo: Mes de mayo de 1986.

- Límites máximos de error: Más-menos un 2,5 por 100, con un intervalo de confianza del 95,5 por ciento.

Conviene destacar que las encuestas se realizaron los días laborables, de lunes a jueves incluidos, ya que los viernes y sábados los comerciantes se negaban a la entrevista.

A lo largo del estudio se ha ido comprobando una alta coherencia entre las respuestas recibidas.

### 2. CONCLUSIONES FUNDAMENTALES DEL ANALISIS GENERAL

En el análisis general, que se realiza en el Capítulo II, se obtienen *cuarenta conclusiones* cualitativas y cuantitativas sobre los listados generales de las 1.501 entrevistas.



Se confirman como aspectos más fundamentales:

- Un alto porcentaje de comercios con mala rentabilidad.
- Una fuerte relación de la rentabilidad con el nivel o volumen de ventas dentro de cada establecimiento.
- Un fuerte carácter individual y familiar en la propiedad de los negocios comerciales.
- Una muy alta independencia de la gestión en los establecimientos comerciales.
- Un sector de comercios apreciable que apuntan a mantener una actividad «sumergida».
- Un elevado número de comercios anticuados.
- Una posición mayoritaria de pasividad ante el futuro, a pesar de reconocer una situación económica muy difícil y unas muy malas perspectivas para todo el comercio.
- Una baja utilización de los canales modernos para el aprovisionamiento de mercancías.
- Una dimensión excesivamente pequeña de los establecimientos.

En el citado Capítulo II se concretan mejor todos y cada uno de los aspectos anteriores.

### 3. CONCLUSIONES FUNDAMENTALES DEL ANALISIS COMPARATIVO

En el Capítulo III, el análisis comparativo se ha realizado sobre *siete* actividades o sectores comerciales diferentes.

La mayor parte de las conclusiones generales se mantienen válidas en todos los sectores desde un punto de vista cualitativo, pero los sectores se diferencian por sus niveles cuantitativos.

Se obtienen en el Capítulo III otras *treinta* conclusiones, derivadas del análisis sectorial.

La conclusión fundamental es la posibilidad clara de

poder diseñar *modelos* que expliquen el comportamiento de los distintos sectores comerciales.

### 4. PROPUESTAS DEL ESTUDIO

En los Capítulos IV, V y VI se establecen distintas propuestas concretas sobre:

— *Modelos sectoriales*: Un modelo de rentabilidad que se propone como el básico a utilizar, así como otros modelos estructurales de uso más limitado.

— *Índices sectoriales*: Una relación de índices que pueden permitir evaluar, a lo largo del tiempo, la situación de las principales variables en cada sector comercial.

— *Factores de viabilidad*: Se identifican *tres factores* y se demuestra que, en la situación actual, el factor de viabilidad condicionante es el nivel o volumen de las ventas de un establecimiento.

— *Fronteras de rentabilidad por dimensión*: Se concluye para cada sector una dimensión-frontera, medida por el equipo humano que, con carácter estadístico, orienta sobre la probabilidad de separar los comercios rentables de los no rentables.

— *Criterios de evolución*: Se establecen previsiones sobre la evolución de los modelos y de los sectores y se diseña un sistema que puede permitir, en el futuro, *medir* la evolución *intersectorial*, así como la de un *sector aislado* y el grado de *modernización* en cada sector.

### 5. SUGERENCIAS PARA UN PLAN DE REESTRUCTURACION COMERCIAL

En el Capítulo VII se establecen varias propuestas, derivadas del análisis realizado, con vistas a incrementar la eficacia de un posible y futuro Plan de Reestructuración del Comercio Minorista de la Alimentación en Madrid.

### 1. ANTECEDENTES

Se han realizado un estudio de la Estructura de la Alimentación general en Madrid.

Se pretende obtener un retrato de la situación actual de la alimentación en Madrid.

Las respuestas a un criterio de calidad son cualitativas. Por lo tanto, lo importante es la tendencia de las minorías. La tabulación de los datos se ha realizado en Tipologías.

### 2. ANALISIS

Se comienza una de las etapas de la explotación de la explotación. Emplea elocuentemente el establecimiento.



## II

# ANALISIS GENERAL

### 1. ANTECEDENTES

Se han seleccionado 50 aspectos o variables, dentro de la Encuesta realizada, que pueden tener significación general para el comercio minorista de alimentación en Madrid.

Se pretende *identificar* en qué casos las respuestas son significativas, de forma que ayuden a realizar un «retrato robot» del comercio de alimentación madrileño.

Las respuestas obtenidas deben ser utilizadas con un criterio prudente y restrictivo ya que muchas veces son cualitativas y expresan juicios de valor. Sin embargo, lo importante es observar la *agrupación* o concentración de las respuestas que nos oriente sobre las tendencias y las actitudes actuales de los comerciantes minoristas.

La tabulación de las respuestas, gráficos, cuadros y listados se adjuntan en el Anexo número 2 (listados de Tipologías Generales).

### 2. ANALISIS DE LAS VARIABLES

Se comentará de forma independiente todas y cada una de las variables más significativas que resultan de la explotación de los datos del cuestionario.

*Empleados presentes.* Los datos del ordenador son elocuentes: la media es de 1,616 comerciantes por establecimiento. Un 54,4 por 100 de los comercios, se

explotan con una sola persona. Con una y dos personas, se explotan el 87,6 por 100 de los comercios.

Sin embargo, conviene hacer algunas precisiones:

— Las encuestas se realizaron siempre de lunes a jueves, ya que los viernes y sábados, días punta, los comerciantes se negaban a responder a la entrevista. En consecuencia, se trata de la estructura *básica* o normal del comercio. En los días punta puede aumentar el número de personas despachando.

— Las entrevistas se realizaron siempre en comercios pequeños con menos de 400 m<sup>2</sup> de superficie (comestibles).

— Las observaciones con resultado de ausencia de comerciantes responden a la realidad. El carácter instantáneo de la observación indica que el comerciante no estaba despachando en su comercio por realizar otros trabajos. En realidad debería computarse como comercios con un empleado.

*Cajas registradoras.* Se agrupan aquí todo tipo de cajas registradoras existentes (mecánicas, eléctricas y electrónicas).

Destaca que la Moda (situación que más veces se repite) sea precisamente la *ausencia* de caja registradora en un 34,7 por 100 de los establecimientos.

Esta carencia de equipamientos sugiere las siguientes consideraciones:

— Un bajo nivel de *modernización* en términos generales.



— La ausencia de *control contable* en un elevado número de establecimientos.

— El fuerte componente *familiar* en la explotación del negocio.

Al analizar las relaciones entre comerciantes que despachan y cajas registradoras disponibles se sacan las siguientes conclusiones:

— En los establecimientos con un solo comerciante es donde *menos* probabilidad existe de que se disponga de una caja registradora. Sólo un 37,5 por 100.

— En los establecimientos con más de un comerciante, la probabilidad de que exista una caja registradora es prácticamente *total*.

— En los establecimientos con más de un comerciante, la situación *más probable* es que se disponga de una caja registradora por *cada* comerciante presente en días normales.

*Tiempo observado de una venta.* A pesar de la variedad de actividades existente, los tiempos de despacho a un cliente se encuentran bastante agrupados.

Debe aclararse que siempre se observaron tiempos de despacho tradicional (mostrador) y no en régimen de autoventa.

La media de despacho es de *tres minutos*.

En el gráfico se han agrupado las observaciones, expresadas en minutos, en intervalos de dos en dos minutos.

La Moda resulta ser de un minuto por influjo del despacho en panaderías.

Es importante destacar que en un 90,4 por 100 de las observaciones la venta se hizo en un tiempo máximo de seis minutos.

Esta observación puede ser muy útil para *orientar* investigaciones sobre la productividad comercial.

El tiempo de venta *máximo* se concentra en once minutos.

Se comprueba una buena correlación entre los tiempos *observados* (cuadro B13) y los *declarados* por los comerciantes (cuadro G7).

*Antigüedad del local comercial.* El correspondiente gráfico informa de la dispersión existente, como era de esperar. Sin embargo, pueden obtenerse conclusiones interesantes:

<sup>1</sup> — La antigüedad en general es alta, ya que la edad media del local es de *38 años*.

— Existen 48 comercios, un 4,1 por 100, con locales cuya antigüedad supera un *siglo*.

— El porcentaje de comercios en edificios modernos, con menos de 10 años, es muy bajo (sólo del 3,1 por 100).

— El mayor porcentaje de comercios, un 27,6 por 100, se encuentra ubicado en edificios de 20 a 26 años. Es decir, construidos entre 1960 y 1966.

Conviene aclarar que, en el listado, las encuestas consideradas no válidas (331 casos) se originan por entrevistas realizadas con empleados asalariados que declaraban desconocer la antigüedad de los edificios y locales.

*Antigüedad de la apertura del negocio.* El gráfico manifiesta claramente que las aperturas de los comercios son claramente más modernas que los locales que ocupan. Evidentemente, ello supone un proceso de *renovación* de los titulares del negocio.

Las principales conclusiones que se obtienen son:

— En los últimos 10 años se han inaugurado un 27,9 por 100 de los comercios.

— En los 2 últimos años se ha producido la apertura de sólo un 3,1 por 100 de los comercios.

— La antigüedad *media* de inauguración es de 20 años. Llama la atención la concentración de los valores de la Media aritmética, la Moda y la Mediana de la serie de valores.

— La antigüedad media de los negocios es casi la mitad de la antigüedad de los edificios.

— Sólo hay *un* comercio cuya inauguración se haya producido hace un siglo.

— La probabilidad de vida de un comercio no es alta. Sólo un *10 por 100* de los comercios consiguen superar los 40 años de actividad.

Estas conclusiones, si las relacionamos con las edades de los comerciantes (como se hace posteriormente) ratifican el *carácter personal* del comercio minorista, ya que la antigüedad del negocio va estrechamente unida a los años de actividad del comerciante, como ponen de manifiesto las siguientes cifras:

— Antigüedad media del negocio: 20 años.

— Edad media del comerciante: 43,3 años.

— Edad mínima de iniciación profesional: 18 años.

— Antigüedad profesional media del comerciante: 25,3 años.

— Edad más probable en la que el comerciante inaugura el establecimiento: 23,3 años.

Todo ello viene a reforzar la *impresión* de que el comercio minorista:

— Es fundamentalmente *familiar*.

— Su duración y permanencia va ligada sólo a *una* generación.

— Lo más habitual es que la vida comercial de un establecimiento vaya unida a la profesional de su *fundador*.

*Comercios en propiedad.* Sólo en un 24,3 por 100 de los comercios visitados los comerciantes reconocían ser propietarios del local que explotaban. Posiblemente esta cifra sea mayor:



— Por las respuestas nulas en los casos en que el entrevistado era un empleado asalariado.

— Por posibles ocultaciones voluntarias de los comerciantes propietarios.

En el Anexo número 2 se han procesado las respuestas con los valores en venta que los propietarios asignaban a su local. Aunque las contestaciones son poco homogéneas, por los criterios personales de valoración y por las distorsiones que suponen las distintas ubicaciones urbanas, los tipos de comercio (puesto de mercado o galería y tienda de calle) y las superficies de los locales, se obtienen algunas conclusiones que pueden ser útiles:

— El valor medio de los locales se sitúa en 6,2 millones de pesetas.

— El valor máximo asignado a un local es de 35 millones de pesetas.

**Comercios arrendados.** Un 56,2 por 100 de los comercios entrevistados reconocieron tener arrendado el local que utilizaban. Evidentemente, la cifra real debe ser mayor por las contestaciones nulas de los dependientes asalariados.

Si corregimos los porcentajes en función de las respuestas válidas se obtienen los siguientes resultados:

— 1.208 respuestas válidas sobre las 1.501 de la encuesta, lo que supone un 80,5 por 100.

— De ellas, 365 comercios con local propio que equivale a un 30,2 por 100.

— Los restantes 843 comercios con local arrendado, que supone un 69,8 por 100.

— Simplificando se puede proponer la relación 70/30 de comercios arrendados a comercios en propiedad.

Por otra parte, se observa una alta *concentración* de las respuestas obtenidas sobre el importe de la renta mensual, lo que permite sacar las siguientes conclusiones:

— La renta *media* mensual es de 13.332 pesetas.

— La moda es de 12.000 pesetas.

— La mediana es de 12.000 pesetas.

— La renta mensual *máxima* es de 130.000 pesetas.

**Traspaso del negocio.** A los comercios con locales arrendados se les pedía valoración actual de un posible traspaso. El gráfico pone de manifiesto la fuerte disposición a *abandonar* el negocio de un gran número de los comerciantes arrendados (Cuadro C6):

— Un 48,4 por 100 de los comercios declaran estar dispuestos a traspasar su negocio por menos de un millón de pesetas.

— El traspaso *medio* se valora en 2,8 millones de pesetas.

— El mayor traspaso se sitúa en 50 millones de pesetas.

**Edad del comerciante.** El gráfico confirma una distribución bastante normal de la población entrevistada, con edades entre 17 y 65 años. Las conclusiones que se obtienen son:

— Una edad *media* de 43,3 años.

— La edad-moda es de 39 años.

— La mediana de las edades es de 43 años.

Todo ello apunta a que la mayor probabilidad se concentra en las edades entre 39 y 43 años.

**Sexo del comerciante.** Se confirma un predominio del sexo masculino (82,3 por 100) sobre el femenino (17,7 por 100), que se mantiene en todas las actividades comerciales, como posteriormente se confirmará al analizar las tipologías por sectores comerciales.

**Dedicación exclusiva del comerciante.** Un 97,6 por 100 de los entrevistados declara que se dedica exclusivamente al negocio comercial.

Hay que recordar que, al realizar la entrevista de lunes a jueves, los comerciantes entrevistados constituyen la *estructura fija* de dichos negocios. El personal con dedicación parcial se incorpora a la actividad comercial en los días-punta de venta (viernes y sábados).

Confirmamos así que la estructura humana *fija* de los comerciantes minoristas es la analizada en «Empleados presentes», que da (Cuadro B2):

— Un 55,5 por 100 de los comercios con *una* persona.

— Un 32,1 por 100 de los comercios con *dos* personas.

— Un 9,4 por 100 de los comercios con *tres* personas.

— Un 3 por 100 de los comercios con *más de tres* personas.

**Relación del comerciante con el negocio.** Al entrevistado se le daban tres posibles opciones de su *condición* con el negocio comercial: ser propietario, ser familiar del propietario o ser empleado asalariado. Los resultados que refleja el Anexo 2 en el cuadro D4 son concluyentes respecto al *carácter familiar* del comercio minorista, ya que el 80,6 por 100 de los entrevistados reconocen este vínculo.

Como en cada comercio sólo se entrevistaba a una persona (en caso de varias personas se entrevistaba al encargado) se puede concluir que un mínimo del 80 por 100 de los comercios son de tipo familiar.

Pero también hay que destacar el *carácter individual* y *personal* del comercio minorista, ya que afecta al 56 por 100 de los negocios entrevistados.

Esta constatación refuerza la conclusión, anterior-



mente apuntada por razones indirectas (edad del comerciante y antigüedad de la inauguración), del que el negocio minorista no sólo es familiar, sino que tiene una mayoría de *carácter individual* (el propietario explota el negocio).

Este matiz individualista del negocio conduce a una fuerte *independencia* en la explotación, como más adelante se confirmará por caminos diferentes.

*Estudios y formación del comerciante.* El listado porcentual del correspondiente cuadro del Anexo 2 (D5) pone de manifiesto el *bajo nivel* de formación profesional del comerciante, ya que:

- Un 35,5 por 100 no tiene ningún estudio escolar.
- Un 48,1 por 100 sólo ha realizado los estudios correspondientes al Bachiller Básico (EGB).

Estas conclusiones deben ser completadas por el análisis de edades. Hay que tener en cuenta que, al ser la edad mediana la de 43 años, la mitad de los comerciantes debieron iniciar su escolarización (10 años de edad) antes de 1955, épocas en que la capacidad educativa del país era notablemente inferior a la actual.

Pero, independientemente de las circunstancias históricas, hay que confirmar un *bajo nivel* de formación profesional en gran parte de los comerciantes madrileños.

Por contraste, la encuesta muestra que sólo un 0,9 por 100 de los comerciantes (13 entrevistados) tiene un nivel de formación *universitaria*.

*Gestión del negocio comercial.* Un 94,2 por 100 de los comerciantes lleva una gestión *independiente*. Consecuencia del carácter familiar del negocio, sin lugar a dudas, pero no consecuencia *inevitable*.

Sólo un 5,3 por 100 de los comercios reconoce llevar una gestión *asociada*, bien con cadenas voluntarias o con cooperativas de detallistas.

Es esta una característica *preocupante* de la actitud actual del comercio minorista para hacer frente con éxito al reto de la competencia y de la modernización.

*Sistema contable.* Un 17,1 por 100 reconoce *no llevar* ningún tipo de contabilidad (Cuadro E2 del Anexo 2). Un 77,3 por 100 declara *sí llevar* contabilidad y 5,6 por 100 no contesta.

De los 1.160 comercios que declaran llevar contabilidad, recurren a los servicios profesionalizados de una gestoría en 643 casos (Cuadro E3). Es decir, el 55 por 100, aproximadamente, mientras el resto la hacen de forma personal.

- Un 77,3 por 100 de los comercios declara llevar contabilidad.

- Un 5,6 por 100 no contesta.

Respecto a la práctica de realización de inventarios (Cuadro E4), el número de comercios que declara con-

feccionar los habitualmente es de 650. Una cifra prácticamente equivalente a la de los comercios cuya contabilidad es ejecutada por gestorías (643). Parece lógico que la *presión profesional* de las gestorías provoque la realización contable de los inventarios a los comerciantes y no a la inversa.

A su vez, esta capacidad de presión de las gestorías sugiere que estos servicios no se limitan simplemente a la información del negocio que puede aportar la contabilidad, sino que existen otros, posiblemente de mayor importancia para el comerciante, que no pueden ser más que los *fiscales*.

Estas reflexiones apuntan, entonces, a que los comerciantes que llevan su propia contabilidad no realizan inventarios y, por tanto, a que su contabilidad se limite a un control de *Tesorería*, de ingresos y de pagos.

Esta *suposición* se refuerza por el fuerte carácter familiar de los comercios. No se *distingue* entre economía del negocio y economía familiar. Ambas se integran y confunden. Esta tendencia a no considerar negocio el comercio familiar se refuerza al analizar las valoraciones sobre los costes laborales del comercio (Cuadro I8).

Por último, el grupo de comercios que reconoce no llevar contabilidad y no realizar inventarios, induce a pensar que:

- Son los menos profesionalizados.
- Posiblemente sean los menos rentables.
- No pueden mantener una situación *fiscal* correcta por falta de información.

Contrastan estas consecuencias con la actitud general del sector que consideran «excesivos» el nivel de impuestos (Cuadro I10), ya que un alto porcentaje de comercios seguramente están *fuera* de los circuitos fiscales de sociedades y de IRPF.

En resumen, las principales *orientaciones* que se extraen de las consideraciones anteriores apuntan a que:

- Hay un grupo de comercios, aproximadamente del 43 por 100, que controla suficientemente su negocio (contabilidad e inventarios), recurre a servicios profesionales de terceros (Gestorías) y se *somete* a las obligaciones tributarias y fiscales. Este grupo, aunque el negocio tenga carácter familiar, *diferencia* explotación comercial de patrimonio.

- Existe un segundo grupo de comercios del orden del 35 por 100 que lleva directamente un control de tesorería del negocio, pero no la rentabilidad del mismo, ya que no realiza inventarios. Este grupo de comercios *confunde* la explotación del negocio con la economía familiar. El cumplimiento de las obligaciones fiscales de este grupo parece más dudoso.



— El último grupo, entre un 20 y un 22 por 100, no lleva ningún tipo de control o contabilidad de su comercio. Es razonable pensar que este grupo actúa fiscalmente como *sumergido* a efectos del Impuesto de Sociedades y de las Personas Físicas, aunque haga frente a las Tasas y Tributos directos que gravan su actividad.

**Utilización de bancos.** Un 12,2 por 100 de los comercios declaran no utilizar los bancos para los movimientos monetarios de su negocio. Ahora bien, hay un número importante de respuestas invalidadas (177 casos) que seguramente intentan ocultar precisamente la ausencia de utilización de bancos. Aceptándolo así, el porcentaje de comercios sin banco es de 22,5 por 100 (véase cuadro E5).

Parece apuntarse aquí que los comercios que no llevan Contabilidad y no responden (22,7 por 100) son los *mismos* que no trabajan con bancos y no responden (22,5 por 100). Esta coincidencia en no contestar, no controlar contablemente su propia actividad y no utilizar el sistema bancario sólo puede explicarse por una actividad clandestina o *sumergida*.

De los 1.163 comercios que afirman trabajar con bancos, sólo 288 reconocen utilizar el crédito bancario (Cuadro E7). Es decir, un 24,8 por 100.

Esta proporción indica una tendencia a utilizar los bancos como *instrumento* de Tesorería (pagos a proveedores e ingresos) y no como *fuentes* de financiación.

También parece indicar una buena situación financiera, ya que no se recurre a la financiación ajena, pero esta posibilidad no se ve confirmada (Cuadro I3) al calificar mayoritariamente los propios comerciantes su situación financiera como regular o mala.

Parece, por tanto, que existe una mentalidad histórica a considerar el crédito y la financiación como una práctica comercial *rechazable*.

Esta actitud también se refleja en las modalidades de financiación seguidas por los comerciantes en las inversiones que ya han realizado (Cuadro H3) con un gran predominio de la financiación propia.

**Sistema de compras.** En los cuadros F (del 1 al 7) se investigan los tipos diferentes de proveedores que habitualmente utilizan los comerciantes para su aprovisionamiento. Evidentemente cada sector de actividad comercial tiene unos condicionantes y canales de abastecimientos que le son típicos y que serán estudiados más adelante por separado.

Aquí se trata de detectar comportamientos de tipo general. Se ordena, en función de porcentajes la utilización de cada canal:

| Canal                               | Porcentaje |
|-------------------------------------|------------|
| Mercados centrales-matadero .....   | 43,2       |
| Representantes de fabricantes ..... | 39,9       |

| Canal   | Porcentaje |
|---|------------|
| Directamente con fabricantes .....            | 29,4       |
| Mayoristas-almacenistas .....                 | 20,6       |
| Cooperativas y agrupaciones detallistas ..... | 7,7        |
| Cadenas voluntarias de compra .....           | 4,5        |
| Tiendas «Cash-Carry», para detallistas .....  | 0,8        |

De los siete canales de aprovisionamiento, el primero de ellos (mercados centrales y matadero) es el más adecuado para productos muy perecederos (con excepción del pan) y los otros seis se especializan en productos de mayor período de duración.

Dentro de los seis canales no perecederos pueden hacerse dos grupos:

— Canales tradicionales o históricos: los fabricantes, los representantes (productos, marcas y fabricantes) y los almacenistas-mayoristas.

— Canales modernos: las Cooperativas y Agrupaciones de Detallistas, las cadenas voluntarias de compra y las tiendas «Cash-Carry».

En cada uno de estos dos grupos de canales se puede gestionar el abastecimiento de los *mismos* productos. La preferencia por un canal tradicional u otro moderno puede indicar una *mentalidad* o actitud de la forma de enfocar la gestión del comerciante.

Del estudio de las anteriores cifras parecen desprenderse algunas consideraciones de importancia:

— Se *prefiere* mayoritariamente los canales tradicionales a los modernos en proporciones de 1 a 7.

— Es posible que la resistencia a la utilización de canales modernos venga dada por los niveles de *control* que éstos imponen. La pertenencia a una Cooperativa, Asociación de Detallistas o Cadena Voluntaria obliga a una *disciplina* económica con vencimientos fijos en los pagos, etc. Las ventajas que el comerciante pueda obtener con estos canales (mejores precios, menor dedicación a la gestión de compra, reaprovisionamientos urgentes por rupturas de existencias, manipulación y entrega de mercancías, etc.) se ven contrarrestadas por la disciplina del sistema (único proveedor, cumplimiento de compromisos, imposición de precios al público, exigencias de imagen, etc.). Hay una pérdida de *independencia*. El carácter personal y familiar del comercio minorista hace que sea muy sensible a reducir su independencia de gestión aunque sea a costa de su rentabilidad. Por otra parte, el importante sector *sumergido* (22,5 por 100) tiene necesariamente que *ignorar* los canales modernos que imponen controles sistemáticos por ser institucionales.

— Sorprende el mínimo nivel de utilización de tiendas *Cash-Carry* para abastecimiento de detallistas. Aquí la explicación puede estar en las dificultades de tesorería. El comerciante minorista medio se ha habituado a que le financien sus proveedores y no puede



pasar a abastecerse en el *Cash-Carry* mientras no disponga de una fuente *financiera* alternativa. Estas fuentes podrían ser: los beneficios, camino dudoso por las contestaciones dadas a los niveles actuales de rentabilidad (Cuadros I1 e I2) y a su situación financiera (Cuadro I3), o la financiación bancaria (Cuadro E7). Existe, por tanto, una cadena de causas que dificultan la modernización de la gestión. Es posible, que una forma de romper este círculo sea el de *aportar* circulante financiero a estos comercios por la vía de avales o créditos ante Asociaciones, Cooperativas y Cadenas. Los nuevos costes financieros que se producirán seguramente se compensarán por las bonificaciones que se obtendrán en los precios de compra.

**Horarios comerciales.** Sorprende la mayoritaria (56,6 por 100), calificación de «excesivos» (Cuadro G1):

Se interpreta esta actitud como una consecuencia de la estructura *familiar*. Los tiempos comerciales muertos se consideran *perdidos*. El comerciante no se considera un *empleado* con una disciplina en los horarios que tiene que cumplir. Su *presencia* sólo está justificada si *existe* actividad comercial. Esta mentalidad se confirma (Cuadro I8) al no considerarse empleado.

La encuesta permite precisar, con todo detalle, los días de la semana y los períodos de la jornada con bajo nivel de actividad comercial, aunque en este momento no parece oportuno entrar en esta investigación que puede realizarse en otro momento.

El exceso de establecimientos es otro componente a considerar para juzgar la adecuación y la necesidad de los horarios comerciales.

La rotunda valoración de los comerciantes sobre los horarios comerciales actuales sugiere la posibilidad de estudiar nuevos enfoques futuros.

**Cierres por vacaciones anuales.** Sólo un 57,8 por 100 de los comercios minoristas cierran por vacaciones. Este porcentaje se considera bajo dada la generalización social de las vacaciones anuales.

Pueden *explicar* esta situación:

— El componente *familiar* de la mayoría de los comercios, donde no se producen reivindicaciones laborales.

— La *mala* situación financiera de muchos negocios que obliga a intentar hacer máximos los ingresos.

En cuanto a los períodos elegidos para el cierre (Cuadro G6) destacan el mes de agosto, con el 71,3 por 100 de los comercios que cierran, y el mes de julio, con el 23,3 por 100. Los otros meses significativos son septiembre (2,2 por 100) y febrero (2 por 100).

**Tiempos de despacho.** En el cuadro G7 se tabulan las respuestas dadas por los comerciantes que deben compararse con las observaciones, puntuales e instantáneas, hechas por los entrevistadores (Cuadro B13). La comparación da los siguientes resultados:

| Concepto      | Tiempo declarado (minutos) | Tiempo observado (minutos) |
|---------------|----------------------------|----------------------------|
| Moda .....    | 3                          | 1                          |
| Media .....   | 3,5                        | 3                          |
| Mediana ..... | 3                          | 2                          |
| Máximo .....  | 15                         | 15                         |

Se confirma una tendencia a asignar mayores tiempos de despacho por los comerciantes pero las comparaciones son lo suficientemente próximas como para utilizar estadísticamente los datos aportados por los comerciantes.

Estos valores pueden ayudar a hacer estimaciones posteriores, a nivel general o por actividad comercial, tanto sobre la *capacidad* de servicio de un establecimiento como sobre su potencial de *facturación*.

**Importe de una venta.** En el cuadro G8 se tabulan las respuestas de los comerciantes sobre el importe medio de una venta en su establecimiento.

Se observa que una gran mayoría (84,6 por 100) asigna a su venta media habitual una cifra *inferior a 500 pesetas*.

Independientemente de la veracidad o exactitud de la información parece apuntarse una tendencia de *baja productividad comercial*.

Esta situación se refuerza porque, prácticamente, no se dan como importes de venta habituales cifras que superen las *dos mil pesetas* (sólo dos comercios de los 1.501 entrevistados dan importes superiores).

Esta información es preocupante, ya que orienta sobre un *comportamiento* del comprador de compras *frecuentes y dispersas*. Puede ser que el exceso de establecimientos y de oferta estimule estos comportamientos pero es posible también que respondan a hábitos y costumbres de los madrileños.

**Inversiones realizadas.** En el Anexo 2 (Cuadros H1, H2 y H3) se tabulan las respuestas recibidas sobre las fechas de la última inversión realizada, la finalidad que se perseguía con ella y la forma como se financió.

En cuanto a la distribución temporal de la última inversión se observa:

— Un importante proceso inversor en la actual década de los *años 80*, con un 61,5 por 100 de las inversiones declaradas.

— Un grupo de comercios, que suponen el 15,2 por 100 de los que declararon inversiones, que llevan como *mínimo* quince años sin realizar ninguna inversión.

Por lo que se refiere al objetivo o finalidad de la inversión se obtienen las siguientes conclusiones:

— Un 22,3 por 100 de las inversiones se dedicaron a la inauguración del negocio. Ahora bien, en el cua-

dro C2 disp  
inauguracio  
aperturas d  
(hasta seis  
pensar que  
sión ha sid  
en tal caso  
que no hab  
apertura.

— Un 3  
su última in  
comerciale  
tores, etc.)

— Un 3  
última inve

De la co  
que:

— Un 4  
inversión s  
ochenta, p  
han dotado  
descuenta

— Esta  
tiempo (añ  
y equipam  
sis en el

No todo  
versión e  
fuente de  
respondie

— Un  
con financ  
confusión  
liar y neg

— Sólo  
y otro 10  
como aje

— Se  
nancieras  
al analiza

*Inversi*  
disposició  
versiones

Sólo un  
estar en  
proceso  
de agota

Esta c  
a una sit  
se refier  
comercia  
saneami



dro C2 disponemos de la distribución temporal de las inauguraciones. De dicho cuadro se concluye que las aperturas de comercios en la década de los ochenta (hasta seis años) suponen un 13,2 por 100. Es lógico pensar que en estos comercios la última y única inversión ha sido la de inauguración del negocio. Quedaría, en tal caso, un grupo de comercios del 9,1 por 100 que no habrían realizado ninguna inversión desde su apertura.

— Un 37,7 por 100 de los comercios ha destinado su última inversión a la adquisición de equipamientos comerciales (frío, cajas registradoras, vitrinas, expositores, etc.).

— Un 34,4 por 100 de los comercios destinaron su última inversión a la modernización del local.

De la contrastación de ambos cuadros se concluye que:

— Un 48,3 por 100 de los comercios, cuya última inversión se realizó durante la presente década de los ochenta, prácticamente han modernizado el local o lo han dotado de nuevos equipamientos comerciales. (Se descuentan las inversiones en apertura.)

— Esta concentración del proceso inversor en el tiempo (años ochenta) y en la finalidad (modernización y equipamiento) indica claramente la *conciencia de crisis* en el sector del comercio minorista.

No todos los comerciantes que reconocieron su inversión estuvieron dispuestos a contestar sobre la fuente de financiación que se utilizó. De los que sí respondieron se observa que:

— Un 82,8 por 100 de ellos resolvieron la inversión con financiación propia. Un dato más que apunta a la confusión e intercomunicación entre patrimonio *familiar* y negocio comercial.

— Sólo un 7 por 100 recurrió a la financiación ajena y otro 10,2 por 100 aportó tanto financiación propia como ajena.

— Se confirma la resistencia a utilizar fuentes financieras *externas* a las familiares, como ya se indicó al analizar la disposición a utilizar crédito bancario.

**Inversiones futuras.** En la encuesta se investigó la disposición del comerciante a realizar en el futuro inversiones *importantes* (Cuadro H4).

Sólo un 14,3 por 100 de los comerciantes reconocen estar en esta disposición. Parece, por tanto, que el proceso de modernización del sector está en proceso de *agotarse* en los próximos años.

Esta conclusión puede indicar que se está llegando a una situación de *consolidación* del sector, por lo que se refiere a las actitudes y a las decisiones de los comerciantes, que dará lugar a un proceso *rápido* de saneamiento del sector a corto y medio plazo.

Todo ello es congruente con las conclusiones que posteriormente se obtienen al estudiar las contestaciones sobre las estrategias de futuro de los comerciantes (Cuadros J1, J2 y J3).

**Nivel de rentabilidad.** Se estudia en los cuadros I1, I2 e I3. Las principales conclusiones son las siguientes:

— Un 61,2 por 100 de los comercios reconocen que su rentabilidad actual es *mala*.

— Aproximadamente, los comercios que juzgan que obtienen una buena rentabilidad (8 por 100) se consideran con rentabilidad superior a la media de su sector (9 por 100). Es decir, que consideran como *normal* una rentabilidad *regular* en el comercio minorista.

— Una gran parte de los comercios que se auto-asignan una mala rentabilidad (61,2 por 100), se auto-clasifican como comercios normales, ya que sólo un 24,5 por 100 se consideran con rentabilidad inferior a la media del sector. Para este 36,7 por 100 la rentabilidad normal es *mala*.

— Los comercios que obtienen una rentabilidad suficiente (30,3 por 100) consideran, a su vez, que tienen la rentabilidad normal. Para ellos, por tanto, lo normal es una rentabilidad *suficiente*.

Al comparar las respuestas y las valoraciones sobre rentabilidad con las obtenidas sobre la situación financiera de los comercios se obtienen imágenes congruentes. Las principales conclusiones que se obtienen son:

— Existe un grupo de comercios (11,1 por 100) con una situación financiera buena.

— Hay un grupo de comercios (48,1 por 100) con *mala* situación financiera.

— El resto (40,4 por 100) reconocen tener una situación financiera regular.

Sobre las informaciones anteriores se *propone* establecer una clasificación teórica de los comercios que ayude a comprender la *situación* en que se encuentran. La clasificación se establece en tres grupos con las siguientes características:

| Grupo        | Dimensión (%) | Rentabilidad individual | Situación financiera |
|--------------|---------------|-------------------------|----------------------|
| Cabeza ..... | 8-11          | Buena                   | Buena                |
| Normal ..... | 30-40         | Suficiente              | Regular              |
| Cola .....   | 50-60         | Mala                    | Mala                 |

Lo que supone que la *mitad* del comercio minorista se juzga, a sí mismo, en una situación económica *inviable*.

Llama la atención que, en esta situación, sólo un



14,3 por 100 de los comercios está considerando la realización de *nuevas* inversiones importantes.

**Nivel sanitario.** En el cuadro 14 se tabulan las respuestas obtenidas. Se trata de una autovaloración de los propios comerciantes en un aspecto muy sensible para el consumidor como son las condiciones sanitarias de los alimentos. Por esta razón, incluso inconscientemente, el comerciante tiende a supervalorar la situación realmente existente.

En consecuencia, se propone el siguiente código de traducción:

| Encuesta  | Traducción | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Alto      | Bueno      | 8,9        |
| Bueno     | Aceptable  | 47,0       |
| Aceptable | Regular    | 33,3       |
| Regular   | Malo       | 10,8       |

Parece que los comercios de *cola* tienen también un nivel sanitario deficiente. No se utilizan estas valoraciones.

**Nivel de modernización.** También se solicitaba una autovaloración a los comerciantes del nivel de modernización de su negocio (Cuadro 15).

Las principales consecuencias que se obtienen son:

- Sólo un 5,7 por 100 de los comercios se consideran plenamente modernizados.
- Casi un 30 por 100 (29,8 por 100) de los comercios reconocen estar anticuados.

Todas estas respuestas son *incompatibles* con la valoración realizada por los entrevistadores en la observación directa y no las tenemos en cuenta.

**Nivel de precios y de ventas.** En los cuadros 16 e 17 se tabulan las respuestas de ambas cuestiones. Se trata también de autovaloraciones subjetivas de los propios comerciantes.

La estructura de los niveles de precios es bastante equilibrada: Altos (20 por 100), normales (55 por 100), bajos (25 por 100). El mercado y la competencia regula el nivel de precios.

En todo caso, las respuestas recibidas confirman las malas expectativas del sector, ya que hay un 45 por 100 de los comercios que reconocen que sus precios *no son normales*. Las numerosas acciones vía precios orientan sobre la mala rentabilidad del comercio minorista.

En cuanto a las respuestas sobre el nivel de ventas se comprueba que es una valoración indirecta de la rentabilidad de cada negocio. Hay una fuerte coherencia entre ambos tipos de respuesta (Cuadros 11-17):

| Rentabilidad     | %    |
|------------------|------|
| Buena .....      | 8,0  |
| Suficiente ..... | 30,5 |
| Mala .....       | 61,6 |

| Ventas            | %    |
|-------------------|------|
| Altas .....       | 9,2  |
| Suficientes ..... | 31,8 |
| Bajas .....       | 59,1 |

Esta correlación era presumible, ya que una gran parte de los costos del comercio son fijos (personal, impuestos, local, etc.), por lo que la rentabilidad va ligada directamente al nivel de ventas. Además, como la mayor parte de los negocios tienen una estructura laboral de *una sola persona* no pueden reducir ya los gastos fijos y los *beneficios son exclusivamente consecuencia de las ventas*.

Esta conclusión pone de manifiesto la importancia para todo el sector del *exceso de establecimientos*, ya que:

- La rentabilidad de un establecimiento es una consecuencia *directa* de su nivel de ventas.
- Para aumentar las ventas por establecimiento hay que *reducir* el número de comercios en servicio.

Por otra parte, se confirma también que las estrategias de precios *no son eficaces*. Un 20,2 por 100 de los comercios practican precios altos, pero sólo un 9,2 por 100 de los establecimientos reconocen tener un volumen de ventas alto. *Un precio alto no garantiza un ingreso alto*. Al contrario, tampoco los precios bajos provocan ventas altas. Un 25,2 por 100 de los comercios declaran practicar precios bajos sin que todos ellos consigan obtener, por ello, ventas altas. *Los precios bajos tampoco generan ventas altas*.

Se saca la impresión de que el factor de *exceso de oferta* condiciona más la distribución sectorial de las ventas y el nivel individual de las mismas en cada establecimiento que los niveles de *precios*.

Así pues, no se encuentran posibles relaciones entre el nivel de precios y el nivel de ventas de un mismo establecimiento.

**Nivel de costos laborales.** En el cuadro 18 se recogen los resultados de la encuesta.

Llama la atención que un 54,1 por 100 de los comercios consideran que los costos laborales *no existen*. Se confirma, de nuevo, el carácter *familiar* del comercio minorista. Pero también se pone de manifiesto una *mentalidad* en la que, al confundir patrimonio y negocio, no se valora el trabajo del comerciante como *costo* de la explotación comercial.

También es interesante comprobar que el porcentaje de comercios que considera excesivos los costes laborales (12,5 por 100 del total de la encuesta) prácticamente coincide con los comercios con *más de dos empleados* (12,4 por 100). En tal caso, parecería indi-

car que el co  
dera *siempre*  
altos los sa  
viniera dado  
posibilidad  
que en todo  
sonas.

Por otro  
similares. El  
familiares (C  
que conside  
o inexistente  
Podría, po  
los estable  
costos labor

— Los co  
— Los co  
de dos com

**Nivel de**  
resultados c

De los cu  
respuestas l  
son en prop

Y del cua  
sual es de

Pero son  
consideran

Inevitable  
lleva a pen  
mientos sop  
vez, una «re  
dad.

Parece, p  
mayoría de  
do *coste fijo*  
Como comp

mercante ti  
origina en l

Esta situa  
del comerc  
dos. Esta h  
mación del  
riormente.

**Nivel de**  
una inmens  
100) consid  
tan.

Parece co

— Los in  
tes por igua  
venta estos  
tencia.

— Much



car que el comerciante que *emplea* trabajadores considera *siempre* alto su costo. Es decir, que considera altos los salarios. Tiene que ser así, pues si el costo viniera dado por exceso de personal, siempre habría posibilidad de reducirlo a través de la plantilla, puesto que en todos los casos existe un mínimo de tres personas.

Por otro camino también se llega a conclusiones similares. El porcentaje del 80,6 por 100 de comercios familiares (Cuadro D4) es próximo al de los comercios que consideran los costos laborales como soportables o inexistentes (86,2 por 100).

Podría, por tanto, de forma *orientativa* indicarse que los establecimientos que consideran excesivos los costos laborales son:

- Los comercios que no tienen carácter familiar.
- Los comercios que tienen una plantilla de más de dos comerciantes de forma estable.

*Nivel de costos del local.* Sorprenden un poco los resultados que se obtienen en el cuadro I9.

De los cuadros C3 y C4 se concluye, eliminando respuestas NS/NC, que un 30,2 por 100 de los locales son en propiedad y un 69,8 por 100 son arrendados.

Y del cuadro C4 se obtiene que la renta media mensual es de 13.332 pesetas.

Pero son el 40,2 por 100 de los comercios los que consideran *excesivo* el costo de los locales.

Inevitablemente, esta posición de los comerciantes lleva a pensar que una gran parte de los establecimientos *soporta mal* la «renta media» que es, a su vez, una «renta baja». Y ello indica una *mala* rentabilidad.

Parece, por tanto, que hay una tendencia en la mayoría de los comerciantes a considerar excesivo *todo coste fijo*, dada la mala rentabilidad del negocio. Como comprueba que las ventas no aumentan, el comerciante tiende a pensar que la mala rentabilidad se *origina* en los costos.

Esta situación apunta a una falta de espíritu crítico del comerciante y a enfoques profesionales equivocados. Esta hipótesis se ve apoyada por la falta de *formación* del comerciante medio, ya denunciada anteriormente.

*Nivel de impuestos.* Como confirma el cuadro I10, una inmensa mayoría de los comerciantes (94,2 por 100) consideran excesivos los impuestos que soportan.

Parece conveniente hacer las siguientes reflexiones:

- Los impuestos presionan a todos los comerciantes por igual, lo que permite *trasladar* a los precios de venta estos costos, manteniendo el margen de competencia.
- Muchos comerciantes consideran que, desapa-

recidos una parte de los impuestos, obtendrían ganancias sin considerar que, al mismo tiempo, caerían los precios en un mercado competitivo, manteniéndose casi *fijos* los márgenes.

— Los comerciantes «sumergidos» también consideran excesivos los impuestos.

Por todo lo anterior, se sacan las siguientes conclusiones:

— La valoración de los impuestos por los comerciantes es más una actitud *política* que económica.

— La mala rentabilidad general del comercio lleva a considerar excesivo cualquier coste *fijo y externo*.

— Cuando realmente los impuestos *distorsionan* la competencia es cuando gravan de forma *desigual* al comerciante.

*Estrategias del comerciante para el futuro.* En los cuadros J1, J2 y J3 se tabulan las respuestas obtenidas.

Las principales conclusiones son las siguientes:

| Estrategia  | Porcentaje |
|---|------------|
| Piensa seguir <i>igual</i> , sin cambios, en el negocio ..... | 60,1       |
| Piensa hacer <i>cambios</i> en el negocio ....                | 22,1       |
| Piensa <i>abandonar</i> el negocio .....                      | 16,1       |
| No sabe/no contesta .....                                     | 1,7        |

En principio parece que, con estas actitudes individuales, no va a resolverse la situación del sector. Los proyectos de los comerciantes son *insuficientes*. De esta comprobación surge la conveniencia de fomentar *estímulos externos* que faciliten el *saneamiento* y la *modernización* del comercio minorista.

*Comercio sin cambios.* De los 1.501 comercios entrevistados, hay 902 que no proyectan realizar cambios en su establecimiento.

Los principales motivos de no realizar cambios son:

- Un 35,1 por 100, porque no sabe qué cambios tendría que hacer.
- Un 30,6 por 100 por falta de capital para financiar las modificaciones a realizar.
- Un 21,8 por 100, porque duda de que los cambios a introducir sean efectivamente rentables.

Claramente se obtiene una imagen de *inmovilismo* en un sector de rentabilidades y *expectativas malas*.

Se saca la impresión de que el comercio minorista, en vez de ser *protagonista* de su transformación va a ser la *víctima* del proceso de modernización comercial.

Se confirma una actitud mayoritaria *pasiva*, dispues-



ta a aceptar lo *inevitable* cuando llegue, sabiendo que el futuro pasa por la desaparición, lo que genera actitudes de buscar un *culpable externo* (Administración, grandes superficies y venta ambulante).

A su vez, el comerciante se atrinchera en el carácter individual o familiar del negocio y en la gestión independiente.

*Comercios con cambios.* La mayoría de estos comerciantes (71,4 por 100) centra los cambios en la *modernización* del negocio. Este grupo concuerda bastante con los comercios que manifestaron su intención de proceder a futuras inversiones importantes (Cuadro H4).

Tiene especial importancia que solamente un 3,1 por 100 de los comercios consultados proyecten su *expansión*.

Este grupo, por muy reducido que sea, confirma la existencia de *oportunidades* comerciales.

*Comercios que abandonarán.* Un 16,1 por 100 de los comercios consultados proyectan abandonar el negocio.

Deberían buscarse fórmulas que ayudaran al cierre *definitivo* de estos comercios. No parece que sea solución el abandono por un propietario del negocio sobre la base de *traspasarlo* a otro nuevo comerciante, con muy bajas posibilidades de *viabilidad* económica.

En efecto, un 88,4 por 100 de estos comerciantes, que voluntariamente proyectan abandonar su negocio, lo hacen o por la mala rentabilidad actual o por sus malas perspectivas de viabilidad. Es decir, son comercios que *no deben existir*.

Parece ser ésta una información muy *orientadora* para la Administración pública y para el propio sector del comercio minorista. Este grupo de comercios, proyectado al nivel del censo de establecimientos, nos sitúa en 3.558 comercios que potencialmente pueden ser abandonados en el municipio de Madrid.

Lógicamente, cualquier Plan de Reestructuración o de Saneamiento del Comercio Minorista debe conocer y apoyarse en este grupo de comerciantes dispuestos a abandonar *voluntariamente* su negocio.

*Contribución al cierre de comercios.* En el cuadro J5 se tabulan las respuestas sobre la disposición de los comerciantes a participar económicamente para ayudar al cierre de otros comercios.

Sorprende que un 20,1 por 100 de los comercios consultados estén dispuestos a participar económicamente en el cierre.

Evidentemente, para llegar a hacer real esta colaboración es imprescindible *acertar* con un sistema *aceptado* por los comerciantes. Existen antecedentes, como el Plan de Reestructuración Harinera o Textil, que podría orientar sobre las posibilidades de un Plan de Reestructuración Comercial.

*Inquietud profesional.* En los cuadros K1 y K3 se recogen las respuestas recibidas sobre temas que orientan sobre la inquietud profesional de los comerciantes.

Sólo un 37 por 100 de los comercios ha conocido la existencia de EUROMERCADO en esta primavera. Puede indicar una falta de inquietud profesional o un fallo de información y de publicidad de la feria.

Más *indicativo* es el grupo de comerciantes (20,8 por 100) que estarían interesados en profundizar más en los aspectos de la profesión comercial y más aún sus preferencias:

— Un 42 por 100 de ellos se interesa por conocer mejor asociaciones de detallistas.

— Y otro 38,5 por 100 busca información sobre cooperativas de detallistas.

### 3. CONCLUSIONES

Del análisis anteriormente realizado se sacan las principales conclusiones siguientes:

1. Un fuerte carácter *familiar* del negocio (80,6 por 100).
2. Una pequeña *dimensión* de los establecimientos (1,6 empleados).
3. Un bajo nivel de equipamiento comercial.
4. Un nivel unitario del importe de la venta muy bajo.
5. La antigüedad media de los locales en los que se sitúa el comercio es elevada (38 años).
6. La antigüedad del negocio es más reducida, pero sigue siendo elevada (20 años).
7. En los últimos 10 años se han inaugurado el 27,9 por 100 de los comercios consultados. De ellos, en los dos últimos años, sólo el 3,1 por 100.
8. Se observa una relación muy directa entre la vida profesional del comerciante y el período de apertura del establecimiento.
9. La mayor parte de los comercios se instalan en locales arrendados (70 por 100) y el resto en propiedad (30 por 100).
10. La renta media mensual es de 13.332 pesetas.
11. Un alto porcentaje de los comerciantes arrendados (48,4 por 100) están dispuestos a abandonar su negocio por un traspaso inferior a un millón de pesetas.
12. La edad media de los comerciantes es de 43 años y un 82,3 por 100 es de sexo masculino.
13. El 97,6 por 100 de los comerciantes entrevistados tienen dedicación exclusiva.
14. El nivel de estudios y de formación de los comerciantes es muy bajo. Un 35,5 por 100 no tiene ninguna formación y un 48,1 por 100 ha estudiado sólo enseñanza básica (EGB).



15. En un 94,2 por 100 la gestión del comercio es independiente.

16. Sólo un 43 por 100 de los comercios controla contablemente el negocio de forma satisfactoria.

17. Alrededor de un 22 por 100 de los comercios funcionan como «sumergidos».

18. Sólo un 24,8 por 100 de los comercios que trabajan con bancos utilizan la financiación bancaria.

19. El abastecimiento de los comercios se hace preferentemente a través de canales tradicionales en vez de por canales modernos (Relación 1/7).

20. La utilización de tiendas cash-carry, para el aprovisionamiento de los comercios detallistas, es mínima (0,8 por 100).

21. Hay una mayoría de comerciantes (56,6 por 100) que considera «excesivos» los actuales horarios comerciales.

22. La mayoría de los comercios (57,8 por 100) practica el cierre anual del negocio por vacaciones. Un 71,3 por 100 de los comercios que cierran, lo hacen en agosto.

23. Durante los años ochenta se ha producido un fuerte proceso inversor (61,5 por 100).

24. Un 15,2 por 100 de los comercios llevan más de quince años sin realizar ninguna inversión.

25. Las inversiones se realizan mayoritariamente recurriendo a la financiación propia (82,8 por 100).

26. Un 14,3 por 100 de los comercios están dispuestos a realizar en el futuro inversiones importantes.

27. Un 61,2 por 100 de los comercios reconocen obtener una *mal*a rentabilidad.

28. Un 48,1 por 100 de los comercios sufren una mala situación financiera.

29. Se concluye que, por lo menos, la mitad del comercio minorista es *invi*able económicamente.

30. Un 29,8 por 100 de los comercios reconocen encontrarse anticuados. La situación real es mucho peor (55 por 100 - 85 por 100).

31. Un 45 por 100 de los comercios reconocen que los precios que practican no son los normales en su sector (más altos o más bajos).

32. Se confirma una estrecha relación directa entre el nivel de ventas de un comercio y su rentabilidad.

34. Hay una tendencia a considerar «excesivos» todos los costos fijos (laborales, local, impuestos).

35. La práctica totalidad de los comercios (94,2 por 100) consideran excesivos los impuestos. Parece una actitud más *política* que económica.

36. Un 16,1 por 100 de los comercios piensan abandonar el negocio en el futuro, un 22,1 por 100 piensan introducir cambios en su establecimiento y un 60,1 por 100 piensan seguir igual.

37. Un 20,1 por 100 de los comercios están dispuestos a *contribuir* económicamente para facilitar el cierre de los menos rentables.

38. Sólo un 37 por 100 de los comerciantes ha conocido la existencia de Eurocomercio.

39. Sólo un 20,8 por 100 de los comerciantes están interesados en profundizar en temas profesionales.

40. Un 54,1 por 100 de los comercios consideran que no tienen costos laborales (negocios familiares que no consideran como empleo el trabajo personal).



Par  
distin  
más  
a trav  
ciació  
Ha  
no se  
El  
busca  
ciales  
mo la  
poste  
gías

# 1. C D

En  
bles  
ciente  
Hor  
(G1)  
100),  
Las  
sobre



### III

## ANÁLISIS COMPARATIVO POR SECTORES

Para establecer un análisis comparativo entre los distintos tipos de actividad, se ha considerado como más útil analizar las variables, incluidas en la encuesta a través de cuadros numéricos que faciliten la diferenciación de los comportamientos que se observan.

Hay variables que, por su carácter muy específico, no son adecuadas para un análisis comparativo.

El estudio se realiza bajo la forma de comentarios, buscando tanto los rasgos comunes como los diferenciales. Este análisis comparativo debe entenderse como la *identificación* de los elementos y materiales que posteriormente se emplearán para establecer tipologías sectoriales.

#### 1. CARACTERÍSTICAS COMERCIALES DE LA VENTA

En el cuadro número 1 (p. 23) se recogen seis variables comerciales, enjuiciadas por los propios comerciantes, desglosándolas por actividades.

*Horarios comerciales.* La media de toda la encuesta (G1) (Anexo número 2) asignaba: excesivos (57 por 100), suficientes (40 por 100) y escasos (3 por 100).

Las respuestas por sectores se agrupan bastante sobre la media. Conviene destacar:

— Actividades con una posición *rotunda* sobre el

*exceso* de horarios: panaderías (70 por 100) y fruterías (63 por 100).

— Actividades con menor insistencia en el exceso de horarios: huerías (41 por 100) y lácteos (48 por 100).

*Día punta semanal.* En todas las actividades se considera el verdadero día punta el *viernes* sobre el sábado.

La importancia relativa entre viernes y sábado es variable, según las actividades:

— En las *huerías* (73-26) es donde se manifiesta con más fuerza el desplazamiento de las ventas punta sobre el viernes.

— En las panaderías (36-25) es donde más equilibran las valoraciones de las ventas entre sábado y viernes.

Pero más importante es destacar el comportamiento de las *panaderías* frente al resto de las actividades, al asignar como días-punta *otros días* de la semana que no sean viernes ni sábado. Así, mientras en otras actividades las respuestas que se concentran sobre viernes y sábado son del 91 al 99 por 100, en las panaderías sólo llegan al 61 por 100.

Parece, por tanto, que en las panaderías las puntas diarias de venta están más *atenuadas* que en cual-



quier otra actividad, pero, a su vez, los *horarios* es donde se juzgan más *inadecuados*. Esta característica *específica* de las panaderías debería ser tenida en cuenta en una reforma comercial.

Se comprueba una *total unanimidad* en considerar que las puntas de venta se dan en las *mañanas* sobre las tardes (91 por 100 al 98 por 100 de las encuestas).

*Día de menor venta semanal.* Aún hay mayor coincidencia en considerar el día de menor venta al *lunes* sobre el martes.

De forma similar a las puntas podemos concluir que:

— En las *pescaderías* (84-13) es donde se manifiesta con más claridad la *mínima* venta semanal en el *lunes*.

— En las *panaderías* (57 por 100) es donde se manifiesta con menos fuerza la menor venta semanal del *lunes*.

De igual forma, y como cabría esperar, se vuelve a confirmar que la actividad en donde menos tendencia hay a identificar un día de mínima venta semanal es también en las panaderías. Así, mientras en las demás actividades las respuestas que se concentran en el *lunes* y el *martes* oscilan entre el 89 por 100 y el 97 por 100, en el caso de las panaderías sólo suman el 76 por 100.

Se vuelve a confirmar que la venta de las panaderías es la que tiene las menores *oscilaciones* en las ventas diarias.

En cuanto al período del día en que la venta es menor, en todas las actividades se manifiesta la preferencia por la tarde, aunque de una forma no muy rotunda, ya que las respuestas sectoriales varían desde un mínimo del 61 por 100 (pescaderías) a un máximo del 77 por 100 (lácteos).

*Cierre anual por vacaciones.* Hay un importante campo de oscilación desde el sector donde más habitual es el cierre anual (pescaderías, con el 72 por 100 de los comercios) hasta donde es mínimo (panaderías, con el 44 por 100).

Parece que este hábito comercial viene condicionado por los comportamientos de los *consumidores*, que reducen los consumos de pescado en verano, pero mantienen el consumo de pan. No se considera que el cierre anual responda a comportamientos internos de cada sector.

De todas formas, la generalización social de las vacaciones debería producir un *mayor* porcentaje de comercios con vacaciones. Lógicamente debe esperarse una tendencia, en los años futuros, a que se extienda la práctica de vacaciones a todos los comercios.

El reparto del cierre entre los meses de agosto y julio es bastante *homogéneo* entre los distintos sectores.

*Tiempo medio de despacho.* Las declaraciones de los comerciantes sobre el tiempo más normal o medio de la venta a un cliente son bastante coherentes, ya que *convergen* los valores de la moda, media aritmética y mediana de las distribuciones que se obtienen en *todas* las actividades.

La clasificación de los sectores, según el tiempo de venta medio, es la siguiente:

- Carnicerías (4,7 minutos).
- Pescaderías (4,5 minutos).
- Comestibles (4,3 minutos).
- Hueverías (3,3 minutos).
- Fruterías (3,3 minutos).
- Lácteos (2,7 minutos).
- Panaderías (1,7 minutos).

En el cuadro número 2 (Clave E) (p. 26) se recogen las estimaciones del tiempo de despacho realizadas por los entrevistadores sobre el cronometraje de una venta real en todos y cada uno de los comercios visitados.

Los resultados que se obtienen son *próximos* a los declarados por los comerciantes, pero con la tendencia a una valoración inferior bastante constante, aproximadamente de un 15 por 100 a un 20 por 100. Sin embargo, el orden y la clasificación de las actividades es prácticamente la misma:

- Carnicerías (4,2 minutos).
- Pescaderías (4,0 minutos).
- Comestibles (3,8 minutos).
- Fruterías (2,7 minutos).
- Hueverías (2,6 minutos).
- Lácteos (2,1 minutos).
- Panaderías (1,5 minutos).

Consideramos, por tanto, aceptables las estimaciones realizadas y aceptamos las respuestas de los comerciantes como *válidas* para estimaciones posteriores.

*Importe de una venta.* En el cuadro número 2 (Clave F) se recoge la moda de las respuestas para cada actividad, así como el porcentaje de los comerciantes, que coincide en señalar el valor modal.

Si ordenamos los sectores por el mayor grado de coincidencia o concentración de las respuestas en la venta-moda obtenemos la siguiente clasificación:

- Panaderías (81 por 100): menos de 100 pesetas.
- Lácteos (60 por 100): entre 100 y 200 pesetas.
- Fruterías (54 por 100): entre 100 y 200 pesetas.
- Comestibles (53 por 100): entre 200 y 500 pesetas.
- Pescaderías (50 por 100): entre 200 y 500 pesetas.
- Hueverías (41 por 100): entre 200 y 500 pesetas.

| Actividad |
|-----------|
| 1         |
| 2         |
| 3         |
| 4         |
| 5         |
| 6         |
| 7         |



— Carnicerías (39 por 100): entre 200 y 500 pesetas.

Se comprueba que, cuanto más reducido es el importe de una venta es más *fácil* identificarla. Sólo para Panaderías y Lácteos es *significativa* la moda. En las demás actividades hay una mayor *dispersión* en las respuestas.

**Importe medio de una venta.** En los listados a nivel de actividad se agrupan las respuestas sobre el importe de una venta, según los intervalos propuestos al comerciante: menos de 100, 100/200, 200/500, 500/1.000, 1.000/2.000, 2.000/3.000, 3.000/4.000 y 4.000/5.000 pesetas.

El importe *medio* se ha calculado de forma ponderada, asignando a cada intervalo su valor medio, menos para el primer intervalo (0-100 pesetas), al que se le ha asignado el valor de 80, por estimación de los entrevistadores.

La clasificación de las actividades, según el valor medio de su venta resulta ser la siguiente:

- Carnicerías (537,3 pesetas).
- Pescaderías (472,3 pesetas).
- Comestibles (377,2 pesetas).
- Hueverías (288,8 pesetas).
- Fruterías (236,8 pesetas).
- Lácteos (200,7 pesetas).
- Panaderías (99,3 pesetas).

Estos resultados confirman que sólo en panaderías y en lácteos, el importe-moda se aproxima al importe-medio como se había estimado anteriormente.

El mismo cálculo de venta-media realizado para el conjunto de los 1.501 comercios que componen la encuesta, asigna un importe de *312,5 pesetas* para el conjunto del comercio de alimentación.

Sorprende el *bajo nivel* económico de las ventas-medias en el comercio minorista, lo que permite avanzar *sugerencias* importantes:

- Bajo nivel del consumidor.
- Frecuencia alta de las compras del consumidor, que se aprovisiona para períodos *pequeños*.
- Exceso de establecimientos, lo que incentiva a los consumidores a *repartir* sus compras en varios establecimientos.

Convendría *investigar* qué comportamientos de los consumidores están condicionando el bajo nivel de ventas de los comercios minoristas, ya que, por ese camino, puede venir una recuperación o un empeoramiento de la situación y de la rentabilidad del sector comercial.

**Potencial de facturación.** De los datos anteriormente obtenidos se puede estimar cuál es el potencial de facturación medio en un sector, medido por la facturación de un empleado en una hora de despacho *ininterrumpido*.

A partir de los datos del «tiempo medio de venta» y del «importe medio de una venta» se obtiene la posible facturación.

Si fijamos, caprichosamente, como base de medida el de 5.000 pesetas-hora por empleado, podemos clasificar los sectores según *un índice de facturación*, obteniéndose el siguiente resultado:

## CUADRO NUMERO 1

### CARACTERISTICAS DE LA VENTA DECLARADAS POR EL COMERCIANTE

ACTIVIDADES: 1. Fruterías 2. Carnicerías 3. Hueverías. 4. Lácteos. 5. Pescaderías. 6. Panaderías. 7. Comestibles.

| Variables procesadas y analizadas |           |           |             |    |   |                      |    |    |                        |    |    |                          |    |    |                                 |     |   |                                   |   |    |
|-----------------------------------|-----------|-----------|-------------|----|---|----------------------|----|----|------------------------|----|----|--------------------------|----|----|---------------------------------|-----|---|-----------------------------------|---|----|
| Actividad                         | Tipología | Encuestas | A) Horarios |    |   | B) Día punta semanal |    |    | C) Día menor afluencia |    |    | D) Cierre por vacaciones |    |    | E) Tiempo de despacho (minutos) |     |   | F) Importe de una venta (pesetas) |   |    |
|                                   |           |           | 1           | 2  | 3 | 1                    | 2  | 3  | 1                      | 2  | 3  | 1                        | 2  | 3  | 1                               | 2   | 3 | 1                                 | 2 | 3  |
| 1                                 | —         | 292       | 63          | 35 | 2 | 58                   | 37 | 97 | 68                     | 22 | 64 | 60                       | 75 | 21 | 3                               | 3,3 | 3 | 100/200                           | — | 54 |
| 2                                 | —         | 252       | 53          | 45 | 2 | 64                   | 27 | 98 | 75                     | 19 | 74 | 63                       | 63 | 30 | 5                               | 4,7 | 4 | 200/500                           | — | 39 |
| 3                                 | —         | 106       | 41          | 52 | 7 | 73                   | 26 | 94 | 75                     | 14 | 68 | 55                       | 74 | 21 | 2                               | 3,3 | 3 | 200/500                           | — | 41 |
| 4                                 | —         | 120       | 48          | 49 | 3 | 59                   | 33 | 98 | 66                     | 24 | 77 | 57                       | 69 | 28 | 2                               | 2,7 | 3 | 100/200                           | — | 60 |
| 5                                 | —         | 112       | 54          | 37 | 9 | 65                   | 30 | 98 | 84                     | 13 | 61 | 72                       | 79 | 19 | 5                               | 4,5 | 5 | 200/500                           | — | 50 |
| 6                                 | —         | 275       | 70          | 28 | 2 | 36                   | 25 | 97 | 57                     | 19 | 66 | 44                       | 68 | 22 | 1                               | 1,7 | 1 | −100                              | — | 81 |
| 7                                 | —         | 344       | 52          | 46 | 2 | 57                   | 40 | 91 | 68                     | 25 | 64 | 60                       | 73 | 22 | 5                               | 4,3 | 4 | 200/500                           | — | 53 |

Claves utilizadas: Todos los datos de las claves A-D se expresan en porcentajes

A = 1. Excesivos.—2. Suficientes.—3. Escasos.

B = 1. Viernes.—2. Sábado.—3. Por la mañana.

C = 1. Lunes.—2. Martes.—3. Por la tarde.

D = 1. Cierran.—2. En agosto.—3. En julio.

E = 1. Moda.—2. Media.—3. Mediana.

F = 1. Moda.—2. Porcentaje de respuestas situadas en la moda sobre el total de respuestas.



| Actividad         | Potencial<br>(ptas/hora) | Indice de<br>facturación |
|-------------------|--------------------------|--------------------------|
| Carnicerías ..... | 6.859                    | 137                      |
| Pescaderías ..... | 6.297                    | 126                      |
| Comestibles ..... | 5.263                    | 105                      |
| Hueverías .....   | 5.250                    | 105                      |
| Lácteos .....     | 4.459                    | 89                       |
| Fruterías .....   | 4.305                    | 86                       |
| Panaderías .....  | 3.505                    | 70                       |

Se advierten ahora diferencias *estructurales* importantes, ya que difícilmente puede modificar un sector su «potencial de facturación». Se observa, entre panaderías y carnicerías, una relación de 1 a 2.

Este potencial *no* está influido por el *número de establecimientos* de un sector, pues, aunque puede condicionar el número de ventas, no así el tiempo de despacho ni el importe de las mismas.

Tampoco está influido por los *comportamientos de los consumidores*, ya que la relación venta/tiempo se mantiene suficientemente constante. Si el consumidor aumenta su compra en cantidad o en variedad, y, por tanto, en su importe, también lo hace consumiendo más tiempo de despacho.

Se retienen los *índices de facturación* calculados como una característica importante para *diferenciar y explicar* los distintos sectores de actividad del comercio minorista de Madrid.

Los datos se consideran, aunque estimativos, suficientemente *orientadores* a los objetivos del presente estudio.

## 2. CARACTERÍSTICAS COMERCIALES DEL ESTABLECIMIENTO

En el cuadro número 2 (p. 26) se recogen las *observaciones* directas de los *entrevistadores* en los establecimientos visitados.

*Comerciantes presentes.* En la clave A se observa una concentración de los valores de moda, media y mediana de las distribuciones sectoriales resultantes bastante alta, lo que permite asignar a estos datos un grado muy *significativo*.

Los valores medios son, sin embargo, *poco explicativos* de la estructura real de los distintos establecimientos. Por esta razón se ha considerado más claro establecer el desglose, en cada sector, por el número de comerciantes.

Conviene volver a indicar que las observaciones se hicieron de lunes a jueves, y que, por tanto, el número de comerciantes responde al empleo *fijo* de cada comercio.

Los resultados son los siguientes, en función del número de comerciantes:

| Actividad         | N.º empleados |            |             |                        |
|-------------------|---------------|------------|-------------|------------------------|
|                   | Uno<br>(%)    | Dos<br>(%) | Tres<br>(%) | Cuatro<br>y más<br>(%) |
| Fruterías .....   | 54,5          | 34,2       | 10,3        | 1,0                    |
| Carnicerías ..... | 47,2          | 38,5       | 11,5        | 2,8                    |
| Hueverías .....   | 70,7          | 21,7       | 3,8         | 3,8                    |
| Lácteos .....     | 78,5          | 18,7       | 2,8         | —                      |
| Pescaderías ..... | 29,5          | 47,3       | 19,6        | 3,6                    |
| Panaderías .....  | 73,1          | 21,9       | 5,0         | —                      |
| Comestibles ..... | 39,2          | 38,8       | 12,9        | 9,1                    |

Claramente se observa, para los establecimientos con *un solo empleado*, tres grupos diferentes:

— Sectores en los que este tipo de comercios (un solo comerciante), es absolutamente *mayoritario*, entre el 70 por 100 y el 80 por 100 (lácteos, panaderías y hueverías).

— Sectores en los que la tienda con un solo comerciante se da, prácticamente, en la *mitad* de los casos: fruterías (54,5 por 100) y carnicerías (47,2 por 100).

— Sectores en los que son *minoritarios*, casi una tercera parte, los establecimientos con un solo dependiente: comestibles (39,2 por 100) y pescaderías (29,5 por 100).

Además, conviene destacar que, tanto *panaderías* como *lácteos*, son dos actividades en las que no se han detectado en la entrevista establecimientos con *más de tres* comerciantes fijos. Esto se *interpreta* como una limitación de la dimensión por la población a servir. Ambos tipos de comercio se especializan en productos *altamente normalizados* y con la imagen de perecederos, en consecuencia su capacidad de atracción es función de la *distancia*.

*Colas de clientes.* En la clave B del cuadro número 2 se indican los clientes presentes en el establecimiento en el momento de entrar el entrevistador.

Las consecuencias que se sacan son las siguientes:

— En un gran número de sectores la Moda es cero. Es decir, no había clientes. Esta situación refleja el período de bajas ventas en que se realizó la entrevista.

— La *estructura* humana sectorial es *adecuada* a la demanda. En efecto, los clientes medios en cada sector son siempre iguales o inferiores a los comerciantes medios excepto en las *panaderías* (1,7 frente a 1,3), donde la rapidez de despacho permite una buena *calidad* de servicio, aunque se produzcan colas.

*Cajas registradoras.* En la Clave C (cuadro número 2) se han globalizado todas las cajas registradoras de un establecimiento para facilitar la comparación entre Sectores.

El análisis del *reparto* del tipo de cajas (mecánicas, eléctricas, electrónicas) se podrá hacer dentro de cada sector.

En la citada clave C se recogen para todas las acti-



vidades y algunos tipos de comercio, la Moda, la Media y la Mediana de los equipamientos detectados en los comercios. En algunos casos, estas magnitudes sufren desviaciones que hacen dudar de la significación de los valores medios. A pesar de esta reserva, se considera útil analizar la variable de las Cajas Registradoras.

Pero el valor medio de las cajas por establecimiento no parece significativo, por lo que se ha optado por calcular un índice que expresa, para cada actividad, el número de cajas disponible por comerciante en un establecimiento. Hay que insistir que estos valores son meramente *teóricos* y no reales y que su validez se reduce a manifestar *tendencias*.

Si clasificamos las actividades según este índice, se obtiene el siguiente resultado:

| Actividad         | N.º cajas por comerciante |
|-------------------|---------------------------|
| Carnicerías ..... | 1,12                      |
| Comestibles ..... | 0,9                       |
| Pescaderías ..... | 0,7                       |
| Hueverías .....   | 0,63                      |
| Lácteos .....     | 0,58                      |
| Fruterías .....   | 0,49                      |
| Panaderías .....  | 0,46                      |

Pueden sacarse las siguientes reflexiones:

— En las *carnicerías* se dispone de un exceso de cajas para que, en los días-punta, los empleados a tiempo parcial puedan registrar las ventas.

— El índice de mecanización de los cobros *coincide* bastante con el índice de facturación. Es decir, cuanto mayor es el importe de la venta media, mayor es la tendencia a controlar la recaudación.

— En términos relativos parece que las pescaderías disponen de una mecanización *inferior* a la que les correspondería por su nivel de facturación potencial.

**Vitrinas frigoríficas.** La encuesta ha recogido otros equipamientos de frío (arcones congeladores o frigoríficos) y no frigoríficos (vitrinas y góndolas). Sin embargo, para un análisis comparativo entre sectores, se ha elegido la «vitrina frigorífica» como índice, por tratarse de un equipo que puede encontrarse en todos ellos.

En la Clave D (cuadro número 2) se recogen los resultados. De ellos se desprende la siguiente clasificación:

| Índice de equipamiento por establecimiento (Vitrinas) | Actividades |
|---|-------------|
| 1,5-2   | Carnicerías |
| 1   | Comestibles |
|   | Lácteos     |
|   | Hueverías   |
| 0,1   | Pescaderías |
|   | Panaderías  |
| Ninguna   | Fruterías   |

Las consecuencias que se obtienen son las siguientes:

— En los comercios con dotación garantizada de vitrina frigorífica, el consumidor *impone* este equipamiento. El comercio que no dispone de vitrina queda excluido por el comprador. La vitrina aporta *calidad* e imagen a los productos.

— En las pescaderías se da un *mínimo* nivel de equipamiento frigorífico. Aquí parece que las motivaciones psicológicas llevan a considerar que el producto es *fresco* si no necesita apoyo de frío. El consumidor puede dudar si el producto procede de un proceso de congelación o si lleva mucho tiempo expuesto si se lo encuentra en una vitrina con frío. Esta actitud no es racional, puesto que tanto si el producto es fresco como si es refrigerado o congelado *necesita* la cadena de frío. Es de esperar que, en unos años, las pescaderías pasen a dotarse de estos equipos.

— En las fruterías *no existen* vitrinas frigoríficas. Aquí no pueden ser razones psicológicas las que justifiquen esta situación. Parece más bien que el bajo nivel profesional del sector y su mala rentabilidad explican esta falta de dotación, además de la inercia de la costumbre comercial. También, posiblemente, la cadena de frío hace *recelar* al consumidor de la calidad y del *buen estado* de los productos hortofructícolas si los encuentra expuestos en una vitrina frigorífica. El sector tiende a comercializar productos que aún no han madurado, por lo que considera innecesarios los equipos de frío. Es de esperar una evolución favorable al uso de vitrinas frigoríficas para mantener un *mejor estado* de los alimentos. En las fruterías como en las pescaderías se suele renovar el abastecimiento *todos los días*, lo que también es un argumento posible para justificar la ausencia de equipamiento frigorífico.

— En las panaderías sorprende la *existencia* de equipos de frío, ya que el pan no lo necesita. Estas vitrinas se utilizan para otros productos complementarios (pastelería, tartas, helados, etc.). Es, por consiguiente, más un índice de *diversificación* que de modernización.

**Nivel de modernización.** Los encuestadores enjuiciaron todos los comercios visitados en dos grupos: modernos y anticuados. Esta valoración es subjetiva, pero puede ser *orientadora*. Se hicieron visitas en grupo antes de la encuesta para homogeneizar criterios y se procuró repartir las encuestas de forma que todos los entrevistadores visitaran comercios de todas las actividades y en todos los distritos.

A pesar de estas precauciones es evidente que los resultados obtenidos son sólo *indicativos* y así los hemos de utilizar.

En la clave F (cuadro número 2) se establecen, para



## CUADRO NUMERO 2

### CARACTERISTICAS COMERCIALES OBSERVADAS POR EL ENTREVISTADOR

ACTIVIDADES: 1. Fruterías. 2. Carnicerías. 3. Hueverías. 4. Lácteos. 5. Pescaderías. 6. Panaderías. 7. Comestibles

TIPOLOGIAS: 1. Mercado Municipal. 2. Galería Comercial. 3. Tienda de calle. T. Todas las tipologías.

| Variables procesadas y analizadas |           |           |                           |       |   |                       |       |   |                                  |       |   |                          |       |   |                                    |       |     |                                      |      |   |
|-----------------------------------|-----------|-----------|---------------------------|-------|---|-----------------------|-------|---|----------------------------------|-------|---|--------------------------|-------|---|------------------------------------|-------|-----|--------------------------------------|------|---|
| Actividad                         | Tipología | Encuestas | A) Comerciantes presentes |       |   | B) Clientes presentes |       |   | C) Número de cajas registradoras |       |   | D) Vitrinas frigoríficas |       |   | E) Tiempo de una venta E (minutos) |       |     | F) Impresión del establecimiento (%) |      |   |
|                                   |           |           | 1                         | 2     | 3 | 1                     | 2     | 3 | 1                                | 2     | 3 | 1                        | 2     | 3 | 1                                  | 2     | 3   | 1                                    | 2    | 3 |
|                                   |           |           |                           |       |   |                       |       |   |                                  |       |   |                          |       |   |                                    |       |     |                                      |      |   |
| 1                                 | 1         | 136       | 1                         | 1,493 | 1 | 1                     | 1,449 | 1 | —                                | 0,603 | — | —                        | 0,007 | — | 2                                  | 2,777 | 2   | 12,6                                 | 87,4 | — |
| 1                                 | 2         | 51        | 1                         | 1,725 | 2 | 2                     | 1,843 | 2 | —                                | 0,961 | — | —                        | —     | — | 2                                  | 2,776 | 2   | 13,7                                 | 86,3 | — |
| 1                                 | 3         | 105       | 1                         | 1,590 | 1 | —                     | 1,771 | 2 | —                                | 0,848 | — | —                        | 0,038 | — | 2                                  | 2,677 | 2,5 | 13                                   | 87   | — |
| 2                                 | 1         | 90        | 1                         | 1,478 | 1 | 1                     | 1,556 | 1 | 2                                | 1,900 | 2 | 1                        | 1,500 | 1 | 4                                  | 4,533 | 4   | 43,3                                 | 56,7 | — |
| 2                                 | 2         | 66        | 1                         | 1,667 | 2 | —                     | 1,606 | 1 | 2                                | 2     | 2 | 2                        | 1,818 | 2 | 3                                  | 3,780 | 4   | 36,4                                 | 63,6 | — |
| 2                                 | 3         | 96        | 2                         | 1,958 | 2 | —                     | 1,896 | 2 | 2                                | 1,927 | 2 | 2                        | 1,958 | 2 | 4                                  | 4,122 | 4   | 45,3                                 | 54,7 | — |
| 3                                 | T         | 106       | 1                         | 1,557 | 1 | —                     | 1,237 | 1 | 1                                | 1,028 | 1 | 1                        | 0,962 | 1 | 2                                  | 2,563 | 2   | 32,4                                 | 67,6 | — |
| 4                                 | 3         | 107       | 1                         | 1,234 | 1 | —                     | 1,271 | 1 | —                                | 0,729 | 1 | —                        | 1,065 | 1 | 2                                  | 2,059 | 2   | 10,5                                 | 89,5 | — |
| 5                                 | T         | 112       | 2                         | 1,973 | 2 | —                     | 1,509 | 1 | —                                | 1,384 | 1 | —                        | 0,107 | — | 4                                  | 4,048 | 4   | 29,5                                 | 70,5 | — |
| 6                                 | 3         | 260       | 1                         | 1,315 | 1 | —                     | 1,688 | 2 | —                                | 0,588 | — | —                        | 0,096 | — | 1                                  | 1,451 | 1   | 22,7                                 | 77,3 | — |
| 7                                 | 3         | 286       | 2                         | 1,951 | 2 | —                     | 1,885 | 2 | 2                                | 1,822 | 2 | 1                        | 1,115 | 1 | 1                                  | 3,836 | 3   | 34,3                                 | 65,7 | — |

#### CLAVES UTILIZADAS:

A = 1. Moda.—2. Media.—3. Mediana.  
B = 1. Moda.—2. Media.—3. Mediana.  
C = 1. Moda.—2. Media.—3. Mediana.

D = 1. Moda.—2. Media.—3. Mediana.  
E = 1. Moda.—2. Media.—3. Mediana.  
F = 1. Moderno.—2. Anticuoado.

las actividades y algunos tipos de comercio, los porcentajes de comercios según su grado de modernización.

La clasificación de los sectores, en orden decreciente según su grado de modernización, es la siguiente:

| Actividad         | Índice de modernización (%) |
|-------------------|-----------------------------|
| Carnicerías ..... | 42,3                        |
| Comestibles ..... | 34,3                        |
| Hueverías .....   | 32,4                        |
| Pescaderías ..... | 29,5                        |
| Panaderías .....  | 22,7                        |
| Fruterías .....   | 12,9                        |
| Lácteos .....     | 10,5                        |

Las importantes diferencias que se obtienen aportan *utilidad* a este índice para evaluar la situación *actual* de los sectores.

### 3. NIVELES Y FACTORES DE RENTABILIDAD

En el cuadro número 3 (p. 30) se han recogido las respuestas que mejor permiten analizar los niveles de

la rentabilidad actual, así como los factores principales que en ella intervienen.

Aunque las preguntas son de tipo cualitativo y se expresan juicios de valor, entendemos que las respuestas son muy útiles para *orientar* y aportar criterios de interpretación sobre la situación actual del comercio.

**Rentabilidad actual.** En la clave A se recogen las respuestas recibidas, clasificadas por actividades. De su análisis se desprende que hay *dos* Grupos o Tipos de sectores:

| Grupo | Actividades | Estructuras de rentabilidad (%) |       |
|-------|-------------|---------------------------------|-------|
| A     | Carnicerías | Buena:                          | 10-12 |
|       | Pescaderías | Suficiente:                     | 28-37 |
|       | Comestibles | Mala:                           | 50-60 |
| B     | Hueverías   |                                 |       |
|       | Fruterías   | Buena:                          | 4     |
|       | Lácteos     | Suficiente:                     | 25-27 |
|       | Panaderías  | Mala:                           | 69-71 |

Ambos Grupos están *netamente* diferenciados. Además se produce, dentro de cada Grupo, la suficiente convergencia de los valores como para poder reconocer que los *sectores* que componen cada Grupo se encuentran en *diferente* situación.



Si identificamos cada Grupo por la *estructura media de rentabilidad* de los sectores que lo componen, tendríamos: A (11-34-55) y B (4-26-70).

En ambos grupos se observa que los comercios con *mala* rentabilidad son *mayoría*. Es decir, que la variable que más caracteriza al comercio minorista es la *mala rentabilidad*.

Concentrándonos en esta característica se puede también identificar ambos Grupos por el porcentaje de comercios con Buena y Suficiente Rentabilidad, por un lado, y por el porcentaje de Mala Rentabilidad por otro lado. Tendríamos:

— El Grupo A, reconocible por la fórmula (45-55) = (Rentabilidad Aceptable-Rentabilidad mala).

— El Grupo B, caracterizado por el esquema (30-70) = (Rentabilidad Aceptable-Rentabilidad Mala).

Se comprueba, por tanto, que hay *dos* tipos de situaciones claramente diferenciadas, entre las distintas actividades comerciales, en función de su *rentabilidad Rentabilidad relativa*. En la Clave B (Cuadro número 3) se recogen las respuestas para cada actividad al valorar cada comerciante su rentabilidad en relación con la que considera normal en su sector.

Como era de esperar, la mayor parte de las respuestas se considera un comercio normal. Las principales observaciones que se obtienen son:

— Los comercios que se reconocen *líderes* suponen de un 5 a un 10 por 100 en todas las actividades. Este grupo parece *reducido* e insuficiente.

— En el grupo A se observa que los comercios que han reconocido una rentabilidad buena son prácticamente los mismos que se asignan una rentabilidad superior a la media del sector. De una forma indirecta consideran que la rentabilidad *normal es suficiente* en su actividad. Se produce una excepción con las huerías en que parte de los comercios de rentabilidad buena (una tercera parte) se asignan una rentabilidad normal.

— En el Grupo B, se comprueba una tendencia *inversa*. Parte de los comercios con rentabilidad suficiente consideran que obtiene una rentabilidad superior a la normal. Es decir, que lo *normal* en el sector es una rentabilidad mala. Así, en fruterías y en panaderías, los comercios que consideran que obtienen una rentabilidad superior a la normal son prácticamente el *doble* de los que reconocen tener una rentabilidad buena. En lácteos, sin embargo, coinciden rentabilidades buenas y superiores con lo que lo *normal* es la rentabilidad *suficiente*.

Con las anteriores consideraciones y utilizando los dos Grupos, anteriormente definidos, podemos resu-

mir la situación de rentabilidad *normal* de las actividades comerciales de la forma siguiente:

| Grupo | Rentabilidad | Actividad   | Rentabilidad normal |
|-------|--------------|-------------|---------------------|
| A     | 45-55        | Carnicerías | Suficiente          |
| A     | 45-55        | Pescaderías | Suficiente          |
| A     | 45-55        | Comestibles | Suficiente          |
| A     | 45-55        | Hueverías   | Buena y Sufi.       |
| B     | 30-70        | Lácteos     | Suficiente          |
| B     | 30-70        | Fruterías   | Mala                |
| B     | 30-70        | Panaderías  | Mala                |

Por otra parte, parece conveniente analizar el grupo de comerciantes que juzgan que la rentabilidad que obtienen es *inferior a la normal* en su actividad. Estos comercios son los que tienen más posibilidades de desaparecer, especialmente en los sectores donde menor o *peor* sea la rentabilidad normal. Si denominamos Potencial de Mortalidad de una actividad a este porcentaje de comercios de rentabilidad inferior a la normal, tendremos los siguientes resultados:

| Grupo | Actividad   | Potencial de mortalidad (%) | Rentabilidad normal |
|-------|-------------|-----------------------------|---------------------|
| B     | Panaderías  | 30,5                        | Mala                |
| B     | Fruterías   | 27,1                        | Mala                |
| A     | Comestibles | 25,9                        | Suficiente          |
| B     | Lácteos     | 24,2                        | Suficiente          |
| A     | Hueverías   | 21,7                        | Buena y sufi.       |
| A     | Carnicerías | 18,3                        | Suficiente          |
| A     | Pescaderías | 15,2                        | Suficiente          |

La información obtenida es bastante *congruente* y ofrece un panorama bastante *claro* de las situaciones de las distintas actividades.

Se destaca la *gravedad* de la situación en panaderías y fruterías, en donde mayor es el potencial de mortalidad y donde peor es la rentabilidad normal. Evidentemente, son las dos actividades que más necesitan un proceso de *saneamiento y reestructuración*.

*Situación financiera.* En la clave C (Cuadro número 3) se recogen las valoraciones sobre la situación financiera. Se observan situaciones muy *paralelas* a las de Rentabilidad, según los *dos* tipos definidos. La agrupación puede ser realizada según los siguientes criterios:

| Grupo | Actividades | Situación         | Intervalo (%) |
|-------|-------------|-------------------|---------------|
| A     | Carnicerías | Buena y excelente | 12-16         |
|       | Pescaderías | Regular           | 43-48         |
|       | Comestibles | Mala              | 36-43         |
|       | Hueverías   |                   |               |
| B     | Fruterías   | Buena y excelente | 6-9           |
|       | Lácteos     | Regular           | 32-37         |
|       | Panaderías  | Mala              | 56-59         |
|       |             |                   |               |



Se comprueba que ambos se comportan de forma *compacta*, dentro de cada uno de ellos, y *diferente* entre ellos.

Y también se comprueba una fuerte *coherencia* entre los resultados de rentabilidad y situación financiera.

De forma similar al Esquema de Rentabilidad de cada Grupo, podemos definir un Esquema de Situación Financiera basado en dos cifras, una de ellas para reflejar el porcentaje de comercios con *mala* situación financiera. Los resultados que se obtienen son los siguientes:

| Grupo | Esquema financiero |
|-------|--------------------|
| A     | 60-40              |
| B     | 40-60              |

Aunque se trata de valores redondeados, se *confirma* la validez de la agrupación de actividades realizada ya que se producen situaciones rotundamente *diferentes*.

*Nivel de Precios.* En la clave D (Cuadro número 3) se recogen los resultados de las respuestas recibidas.

El primer análisis a realizar es la relación posible de los niveles de precios con el nivel de rentabilidad.

En primer lugar, se ha investigado la relación entre los comercios que declaran practicar precios normales y los que consideran obtener rentabilidades normales. Se comprueba la existencia de dos clases de comportamientos:

| Grupo   | Actividades   | Intervalo de rentabilidad normal (%) | Intervalo de precios normales (%) |
|---------|---|--------------------------------------|-----------------------------------|
| Normal: | Panaderías<br>Comestibles                                       | 62-63                                | 58-61                             |
| Anormal | Fruterías<br>Carnicerías<br>Hueverías<br>Lácteos<br>Pescaderías | 66-74                                | 50-54                             |

En el Grupo Anormal claramente hay un importante grupo de comercios (casi el 20 por 100) que para *conseguir* rentabilidades normales tiene, que *practicar* precios anormales. En este grupo, por tanto, los precios no pueden considerarse un *factor* de rentabilidad.

Pero en el Grupo Normal *tampoco* se confirma una relación entre precios y rentabilidades como se pone de manifiesto seguidamente.

| Actividad         | Rentabilidad Superior | Rentabilidad Inferior | Precios altos | Precios bajos |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|---------------|
| Panaderías .....  | 8                     | 30                    | 16            | 23            |
| Comestibles ..... | 11                    | 26                    | 23            | 19            |

Ni los precios altos explican la rentabilidad superior ni los precios bajos la rentabilidad inferior.

Se concluye, por tanto que *los niveles de precios no condicionan directamente los resultados* y responden a otras motivaciones.

Conviene señalar que las dos actividades consideradas normales (paralelismo entre precios normales y rentabilidades normales) son también las que dan *mayor* porcentaje de comercios que *practican* precios normales. Son, por ello, actividades con comportamientos más *estables*.

Otras observaciones de interés son:

— El sector con mayor tendencia a *eleva*r los precios es el de las pescaderías ya que, simultáneamente, tiene el mayor porcentaje de comercios con precios altos (28 por 100) y el menor porcentaje de comercios con precios bajos (18 por 100).

— El sector con mayor tendencia a *reducir* los precios lo constituye las fruterías, con el menor porcentaje de precios altos (15 por 100) y el mayor porcentaje de precios bajos (34 por 100).

*Nivel de ventas.* En la Clave E (Cuadro número 3) se indican los resultados obtenidos en la Encuesta en la valoración de los comerciantes de su nivel de ventas.

El objetivo principal del análisis es investigar hasta qué punto el nivel de ventas es un factor o no de la rentabilidad comercial.

Para ello utilizamos la clasificación por Rentabilidad realizada anteriormente y los niveles de ventas, obteniendo los siguientes resultados:

| Grupo | Actividades                                     | Intervalos de niveles de ventas (%)               |
|-------|---|---|
| A     | Carnicerías<br>Pescaderías<br>Comestibles       | Altas: 11<br>Suficientes: 33-36<br>Bajas: 54-55   |
| B     | Hueverías<br>Fruterías<br>Lácteos<br>Panaderías | Altas: 6-10<br>Suficientes: 27-31<br>Malas: 62-67 |

De las anteriores informaciones se desprenden las siguientes conclusiones:

— Cada grupo se comporta internamente de forma muy convergente, ya que los intervalos de respuestas son muy estrechos.

— Cada grupo mantiene estructuras *diferentes*.

— Hay una relación *directa* y *estrecha* entre los niveles de ventas y el de rentabilidad.

— Hay un alto nivel de *coherencia* en las respuestas de la encuesta.

— Se confirma que el *nivel de ventas* es considerado por los comerciantes como un importante *factor* de la rentabilidad.



Como se ha hecho anteriormente, puede definirse un Esquema de Ventas para cada grupo que indique, de forma aproximada, el reparto entre comercios con bajo nivel de ventas y el resto. Las cifras que se obtienen son:

| Grupo | Esquema de ventas                          |
|-------|--|
| A     | (45-55) = (Alto y suficiente = Bajo nivel) |
| B     | (35-65) = (Alto y suficiente = Bajo nivel) |

A continuación se comparan los diferentes *Esquemas*, establecidos para cada Grupo, para facilitar nuevas conclusiones:

| Grupo | Rentabilidad | Ventas |
|-------|--------------|--------|
| A     | 45-55        | 45-55  |
| B     | 30-70        | 35-65  |

En el Grupo A se observa que el nivel de ventas *explica* directamente el nivel de rentabilidad.

Por el contrario, en el Grupo B se observa que *no sólo* los comercios con *bajas* ventas tienen *mala* rentabilidad. Ello puede significar que algunos comercios con ventas normales no consiguen una rentabilidad suficiente o que el nivel de ventas no condiciona directamente la rentabilidad. Consideramos que debe aceptarse la primera hipótesis, lo que supone reconocer que en este Grupo la situación *general* de los sectores es *mala*, puesto que *con ventas normales se pueden obtener rentabilidades malas*.

**Estructura humana.** En la Clave F (Cuadro número 3) se define la estructura de cada actividad según el número de comerciantes presentes en el momento de la encuesta considerada como estructura humana *fija*.

Si el nivel de ventas genera rentabilidad, la estructura humana fija debe servir de índice del *potencial* de ventas de un establecimiento. Lógicamente este índice no puede condicionar directamente la rentabilidad del negocio pero es una *condición necesaria* para conseguirlo.

Los sectores se pueden entonces clasificar según las diferentes estructuras humanas. Se ha elegido como criterio clasificador el porcentaje de *comercios* con *un comerciante*.

| Grupo           | Porcentaje (%) | Actividades                        | Potencial de ventas |
|-----------------|----------------|------------------------------------|---------------------|
| M = Mayoritario | 75             | Hueverías<br>Lácteos<br>Panaderías | Inferior            |
| E = Equilibrado | 50             | Fruterías<br>Carnicerías           | Medio               |
| R = Reducido    | 33             | Pescaderías<br>Comestibles         | Superior            |

Es evidente que, cuanto más numerosos sean los comercios con un solo comerciante en una actividad, menor será su «potencial de ventas». Esta clasificación la utilizaremos sólo para analizar las relaciones existentes entre estructura humana y rentabilidad.

A continuación se ha preparado una tabla para relacionar los Niveles de Rentabilidad (Clave A) con el Potencial de Ventas, dado por la estructura humana (Clave F).

Las abreviaturas utilizadas son:

— De Rentabilidad: B (Buena), S (Suficiente) y M (Mala).

— De Potencial de Ventas: + 3 (Tres y más comerciantes), 2 (Dos comerciantes) y 1 (un solo comerciante).

Las cifras que componen la tabla indican los porcentajes de comercios de un sector que se encuentran en la situación correspondiente a cada abreviatura.

| Grupo | Actividad   | Rentabilidad |    |    | Potencial de ventas |    |    |
|-------|-------------|--------------|----|----|---------------------|----|----|
|       |             | B            | S  | M  | +3                  | 2  | 1  |
| M     | Hueverías   | 12           | 36 | 52 | 8                   | 22 | 70 |
| M     | Lácteos     | 4            | 27 | 69 | 3                   | 19 | 78 |
| M     | Panaderías  | 4            | 25 | 71 | 5                   | 22 | 73 |
| E     | Fruterías   | 4            | 25 | 71 | 11                  | 34 | 55 |
| E     | Carnicerías | 12           | 37 | 51 | 14                  | 39 | 47 |
| R     | Pescaderías | 12           | 28 | 60 | 23                  | 47 | 30 |
| R     | Comestibles | 10           | 36 | 54 | 22                  | 39 | 39 |

En líneas generales, se observa una *tendencia* a que la distribución de los comercios, según su nivel de utilización humana, sea *equivalente* a la distribución de los comercios según los niveles de rentabilidad. Es decir, existe una *suave relación* entre potencial de ventas y rentabilidad.

A nivel de actividad se obtienen las siguientes conclusiones:

— *Hueverías*. No todos los comercios con un solo comerciante tienen mala rentabilidad. Un 25 por 100 de los comercios *unipersonales* pueden ser rentables.

— *Lácteos*. La relación entre Potencial y Rentabilidad es bastante clara y estrecha. Prácticamente los comercios *unipersonales* soportan una *mala* rentabilidad.

— *Panaderías*. Situación similar a la de los Lácteos.

— *Fruterías*. No sólo los comercios *unipersonales* obtienen una mala rentabilidad. Un 50 por 100 de los comercios con *dos* comerciantes mantienen también una mala rentabilidad.

— *Carnicerías*. La relación entre Potencial y Rentabilidad es evidente. Los comercios *unipersonales* son los que sufren una *mala* rentabilidad.

— *Pescaderías*. Situación similar a la de las Frute-



### CUADRO NUMERO 3

#### NIVELES Y FACTORES DE RENTABILIDAD

ACTIVIDADES: 1. Fruterías. 2. Carnicerías. 3. Hueverías. 4. Lácteos. 5. Pescaderías. 6. Panaderías. 7. Comestibles.

| Actividades | Tipología | Encuestas | Variables procesadas y analizadas |    |    |                          |    |    |                         |    |    |                     |    |    |                    |    |    |                      |    |    |
|-------------|-----------|-----------|-----------------------------------|----|----|--------------------------|----|----|-------------------------|----|----|---------------------|----|----|--------------------|----|----|----------------------|----|----|
|             |           |           | A) Rentabilidad actual            |    |    | B) Rentabilidad relativa |    |    | C) Situación financiera |    |    | D) Nivel de precios |    |    | E) Nivel de ventas |    |    | F) Estructura humana |    |    |
|             |           |           | 1                                 | 2  | 2  | 1                        | 2  | 3  | 1                       | 2  | 3  | 1                   | 2  | 3  | 1                  | 2  | 3  | 1                    | 2  | 3  |
| 1           | —         | 292       | 4                                 | 25 | 71 | 7                        | 66 | 27 | 7                       | 37 | 56 | 15                  | 51 | 34 | 8                  | 31 | 61 | 55                   | 34 | 11 |
| 2           | —         | 252       | 12                                | 37 | 51 | 11                       | 71 | 18 | 15                      | 47 | 38 | 24                  | 50 | 26 | 10                 | 36 | 54 | 47                   | 39 | 14 |
| 3           | —         | 106       | 12                                | 36 | 52 | 8                        | 70 | 22 | 12                      | 45 | 43 | 17                  | 51 | 32 | 7                  | 27 | 66 | 70                   | 22 | 8  |
| 4           | —         | 120       | 4                                 | 27 | 69 | 4                        | 72 | 24 | 9                       | 32 | 59 | 23                  | 54 | 23 | 6                  | 27 | 67 | 78                   | 19 | 3  |
| 5           | —         | 112       | 12                                | 28 | 60 | 11                       | 74 | 15 | 16                      | 48 | 36 | 28                  | 54 | 18 | 12                 | 33 | 55 | 30                   | 47 | 23 |
| 6           | —         | 275       | 4                                 | 25 | 71 | 8                        | 62 | 30 | 7                       | 35 | 58 | 16                  | 61 | 23 | 9                  | 29 | 62 | 73                   | 22 | 5  |
| 7           | —         | 344       | 10                                | 36 | 54 | 11                       | 63 | 26 | 15                      | 43 | 42 | 23                  | 58 | 19 | 11                 | 34 | 55 | 39                   | 39 | 22 |

CLAVES UTILIZADAS: Todos los datos se expresan en porcentajes.

A = 1. Buena.—2. Suficiente.—3. Mala.  
B = 1. Superior.—2. Normal.—3. Inferior.  
C = 1. Buena y excelente.—2. Regular.—3. Mala.

D = 1. Altos.—2. Normales.—3. Bajos.  
E = 1. Altas.—2. Suficientes.—3. Bajas.  
F = 1. Un empleado.—2. Dos empleados.—3. Tres y más empleados.

rías. Los comercios unipersonales no son rentables y un 60 por 100 de los comercios de dos comerciantes tampoco lo son.

— *Comestibles*. Situación parecida a la de las Fruterías y las Pescaderías. Los comercios unipersonales no son rentables y un 50 por 100 de los comercios de dos comerciantes tampoco lo son.

*Fronteras de rentabilidad por dimensión*. Del anterior análisis parece confirmarse que la dimensión comercial genera una frontera de rentabilidad.

Podemos identificar, en cada actividad, cuál es el porcentaje de comercios con Mala rentabilidad para cada dimensión. La dimensión se mide por el número de comerciantes *fijos*.

Con estos criterios se obtiene la siguiente tabla de comercios con Mala rentabilidad:

| Actividad         | Uno (%) | Dos (%) | Frontera de rentabilidad |
|-------------------|---------|---------|--------------------------|
| Fruterías .....   | 100     | 50      | Dos                      |
| Carnicerías ..... | 100     | —       | Uno/Dos                  |
| Hueverías .....   | 75      | —       | Uno                      |
| Lácteos .....     | 100     | —       | Uno/Dos                  |
| Pescaderías ..... | 100     | 60      | Dos                      |
| Panaderías .....  | 100     | —       | Uno/Dos                  |
| Comestibles ..... | 100     | 50      | Dos                      |

En donde se concluye que en todas las actividades, los comercios unipersonales son siempre los que soportan una mala rentabilidad.

Sólo en Hueverías pueden encontrarse en situación de rentabilidad comercios unipersonales y forman un pequeño grupo (25 por 100).

Además, en Fruterías, Pescaderías y Comestibles un 50 por 100 de los comercios con dos personas despachando sufren una mala rentabilidad.

Las relaciones entre Dimensión y Rentabilidad pueden ser muy orientadoras y útiles en futuros procesos de reestructuración comercial.

#### 4. PROFESIONALIDAD DEL COMERCIANTE

En el cuadro número 4 (p. 32) se han recogido las respuestas a preguntas de carácter personal sobre el propio comerciante entrevistado.

*Edad del comerciante*. En la Clave A se reflejan los resultados sobre la edad. Las principales observaciones a realizar son las siguientes:

— La edad media oscila entre los 40-47 años en todas las actividades.

— La Moda más alta (60 años) se da en el sector de Lácteos.

— Otros sectores sensibles a las jubilaciones a 10 años son los que mantienen Modas de edad superiores a 50 años. Estas actividades son: Fruterías en Mercados Municipales (52), carnicerías en tiendas de calle (56) y pescaderías (52).

— No se observan relaciones entre las edades de los comerciantes de un sector y su situación. Son variables aleatorias.

*Sexo del comerciante*. En la Clave B (Cuadro número 4) se ha dejado constancia de los resultados. Si se



clasifican las actividades por el diferente nivel de participación femenina, se obtiene la siguiente distinción:

| Intervalo de presencia femenina (%) | Actividades comerciales                             |
|-------------------------------------|---|
| 5-6                                 | Carnicerías (4,4) y pescaderías (6,2).              |
| 12-19                               | Comestibles (12,3) y huerías (18,9).                |
| 23-26                               | Lácteos (23,4), fruterías (25) y panaderías (26,2). |

Llama la atención que esta clasificación ordena los sectores de la misma forma que utilizando los niveles de rentabilidad.

Parece, por tanto, que hay una *relación* de cuanto mayor es el porcentaje de presencia femenina en un sector, peor es la situación de rentabilidad del mismo.

Quiere esto decir que o se retribuye menos o se valora menos el trabajo de la mujer-comerciante a quien se *orienta* profesionalmente a los sectores *menos rentables*.

A la inversa, la presencia femenina puede servir de índice de rentabilidad y modernización sectorial.

En este sentido, conviene destacar las puntas máximas y mínimas observadas de presencia femenina:

— Presencia mínima en carnicerías de galerías comerciales. Sólo un 1,5 por 100.

— Presencia máxima en fruterías de tiendas de calle con un 31,4 por 100.

Aunque en otras épocas, la necesidad de un mayor grado de especialización podría explicar la baja presencia femenina en carnicerías y en pescaderías, creemos que en el momento actual la variable que *explica* la presencia femenina es la *rentabilidad* económica.

*Dedicación profesional del comerciante.* En la Clave C del cuadro número 4 se confirma con carácter general, que la *práctica totalidad* de los comerciantes entrevistados trabajan a *plena dedicación*.

En efecto, el intervalo o campo de variación de la dedicación *exclusiva* oscila entre el 96 por 100 y el cien por cien.

Estos resultados confirman que la estructura humana, observada en los establecimientos, es de carácter *fijo*.

*Nivel de estudios.* En la Clave D (Cuadro número 4) se reflejan los resultados de la encuesta.

Como ya se había comprobado en el Capítulo II (Análisis general) el nivel de estudios y de formación es muy *bajo* en todas las actividades.

Por ello, se considera más significativo clasificar los sectores comerciales por el porcentaje de comerciantes con un *mayor nivel* de estudios (BUP, COU, Formación Profesional y universitarios).

La clasificación que resulta es la siguiente:

| Actividad        | Porcentaje | Intervalo (%) |
|------------------|------------|---------------|
| Fruterías.....   | 9,2        | 9-16          |
| Lácteos.....     | 13,1       | 9-16          |
| Panaderías.....  | 15,8       | 9-16          |
| Pescaderías..... | 16         | 16-23         |
| Carnicerías..... | 17,8       | 16-23         |
| Huerías.....     | 19,8       | 16-23         |
| Comestibles..... | 23,4       | 16-23         |

Se comprueba que tomando como frontera el 16 por 100 los dos grupos que resultan *coinciden* con los dos grupos por rentabilidades.

Se confirma así que todos los sectores más *rentables* tiene un porcentaje *mayor* de comerciantes con estudios de mayor nivel. Hay una relación entre *formación* y *rentabilidad*, a nivel de sector.

Los extremos en el porcentaje de comerciantes con mayor formación son:

— El mínimo (7,3 por 100), en fruterías en Mercados Municipales.

— El máximo (23,4 por 100), en comestibles.

*Diversificación profesional.* En la clave E (Cuadro número 4) se recogen las respuestas que miden la *movilidad* profesional de los comerciantes entrevistados.

Destaca, con carácter general, el alto número de personas que manifiestan haber tenido como única profesión la de comerciante.

La clasificación de las actividades comerciales, según el porcentaje de comerciantes de «única profesión», es la siguiente:

| Actividad        | Porcentaje (%) |
|------------------|----------------|
| Fruterías.....   | 76,4           |
| Huerías.....     | 76,4           |
| Panaderías.....  | 77,3           |
| Comestibles..... | 79,3           |
| Carnicerías..... | 84,1           |
| Pescaderías..... | 84,8           |
| Lácteos.....     | 84,9           |

Sorprende que el último lugar lo tenga la actividad de lácteos que parece no demandar un especial conocimiento profesional.

Los anteriores resultados ponen de manifiesto que el comercio minorista es una *forma de vida*. Por ello no debe sorprender un alto grado de *resistencia* a abandonar la actividad comercial, aunque el negocio comercial marche mal, ya que:

— En un alto porcentaje, es el medio familiar de vida.

— Es la única profesión que se conoce.

— La avanzada edad media de los comerciantes no facilita nuevas salidas.



**Jubilaciones.** En la Clave F del cuadro número 4 se indica el número de comerciantes, en cada sector, con 60 o más años. Además se traslada el resultado de la pregunta J4 «qué haría si pudiera empezar de nuevo» por las respuestas: «jubilarme», indicando el número de personas que así contestaron.

Los resultados se concretan en la siguiente tabla:

| Actividad         | Personas con +60 | Personas que se jubilarían | Población con +60 (%) |
|-------------------|------------------|----------------------------|-----------------------|
| Fruterías .....   | 24               | 16                         | 8                     |
| Carnicerías ..... | 15               | 7                          | 6                     |
| Hueverías .....   | 10               | 6                          | 9                     |
| Lácteos .....     | 17               | 10                         | 16                    |
| Pescaderías ..... | 16               | 10                         | 14                    |
| Panaderías .....  | 27               | 14                         | 10                    |
| Comestibles ..... | 18               | 17                         | 6                     |

Sacándose las siguientes conclusiones:

— Hay una fuerte *resistencia a jubilarse* en los comerciantes ya que, por término general, sólo la mitad de los que cuentan con más de 60 años se jubilarían en el caso de que pudieran iniciar de nuevo su nego-

cio. La única excepción lo forman los comerciantes de *comestibles* que en su totalidad están *dispuestos* a jubilarse.

— En los sectores de lácteos y pescaderías la *población* en condiciones de jubilarse es *muy superior* a los restantes sectores.

**Comerciantes empleados.** En el cuadro número 7 (Clave B, apartado 3) se recoge, para cada sector, los comerciantes entrevistados, al frente de su establecimiento, y que declararon su carácter de empleados asalariados.

El mínimo de empleados (5 por 100) se da en *fruterías de Mercados Municipales* y el máximo (36 por 100) en *carnicerías en galerías comerciales*.

Los niveles medios, en los distintos sectores, de comerciantes empleados permiten identificar *dos* grupos:

— Con porcentajes de empleados menores del 20 por 100: fruterías (11 por 100), pescaderías (15 por 100) y lácteos (17 por 100).

— Con porcentajes de empleados superiores al 20 por 100: hueverías y panaderías (21 por 100), comestibles (23 por 100) y carnicerías (25 por 100).

#### CUADRO NUMERO 4

##### NIVEL DE PROFESIONALIDAD DEL COMERCIANTE

ACTIVIDADES: 1. Fruterías. 2. Carnicerías. 3. Hueverías. 4. Lácteos. 5. Pescaderías. 6. Panaderías. 7. Comestibles

TIPOLOGIAS: 1. Mercado municipal. 2. Galería comercial. 3. Tienda de calle. T. Todas las tipologías.

| Actividad | Tipología | Encuestas | Variables procesadas y analizadas |      |    |             |      |   |               |     |   |                      |      |      |                                |     |      |               |    |    |
|-----------|-----------|-----------|-----------------------------------|------|----|-------------|------|---|---------------|-----|---|----------------------|------|------|--------------------------------|-----|------|---------------|----|----|
|           |           |           | A) Edad (años)                    |      |    | B) Sexo (%) |      |   | C) Dedicación |     |   | D) Nivel de estudios |      |      | E) Diversificación profesional |     |      | F) Jubilación |    |    |
|           |           |           | 1                                 | 2    | 3  | 1           | 2    | 3 | 1             | 2   | 3 | 1                    | 2    | 3    | 1                              | 2   | 3    | 1             | 2  | 3  |
| 1         | 1         | 136       | 52                                | 46,7 | 48 | 77,9        | 22,1 | — | 97,1          | 2,9 | — | 47,1                 | 45,6 | 7,3  | 73,5                           | 8,8 | 17,7 | 14            | —  | 10 |
| 1         | 2         | 51        | 39                                | 40,1 | 39 | 80,4        | 19,6 | — | 98            | 2   | — | 27,5                 | 60,8 | 11,7 | 76,5                           | 9,8 | 13,7 | 3             | —  | 6  |
| 1         | 3         | 105       | 39                                | 41,7 | 40 | 68,6        | 31,4 | — | 96,2          | 3,8 | — | 42,9                 | 46,7 | 10,5 | 80                             | 7,6 | 12,4 | 7             | 16 | 7  |
| 2         | 1         | 90        | 39                                | 44,2 | 43 | 94,4        | 5,6  | — | 98,9          | 1,1 | — | 31,1                 | 54,4 | 14,4 | 91                             | 1,1 | 7,9  | 7             | —  | 8  |
| 2         | 2         | 66        | 39                                | 40,7 | 40 | 98,5        | 1,5  | — | 97            | 3   | — | 28,8                 | 50   | 21,2 | 75,8                           | 3   | 21,2 | 2             | —  | 3  |
| 2         | 3         | 96        | 56                                | 42,9 | 44 | 94,8        | 5,2  | — | 100           | —   | — | 32,3                 | 49   | 18,7 | 83,3                           | 2,1 | 14,6 | 6             | 7  | 6  |
| 3         | T         | 106       | 36                                | 41,8 | 41 | 81,1        | 18,9 | — | 97,2          | 2,8 | — | 26,4                 | 53,8 | 19,8 | 76,4                           | 1,9 | 21,7 | 10            | 6  | 9  |
| 4         | 3         | 107       | 60                                | 43,8 | 43 | 76,6        | 23,4 | — | 98,1          | 1,9 | — | 43                   | 43,9 | 13,1 | 84,9                           | 3,8 | 11,3 | 17            | 10 | 16 |
| 5         | T         | 112       | 52                                | 44,9 | 44 | 93,8        | 6,2  | — | 98,2          | 1,8 | — | 42                   | 42   | 16   | 84,8                           | —   | 15,2 | 16            | 10 | 14 |
| 6         | 3         | 260       | 40                                | 42,7 | 43 | 73,8        | 26,2 | — | 97,3          | 2,7 | — | 33,8                 | 50,4 | 15,8 | 77,3                           | 3,8 | 18,9 | 27            | 14 | 10 |
| 7         | 3         | 286       | 48                                | 43,5 | 44 | 87,7        | 12,3 | — | 97,2          | 2,8 | — | 33,2                 | 43,4 | 23,4 | 79,3                           | 3,9 | 16,8 | 18            | 17 | 6  |

##### CLAVES UTILIZADAS

A = 1. Moda.—2. Media.—3. Mediana.

B = 1. Varón.—2. Mujer.

C = 1. Exclusiva.—2. Compartida.

Datos expresados en %, excepto clave A, en años.

D = 1. Ningún estudio.—2. EGB.—3. BUP, COU y Univers.

E = 1. Unica profesión.—2. Agricultor.—3. Otras profes.

F = 1. Con 60 años y más.—2. Total, por sector, que se jubilaría teóricamente.—3. % de comerciantes con 60 y más años.



## 5. PROFESIONALIDAD DEL ESTABLECIMIENTO

En el cuadro número 5 (p. 35) se recogen las respuestas recibidas de los comerciantes que se estudian seguidamente.

*Nivel de modernización.* En la clave A se ofrecen los juicios de los comerciantes entrevistados sobre el nivel de modernización de su propio comercio.

Se daban tres opciones:

- Nivel avanzado y bueno de modernización.
- Nivel suficiente de modernización.
- Nivel atrasado de modernización.

Hay una tendencia psicológica a juzgarse benignamente y más en un comerciante. En realidad, los comercios «suficientemente» modernizados, *no* son modernos.

Por esta razón creemos que debe utilizarse el sistema de traducción siguiente:

| Nivel aceptado de modernización | Nivel real de modernización |
|---------------------------------|-----------------------------|
| Avanzado y bueno                | Moderno                     |
| Suficiente                      | Anticuado                   |
| Atrasado                        | Anticuado                   |

Con estos criterios se ha confeccionado una nueva tabla clasificando los comercios en modernos y anticuados, con las *respuestas* de los comerciantes, para compararla con las *conclusiones* de los entrevistados sobre el número de comercios modernos y anticuados (Cuadro número 2, clave F).

Se obtienen los siguientes resultados:

| Sectores de actividad | (R.) Comerciantes |            | (C.) Entrevistadores |            |
|-----------------------|-------------------|------------|----------------------|------------|
|                       | Modernos          | Anticuados | Modernos             | Anticuados |
| Fruterías .....       | 16                | 84         | 13                   | 87         |
| Carnicerías .....     | 44                | 56         | 42                   | 58         |
| Hueverías .....       | 30                | 70         | 32                   | 68         |
| Lácteos .....         | 14                | 86         | 11                   | 89         |
| Pescaderías .....     | 35                | 65         | 30                   | 70         |
| Panaderías .....      | 23                | 77         | 23                   | 77         |
| Comestibles .....     | 41                | 59         | 34                   | 66         |

Los resultados son muy *coherentes* y permiten utilizar esta información para poder valorar la *situación* de los diferentes sectores en cuanto a su nivel de modernización.

*Potencial de modernización de un sector.* Si definimos como potencial de un sector el porcentaje de comercios anticuados, la tabla anterior nos permite clasificar a los sectores de actividad y cuantificar, simultáneamente, su potencial de modernización por los comercios que pueden ser modernizados.

Así obtenemos la siguiente clasificación de potenciales:

| Actividad         | Potencial de modernización |
|-------------------|----------------------------|
| Lácteos .....     | 86                         |
| Fruterías .....   | 84                         |
| Panaderías .....  | 77                         |
| Hueverías .....   | 70                         |
| Pescaderías ..... | 65                         |
| Comestibles ..... | 59                         |
| Carnicerías ..... | 56                         |

Se confirma aquí la clara relación inversa entre *rentabilidad* y potencial de *modernización*. Ya que los tres sectores con mayor potencial (77-86) pertenecen al grupo B (30-70) y los otros cuatro sectores con menor potencial (70-56) componen el grupo A (45-55).

Esta relación permite *explicar* el *retraso* de los sectores menos modernos provocada por una peor rentabilidad. Más que considerar que, por no ser modernos, no generan rentabilidad.

La cuantificación de los potenciales de modernización permite comprender la *gravedad de la situación* del comercio minorista que debe emprender *numerosas* modernizaciones, a *corto plazo*, en actividades de *mal* la rentabilidad.

*Necesidad de modernización de un sector.* En el potencial se incluyen los comercios que no son modernos, pero parte de ellos tienen un nivel suficiente a juicio del comerciante. Es decir, no van a ser modernizados por falta de motivación.

Sin embargo, los propios comerciantes han valorado, además, los establecimientos que consideran «atrasados». Entendemos que estos comercios *necesitan* una modernización *urgente*, porque su nivel de atraso es inaceptable.

Definiremos, por tanto, un índice de necesidad de modernización de un sector por el porcentaje de comercios «atrasados» (clave A, apartado 3), evaluado por los comerciantes. Con este criterio se obtiene la siguiente clasificación de sectores:

| Actividad         | Índice de necesidad de modernización |
|-------------------|--------------------------------------|
| Fruterías .....   | 49                                   |
| Panaderías .....  | 37                                   |
| Lácteos .....     | 34                                   |
| Pescaderías ..... | 25                                   |
| Hueverías .....   | 24                                   |
| Carnicerías ..... | 18                                   |
| Comestibles ..... | 18                                   |



El índice vuelve a confirmar la *relación* entre rentabilidad y antigüedad de un sector. Aunque se producen algunos cambios en la clasificación se mantiene en cabeza el grupo B (49-34), claramente *diferenciado* del grupo A (25-18).

Posiblemente, este índice de necesidad de modernización puede ser también indicativo de la mortalidad de un sector, ya que trata de comercios muy anticuados, que *probablemente nunca* serán modernizados.

Destacan las fruterías, con un índice de 49, lo que supone que la *mitad* del sector tiene riesgo de *mortalidad*.

**Nivel sanitario.** En la clave B (Cuadro número 5) se recogen los juicios de valoración de los comerciantes sobre su propio establecimiento, desde el punto de vista sanitario.

Como ya se comentó en el Capítulo II (Análisis General), hay una tendencia a evaluar favorablemente el nivel sanitario existente.

Parece, por tanto, que sólo son fiables las respuestas extremas: los comercios con un nivel bueno (respuestas: alto y bueno) y con un nivel malo (respuesta: regular).

La situación sectorial, clasificada según ambos criterios, da el siguiente resultado:

| Nivel sanitario |       |
|-----------------|-------|
| Actividad       | Bueno |
| Comestibles ... | 68    |
| Panaderías ...  | 59    |
| Carnicerías ... | 57    |
| Pescaderías ... | 56    |
| Lácteos ...     | 55    |
| Hueverías ...   | 49    |
| Fruterías ...   | 40    |

| Nivel sanitario |      |
|-----------------|------|
| Actividad       | Malo |
| Lácteos ...     | 4    |
| Comestibles ... | 8    |
| Panaderías ...  | 8    |
| Pescaderías ... | 11   |
| Carnicerías ... | 12   |
| Hueverías ...   | 15   |
| Fruterías ...   | 17   |

Las principales consecuencias que se obtienen son:

- Las tiendas de *comestibles* tienen una situación sanitaria claramente *mejor* que los demás sectores.
- Las *fruterías* ofrecen un nivel sanitario *inferior* al de las restantes actividades.
- Las *pescaderías* reflejan perfectamente la situación *media* del conjunto del comercio minorista.

**Eurocomercio 1986.** En la clave C (Cuadro número 5) se reflejan las contestaciones en relación con la Feria del Comercio celebrada, antes de la encuesta, en Madrid.

El conocimiento de Eurocomercio ha sido *reducido*, entre el 32 y el 44 por 100 de los comerciantes. Esta variable no es significativa, puesto que puede responder a una defectuosa información sobre la feria.

Puede ser más significativo el porcentaje de los comerciantes que visitaron Eurocomercio en relación a los que conocían su existencia. Clasificando los sectores según el grado de asistencia obtenemos la siguiente relación:

| Actividad         | Asistencia Eurocomercio |
|-------------------|-------------------------|
| Carnicerías ..... | 45                      |
| Fruterías .....   | 37                      |
| Hueverías .....   | 36                      |
| Pescaderías ..... | 29                      |
| Comestibles ..... | 27                      |
| Lácteos .....     | 26                      |
| Panaderías .....  | 25                      |

Las conclusiones que se derivan de la anterior clasificación pueden ser las siguientes:

- Destacan las carnicerías como la actividad más inquieta o *interesada* en potenciarse profesionalmente.
- Hay un grupo de cuatro sectores que manifiestan una actividad de *menor* interés (entre el 25 y el 29 por 100).

**Información profesional.** Las respuestas sobre el interés por profundizar en alguna nueva fórmula comercial mantienen una cierta ambigüedad. El desinterés tanto puede suponer falta de inquietud profesional como seguridad de juicio ya realizado sobre la conveniencia de aplicar alguna de las nuevas fórmulas.

Por esta razón se ha considerado que las respuestas de la clave B (Cuadro número 5) no permiten establecer conclusiones y que no es necesario seguir en su análisis.

**Nuevas fórmulas comerciales.** En la clave E (Cuadro número 5) se tabulan las respuestas obtenidas sobre los tipos de nuevas fórmulas por las que se manifiesta mayor interés.

Se confirma claramente el *interés general* por las *cooperativas* y *asociaciones de detallistas*, que oscila desde un 94 por 100 (pescaderías) a un 66 por 100 (carnicerías).

Es posible que esta *preferencia* por las cooperativas y asociaciones esté relacionada con la *independencia* de gestión. El comerciante individual y familiar es muy sensible a seguir manteniendo su independencia y cree que ello es más posible conseguirlo en organizaciones con *otros* detallistas que con organizaciones *profesionales*.

El rechazo de las tiendas Cash Carry, confirmado también en otros puntos del estudio, seguramente tiene una explicación *financiera* más que de falta de información.

ACTIVIDAD

| Actividad | Tipo |
|-----------|------|
| 1         | —    |
| 2         | —    |
| 3         | —    |
| 4         | —    |
| 5         | —    |
| 6         | —    |
| 7         | —    |

CLAVES U  
A = 1. Av  
B = 1. Al  
C = 1. Inf

## 6. PRO

En el  
respuest  
nadas en  
cas de la  
sionalida  
tentes.

**Tipos**  
tados a  
que se c

— La  
tores es

— El  
100) de  
de las h  
(10,6 po

— El  
caderías  
muy pró  
(98 por

— El  
(1,8 por  
aunque

**Sistem**  
se recog  
dos por l

La falt



# CUADRO NUMERO 5

## PROFESIONALIDAD DEL ESTABLECIMIENTO

ACTIVIDADES: 1. Fruterías. 2. Carnicerías. 3. Hueverías. 4. Lácteos. 5. Pescaderías. 6. Panaderías. 7. Comestibles.

| Actividad | Tipología | Encuestas | Variables procesadas y analizadas |    |    |                    |    |    |                      |    |    |                            |    |   |                    |    |    |      |   |   |
|-----------|-----------|-----------|-----------------------------------|----|----|--------------------|----|----|----------------------|----|----|----------------------------|----|---|--------------------|----|----|------|---|---|
|           |           |           | A) Nivel de modernización         |    |    | B) Nivel sanitario |    |    | C) Eurocomercio 1986 |    |    | D) Información profesional |    |   | E) Nuevas fórmulas |    |    | F) — |   |   |
|           |           |           | 1                                 | 2  | 3  | 1                  | 2  | 3  | 1                    | 2  | 3  | 1                          | 2  | 3 | 1                  | 2  | 3  | 1    | 2 | 3 |
| 1         | —         | 292       | 16                                | 35 | 49 | 40                 | 43 | 17 | 35                   | 65 | 13 | 75                         | 25 | — | 41                 | 44 | 15 | —    | — | — |
| 2         | —         | 252       | 44                                | 38 | 18 | 57                 | 31 | 12 | 38                   | 62 | 17 | 86                         | 14 | — | 20                 | 46 | 34 | —    | — | — |
| 3         | —         | 106       | 30                                | 46 | 24 | 49                 | 36 | 15 | 44                   | 56 | 16 | 79                         | 21 | — | 32                 | 45 | 23 | —    | — | — |
| 4         | —         | 120       | 14                                | 52 | 34 | 55                 | 41 | 4  | 38                   | 62 | 10 | 80                         | 20 | — | 50                 | 33 | 17 | —    | — | — |
| 5         | —         | 112       | 35                                | 40 | 25 | 56                 | 33 | 11 | 35                   | 65 | 10 | 71                         | 29 | — | 39                 | 55 | 6  | —    | — | — |
| 6         | —         | 275       | 23                                | 40 | 37 | 59                 | 33 | 8  | 32                   | 68 | 8  | 81                         | 19 | — | 56                 | 29 | 15 | —    | — | — |
| 7         | —         | 344       | 41                                | 41 | 18 | 68                 | 24 | 8  | 41                   | 59 | 11 | 79                         | 21 | — | 30                 | 44 | 23 | —    | — | — |

### CLAVES UTILIZADAS:

A = 1. Avanzado y bueno.—2. Suficiente.—3. Regular.  
B = 1. Alto y bueno.—2. Aceptable.—3. Regular.  
C = 1. Informado.—2. No informado.—3. Ha visitado.

D = 1. No interesado.—2. Profundizaría en alguna fórmula comercial.  
E = 1. Cooperativas.—2. Asociaciones.—3. Cash Carry-Cadenas Voluntarias.  
F = —

## 6. PROFESIONALIDAD DE LA GESTION

En el cuadro número 6 (p. 39) se han tabulado las respuestas a seis preguntas de la encuesta, seleccionadas entre las que se hacían conocer las características de la gestión, que permiten juzgar sobre la profesionalidad de la misma en los diferentes sectores existentes.

*Tipos de gestión.* En la Clave A se reflejan los resultados a nivel sectorial. Las principales conclusiones que se obtienen son:

— La característica predominante en todos los sectores es la de una gestión *independiente*.

— El sector donde existe mayor porcentaje (16 por 100) de establecimientos con gestión *asociada* es el de las *hueverías*. Le sigue el sector de *comestibles* (10,6 por 100).

— El sector de *máxima* independencia son las *pescaderías* (cien por cien), aunque con comportamientos muy próximos de *carnicerías* (98 por 100) y *fruterías* (98 por 100).

— El sector donde se produce un mayor porcentaje (1,8 por 100) de gestión *integrada* es en *comestibles*, aunque se trata de un porcentaje muy pequeño.

*Sistema contable.* En la Clave B (cuadro número 6) se recogen las contestaciones sobre procesos utilizados por los comerciantes.

La falta o ausencia, reconocida, de contabilidad pa-

rece ser un índice de comercio *marginal*. Si clasificamos los sectores por este porcentaje de comercios tendremos una valoración de la marginalidad profesional de los mismos.

Los resultados son los siguientes:

| Actividad         | Sin contabilidad |
|-------------------|------------------|
| Fruterías .....   | 33,8             |
| Panaderías .....  | 25,1             |
| Lácteos .....     | 18,4             |
| Pescaderías ..... | 12,4             |
| Carnicerías ..... | 11,8             |
| Hueverías .....   | 10,4             |
| Comestibles ..... | 7,2              |

Se comprueba que los tres primeros sectores pertenecen al Grupo B de menor rentabilidad y que los sectores del Grupo A mantienen porcentajes muy inferiores. Se comprueba una *relación* entre el nivel de rentabilidad de un sector y su nivel de profesionalidad.

De forma similar se puede estudiar una clasificación sectorial según el nivel en que se utilizan los servicios especializados de una gestoría para llevar la contabilidad del negocio. Los resultados que se obtienen son:



| Actividad        | Gestorías |
|------------------|-----------|
| Comestibles..... | 63,3      |
| Pescaderías..... | 55,2      |
| Carnicerías..... | 54,8      |
| Hueverías.....   | 50,0      |
| Lácteos.....     | 40,4      |
| Panaderías.....  | 39,0      |
| Fruterías.....   | 23,0      |

Se vuelve a confirmar la *relación* entre rentabilidad y profesionalidad en la gestión. Los sectores de los Grupos A y B están netamente diferenciados.

En ambas clasificaciones se despegan los sectores extremos, por lo que se puede afirmar que, *contablemente*:

— Los comestibles constituyen la actividad *más* profesionalizada.

— Las fruterías son los comercios *menos* profesionalizados.

*Establecimiento de inventarios.* En la Clave C (Cuadro número 6) se aportan los resultados de la Encuesta. Así como los procesos contables permiten un *control* del negocio comercial, la disposición de inventarios aportan información imprescindible para la *gestión*, determinando beneficios y facilitando decisiones sobre la rotación de productos, una de las claves de la rentabilidad.

La utilización de inventarios es pues, una medida bastante directa de la profesionalidad de gestión. Si clasificamos los sectores por el porcentaje de comercios que realizan inventarios tendremos:

| Actividad        | Inventarios |
|------------------|-------------|
| Comestibles..... | 70,0        |
| Carnicerías..... | 60,7        |
| Pescaderías..... | 43,8        |
| Hueverías.....   | 42,3        |
| Lácteos.....     | 40,6        |
| Panaderías.....  | 30,3        |
| Fruterías.....   | 27,4        |

Vuelven aquí a confirmarse conclusiones anteriores:

— Hay una relación clara entre rentabilidad y profesionalidad.

— Los comestibles son los comercios *más* profesionales contablemente.

— Las fruterías son las tiendas *menos* profesionales contablemente.

La multiplicidad de productos que comercializa una

tienda de comestibles hace casi *obligatoria* la realización de inventarios, por lo que el 30 por 100 de tiendas que no la practican deben ser negocios *marginales* que funcionan por *inercia*, pero que no son objeto de una gestión propiamente dicha.

*Utilización de bancos.* En la Clave D (Cuadro número 6) quedan reflejados los porcentajes de comercios en cada sector según el número de bancos con los que se trabaja.

Llama la atención lo habitual que es, en todos los sectores, la existencia de comercios *marginales* que no necesitan bancos. Este hecho puede servir de medición *indirecta* de la *profesionalidad* de la gestión, ya que todo el movimiento del negocio tiene que hacerse necesariamente por medio de pagos y cobros en *metálico*.

Clasificando sectorialmente las actividades por este porcentaje de comercios que no trabajan con bancos, obtenemos el siguiente resultado:

| Actividad        | Sin bancos |
|------------------|------------|
| Carnicerías..... | 4,1        |
| Pescaderías..... | 6,9        |
| Comestibles..... | 8,6        |
| Hueverías.....   | 10,9       |
| Panaderías.....  | 10,9       |
| Lácteos.....     | 13,3       |
| Fruterías.....   | 24,3       |

Se manifiesta nuevamente que los sectores *más* rentables tienen una gestión *más* profesionalizada al ser inferiores los porcentajes de establecimientos que no trabajan con bancos.

*Utilización de crédito bancario.* En la Clave E del cuadro número 6 se expresa el porcentaje de comercios que, en cada actividad, declaran utilizar la financiación bancaria.

La clasificación de los sectores, según dicho porcentaje, resulta la siguiente:

| Actividad        | Utilización de crédito bancario |
|------------------|---------------------------------|
| Comestibles..... | 58,5                            |
| Carnicerías..... | 35,7                            |
| Pescaderías..... | 32,7                            |
| Panaderías.....  | 31,0                            |
| Lácteos.....     | 29,8                            |
| Hueverías.....   | 29,5                            |
| Fruterías.....   | 21,3                            |

La dispersión de comportamientos, dentro de cada uno de los dos grupos de rentabilidad, no permite rela-



cionar claramente rentabilidad sectorial con profesionalidad. Esta convergencia de planteamientos de sectores de los dos grupos creemos que se produce porque el recurso a la financiación se *origina* por dos procesos opuestos:

— Porque en los comercios profesionalizados y modernos, la financiación crediticia se considera no sólo normal sino necesaria. En este caso cuanto *más rentable* es un negocio *más utiliza* la financiación bancaria.

— Porque en los comercios de mentalidad antigua, con mala rentabilidad y con mala situación financiera, se recurre al crédito como fuente complementaria de las ventas. En este segundo caso cuanto *menos rentable* es un comercio, *más se utiliza* el crédito bancario.

Este doble proceso, dentro de un mismo sector y que provoca siempre el incremento del crédito bancario, se alimenta tanto desde los comercios más profesionales como desde los menos rentables. En consecuencia, se distorsiona la relación rentabilidad-profesionalización-financiación crediticia. No pueden, pues, obtenerse conclusiones útiles de este análisis.

Sin embargo, la clasificación anterior permite nuevamente afirmar que:

— Los comercios de comestibles son los más *avanzados* financieramente.

— Las fruterías son los establecimientos más *atrasados* financieramente.

**Estimación de comercios sumergidos.** La existencia de comercios que no llevan contabilidad o no trabajan con bancos, estimula a pensar que hay establecimientos que «*huyen de todo control*».

Además, en el proceso de la entrevista ha habido comerciantes que no han respondido a estas preguntas. No parece que pueda explicarse por otra razón que la de no dar información.

Parece existir, por tanto, un grupo apreciable de comercios que no sólo *no utiliza* información, sino que ni siquiera quiere *informar* de su ausencia.

Todo ello apunta a *presumir* un grupo de comercios *sumergidos* que mantiene relaciones normales con proveedores, clientes y Administración (licencias, tasas, etc.), pero que se sumerge a todos los efectos *fiscales* (IRPF, Sociedades, IVA, etc.) y *laborales* (Seguridad Social, cotizaciones, etc.).

Si se incorporan al cálculo de los porcentaje los comerciantes entrevistados que no sabían o no contestaban a las preguntas sobre la existencia de contabilidad o la de la relación con bancos, podemos hacer una *estimación* de comercios sumergidos. Los resultados se reflejan seguidamente, asignando un intervalo de comercios sumergidos más probable, según los dos índices calculados:

| Actividad             | Sin contabilidad | Sin bancos | Sumergidos |
|-----------------------|------------------|------------|------------|
| Fruterías . . . . .   | 36,3             | 28,8       | 29-36      |
| Carnicerías . . . . . | 14,3             | 16,7       | 14-17      |
| Hueverías . . . . .   | 18,9             | 22,6       | 19-23      |
| Lácteos . . . . .     | 21,5             | 20,6       | 21-22      |
| Pescaderías . . . . . | 17,9             | 15,2       | 15-18      |
| Panaderías . . . . .  | 31,2             | 24,6       | 25-31      |
| Comestibles . . . . . | 14,3             | 22,4       | 14-22      |

Las anteriores cifras son una *orientación de la importancia que puede tener en Madrid el problema del comercio sumergido*.

De su análisis surgen las siguientes consideraciones:

— Los sectores más *legales* son *carnicerías, comestibles y pescaderías*.

— Las actividades más sumergidas son las *fruterías y las panaderías*.

**Antigüedad bancaria.** En la clave F del cuadro número 6 se informa sobre la antigüedad con que se trabaja con los bancos, en cada tipo de actividad.

Se confirma que la antigüedad media bancaria oscila, en todos los sectores, entre los 8 y los 14 años.

Sin embargo, la antigüedad media de los negocios desde su apertura se sitúa entre los 11 y los 22 años, lo que quiere decir que *históricamente* ha cambiado el grado de *utilización* bancaria en el comercio.

La antigüedad media con que en un sector se trabaja con los bancos *equivale*, suponiendo constante el número de los comercios existentes, al número de *años* en que dicho sector mantenía el mismo porcentaje de comercios trabajando con bancos que *actualmente*.

Cuanto más reducido sea este número de años es más *reciente* la práctica actual bancaria y, por tanto, más *atrasado* financieramente el sector.

Con este criterio se puede establecer el siguiente cuadro:

| Actividad             | Antigüedad bancaria | Año equivalente | Comercios con banco (%) |
|-----------------------|---------------------|-----------------|-------------------------|
| Fruterías . . . . .   | 8,9                 | 1977            | 71,2                    |
| Carnicerías . . . . . | 11,2                | 1975            | 83,3                    |
| Hueverías . . . . .   | 10,9                | 1975            | 77,4                    |
| Lácteos . . . . .     | 11,9                | 1974            | 79,4                    |
| Pescaderías . . . . . | 13,8                | 1972            | 84,8                    |
| Panaderías . . . . .  | 11,0                | 1975            | 75,4                    |
| Comestibles . . . . . | 12,3                | 1974            | 77,6                    |

De la información anterior se sacan conclusiones claras:

— Desde los primeros años de la década de los 70



los distintos sectores comerciales vienen manteniendo una utilización de los bancos *similar* a la actual. El recurso del comercio minorista a la banca se ha producido con *anterioridad* a 1975.

— El sector más *adelantado* en conseguir su actual nivel de utilización bancaria ha sido las pescaderías, con el *mayor* porcentaje de comercios (84 por 100) antes que ninguno (1972).

— El sector más *atrasado* en conseguir el actual nivel de utilización bancaria lo han constituido las fruterías, con el *menor* porcentaje de comercios (71,2 por 100) y el *último* de todos los sectores (1977).

Pero hay otro factor que hay que considerar para evaluar la utilización e, indirectamente, la profesionalidad financiera de los sectores, que es la antigüedad en la apertura de los negocios.

Supongamos que, en un sector, se inauguran todos los comercios (C1) de golpe en el mismo año (T1), el año de la antigüedad media de inauguración.

Supongamos que, en el momento actual, el número de comercios con utilización bancaria es el de C2, con una antigüedad media bancaria de T2. Esto equivaldría a suponer que del grupo inicial C1 ningún comercio trabajaba con bancos hasta el año T2, en que todos los comercios C2 iniciarían simultáneamente su trabajo con los bancos.

La intensidad teórica máxima bancaria podría venir expresada por la superficie  $C1 \times T1$ , y la intensidad real de uso bancario por la superficie  $C2 \times T2$ .

La relación entre ambas superficies puede servir de Índice de Utilización Histórica Financiera, al medir la intensidad con que se ha utilizado la banca en relación con el potencial posible de utilización en los años anteriores.

En cada sector, por tanto:

—  $C2/C1$  es el porcentaje actual de comercios que utilizan bancos, sobre el total entrevistado.

— T1 es la antigüedad media de inauguración de los establecimientos del sector, en años.

— T2 es la antigüedad media de los establecimientos del sector en la utilización de bancos, medida en años.

Con estos criterios, el Índice de «Utilización Histórica Financiera» (U.H.F.) resulta ser:

| Actividad         | C2/C1 | T2   | T1   | Índice |
|-------------------|-------|------|------|--------|
| Fruterías .....   | 71,2  | 8,9  | 20,1 | 31,5   |
| Carnicerías ..... | 83,3  | 11,2 | 11,0 | 84,8   |
| Hueverías .....   | 77,4  | 10,9 | 21,2 | 39,8   |
| Lácteos .....     | 79,4  | 11,9 | 21,1 | 44,8   |
| Pescaderías ..... | 84,8  | 13,8 | 22,3 | 52,5   |
| Panaderías .....  | 75,4  | 11,0 | 21,6 | 38,4   |
| Comestibles ..... | 77,6  | 12,3 | 19,5 | 48,9   |

El uso de este Índice Financiero debe ser *limitado*. El índice supone una información cualitativa y *orientadora*, dadas las hipótesis simplificadoras que se han realizado.

La ordenación, según el índice, de los sectores resulta ser:

| Actividad         | Índice de «U.H.F.» |
|-------------------|--------------------|
| Carnicerías ..... | 85                 |
| Pescaderías ..... | 53                 |
| Comestibles ..... | 49                 |
| Lácteos .....     | 45                 |
| Hueverías .....   | 40                 |
| Panaderías .....  | 38                 |
| Fruterías .....   | 32                 |

Este índice mide la *intensidad histórica* con que se ha venido utilizando el sistema bancario.

Por ejemplo: las carnicerías y las pescaderías tienen *actualmente* un porcentaje de establecimientos que trabajan con bancos muy similar (83,3 por 100 y 84,8 por 100). La intensidad financiera actual es *similar*.

Las pescaderías, sin embargo, han necesitado muchos más años (inauguraciones más antiguas) que las carnicerías para llegar casi a los mismos niveles de utilización. La intensidad con que se ha utilizado la banca ha sido menor.

El índice de utilización *actual* vendría dado por el porcentaje de comercios que declaran trabajar con Bancos. En resumen, podemos evaluar la intensidad del uso bancario por los sectores y, por tanto, indirectamente su nivel de *profesionalidad* en la gestión a través de los siguientes *Índices de Intensidad de Utilización Bancaria*:

| Actividad         | Uso bancario |           |
|-------------------|--------------|-----------|
|                   | Actual       | Histórico |
| Pescaderías ..... | 85           | 53        |
| Carnicerías ..... | 83           | 85        |
| Lácteos .....     | 79           | 45        |
| Comestibles ..... | 78           | 49        |
| Hueverías .....   | 77           | 40        |
| Panaderías .....  | 75           | 38        |
| Fruterías .....   | 71           | 32        |

De los datos anteriores se sacan varias consecuencias *importantes*:

— Se ha producido un notable incremento en la utilización bancaria en todos los sectores, excepto en carnicerías, donde se ha mantenido *constante*.

— Se ha conseguido una importante *homogenización* entre los sectores en la utilización bancaria, cuyos extremos han pasado a ser de 85-32 a 85-71.

| Actividad | Tipología |
|-----------|-----------|
| 1         | 1         |
| 1         | 2         |
| 1         | 3         |
| 2         | 1         |
| 2         | 2         |
| 2         | 3         |
| 3         | 1         |
| 4         | 3         |
| 5         | 1         |
| 6         | 3         |
| 7         | 3         |



# CUADRO NUMERO 6

## NIVEL DE PROFESIONALIDAD DE LA GESTION

ACTIVIDADES: 1. Fruterías. 2. Carnicerías. 3. Hueverías. 4. Lácteos. 5. Pescaderías. 6. Panaderías. 7. Comestibles.

TIPOLOGIAS: 1. Mercado Municipal. 2. Galería comercial. 3. Tienda de calle. T. Todas las tipologías.

| Actividad | Tipología | Encuestas | Variables procesadas y analizadas |      |     |                     |      |      |                                   |      |   |                       |      |      |                                 |   |   |                                      |    |   |
|-----------|-----------|-----------|-----------------------------------|------|-----|---------------------|------|------|-----------------------------------|------|---|-----------------------|------|------|---------------------------------|---|---|--------------------------------------|----|---|
|           |           |           | A) Tipo de gestión                |      |     | B) Sistema contable |      |      | C) Establecimiento de inventarios |      |   | D) Utilización bancos |      |      | E) Utilización crédito bancario |   |   | F) Antigüedad con el banco principal |    |   |
|           |           |           | 1                                 | 2    | 3   | 1                   | 2    | 3    | 1                                 | 2    | 3 | 1                     | 2    | 3    | 1                               | 2 | 3 | 1                                    | 2  | 3 |
| 1         | 1         | 136       | 97                                | 3    | —   | 31,8                | 22,7 | 45,5 | 31,1                              | 68,9 | — | 26,5                  | 62,9 | 10,6 | 15,7                            | — | — | 8,6                                  | 40 | — |
| 1         | 2         | 51        | 100                               | —    | —   | 38,8                | 26,5 | 34,7 | 28,6                              | 71,4 | — | 27,3                  | 70,4 | 2,3  | 34                              | — | — | 8,0                                  | 24 | — |
| 1         | 3         | 105       | 97,1                              | 2,9  | —   | 34                  | 21,6 | 44,4 | 22,1                              | 77,9 | — | 20                    | 69,5 | 10,5 | 22,4                            | — | — | 9,6                                  | 35 | — |
| 2         | 1         | 90        | 98,9                              | —    | 1,1 | 19,1                | 45,5 | 35,4 | 58,4                              | 41,6 | — | 6,1                   | 81,7 | 12,2 | 25,3                            | — | — | 12,8                                 | 40 | — |
| 2         | 2         | 66        | 98,5                              | 1,5  | —   | 7,8                 | 61,7 | 30,5 | 55,7                              | 44,3 | — | 3,8                   | 79,2 | 17   | 33,3                            | — | — | 9                                    | 24 | — |
| 2         | 3         | 96        | 97,9                              | 2,1  | —   | 7,6                 | 58,9 | 33,5 | 66,3                              | 33,7 | — | 2,4                   | 67,8 | 29,8 | 47,1                            | — | — | 11,1                                 | 26 | — |
| 3         | T         | 106       | 84                                | 16   | —   | 10,4                | 50   | 39,6 | 42,3                              | 57,7 | — | 10,9                  | 63   | 26,1 | 29,5                            | — | — | 10,9                                 | 40 | — |
| 4         | 3         | 107       | 95,3                              | 4,7  | —   | 18,4                | 40,4 | 41,2 | 40,6                              | 59,4 | — | 13,3                  | 79,6 | 7,1  | 29,8                            | — | — | 11,9                                 | 37 | — |
| 5         | T         | 112       | 100                               | —    | —   | 12,4                | 55,2 | 32,4 | 43,8                              | 56,2 | — | 6,9                   | 76,5 | 16,6 | 32,7                            | — | — | 13,8                                 | 44 | — |
| 6         | 3         | 260       | 95                                | 4,7  | 0,4 | 25,1                | 39   | 35,9 | 30,3                              | 69,7 | — | 10,9                  | 80,9 | 8,2  | 31                              | — | — | 11,0                                 | 50 | — |
| 7         | 3         | 286       | 87,7                              | 10,6 | 1,8 | 7,2                 | 63,3 | 29,5 | 70                                | 30   | — | 8,6                   | 69,5 | 21,9 | 58,5                            | — | — | 12,3                                 | 40 | — |

### CLAVES UTILIZADAS

A = 1. Independiente.—2. Asociado.—3. Integrado.

B = 1. No lleva contabilidad.—2. Una gestoría lleva la contabilidad.

—3. Lleva la contabilidad de forma personal.

C = 1. Hace inventarios.—2. No hace inventarios.

D = 1. No utiliza bancos.—2. Utiliza un banco.—3. Utiliza dos bancos o más.

E = 1. Tiene pólizas en vigor.

F = 1. Antigüedad media.—2. Antigüedad Máxima.

— Las comparaciones, en cada momento, de los índices de utilización bancaria, actual e histórico, permiten dar una visión de la *evolución sectorial* de los comportamientos profesionales.

### 7. ESTRUCTURA EMPRESARIAL

En el cuadro 7 (p. 43) se han recogido las variables que mejor pueden informar sobre la estructura del negocio minorista, lo que puede permitir el análisis comparativo entre sectores.

**Independencia empresarial.** La independencia empresarial equivale a la independencia de gestión que ya se ha analizado.

Existen dos grupos:

— Sectores cuyos comercios independientes suponen entre el 85 por 100 y el 90 por 100 del sector: *lácteos y comestibles*.

— Sectores cuyos establecimientos independientes se sitúan entre el 95 y el cien por cien de su sector: los restantes que son los *más independientes*.

**Fórmula de propiedad.** En el Capítulo II (Análisis General) ya se detectó la importancia de la propiedad familiar en el comercio minorista.

En el cuadro número 7 (Clave B) se han separado las respuestas según que la propiedad sea individual (del propio comerciante) o familiar. El resto de las respuestas pertenecen a «Comerciantes empleados» por ser la propiedad del establecimiento de terceros.

Atendiendo al carácter individual de la propiedad los sectores se concentran en *dos* grupos: uno, centrado en el 60 por 100 y otro, en el 50 por 100. En cuanto a la propiedad de terceros también se observan dos intervalos diferentes: el 75-79 por 100 y el 93-89 por 100.

En la tabla siguiente los valores que se obtienen para cada uno de los sectores son:

| Actividad         | Propiedad individual | Propiedad de terceros |
|-------------------|----------------------|-----------------------|
| Fruterías .....   | 62                   | 11                    |
| Carnicerías ..... | 59                   | 25                    |
| Hueverías .....   | 48                   | 21                    |
| Lácteos .....     | 55                   | 17                    |
| Pescaderías ..... | 65                   | 15                    |
| Panaderías .....  | 53                   | 21                    |
| Comestibles ..... | 51                   | 23                    |



Las conclusiones que se sacan son las siguientes:

— Las *pescaderías* son la actividad donde más frecuente es la propiedad *individual* del negocio que, además, supone la situación claramente mayoritaria y típica en el sector. Le siguen *fruterías* y *carnicerías*.

— Las *hueverías* es el sector donde menor proporción alcanzan los comercios de propiedad individual (48 por 100), que no llegan a la mayoría.

— En todos los sectores la propiedad individual es mayoritaria (más del 51 por 100), excepto en las *hueverías* (48 por 100).

— Hay un grupo de sectores en los que la propiedad de *terceros* se sitúa entre el 21 por 100 y el 25 por 100. Lógicamente este porcentaje es un índice de las posibilidades de viabilidad económica o de rentabilidad, ya que, al utilizar asalariados, no constituyen el *medio de vida* del propietario, quien está más inclinado al cierre del establecimiento no rentable que el propietario individual.

— En el otro grupo de sectores los porcentajes de propiedad de *terceros* oscilan entre el 11 por 100 y el 17 por 100. Sorprende el bajo nivel de las *pescaderías* (15 por 100) cuando el nivel de rentabilidad del sector permitía esperar un mayor nivel de propiedad de *terceros*. Posiblemente, el alto nivel de propiedad individual y el bajo nivel de propiedad de *terceros* en *pescaderías* se deba a la importancia de gestionar de forma *directa* y *personal*, tanto la compra como la venta de unos productos delicados, muy perecederos y de alto valor. Sin embargo, en el caso de las *fruterías* es más seguro que el bajo nivel de propiedad de *terceros* sea una consecuencia directa de la *baja* probabilidad de conseguir un establecimiento rentable en tal sector.

— Un caso inverso de las *pescaderías* lo constituyen las *panaderías*. Es un sector donde sus expectativas de rentabilidad deberían hacer esperar un menor porcentaje de comercios de *terceros*. Sin embargo, la normalización de productos y de precios que se da en este sector permite dejar en manos de asalariados la marcha del negocio sin arriesgar su rentabilidad.

— En las *hueverías* concuerda el bajo nivel de propiedad individual (48 por 100), con el apreciable nivel de propiedad de *terceros* (21 por 100) y con el alto nivel de gestión asociada (16 por 100). Se trata del único sector con comportamientos muy próximos a los de los *comestibles* en los aspectos de *gestión* y de *estructura*.

**Antigüedad del negocio.** En la Clave C del cuadro número 7 se resumen las respuestas recibidas sobre el período de tiempo en que el negocio ha estado en funcionamiento.

En los dos sectores en que se ha podido diferenciar por tipos de comercio (*fruterías* y *carnicerías*) se comprueba una antigüedad claramente *mayor* de los esta-

blecimientos situados en los Mercados Municipales. Posiblemente ello se debe a que la *oferta* de locales disponibles en el momento de las inauguraciones (1968 a 1972) era mayor en galerías y en locales comerciales de calle, coincidiendo con la gran expansión de la construcción de viviendas que, precisamente en aquellos años, se produjo.

Se concluye, por tanto, que ha sido una característica *impuesta* al comercio minorista más que una *nota propia*.

Clasificando los sectores por la Antigüedad-Moda, se observan dos comportamientos: 20-21 años y de 8 a 12 años.

Se concluye, por tanto, que:

— Hacia 1966 se produjo un amplio y profundo proceso de incremento de la oferta comercial, especialmente en *fruterías*, *carnicerías* en Mercados Municipales, *pescaderías* y *panaderías*. En gran parte, los comercios existentes en la actualidad proceden de entonces (proximidad media = Moda).

— Hacia 1976 (entre 1974 y 1978) se produce otra ola de creación de comercios en *carnicerías* de calle, *hueverías*, *comestibles* y *lácteos*. Sin embargo, esta ola tiene mucha *menor intensidad* y afecta a una *pequeña parte* de la oferta sectorial, como pone de manifiesto la disparidad entre los valores de las Modas (8-12) y los de las Medias (16-21).

— Para investigar con más detalle el proceso de *renovación* comercial en cada sector habría que realizar nuevos listados, con cortes por distintos intervalos de antigüedad.

Clasificando los sectores por el valor medio de la antigüedad de la inauguración se tienen los siguientes resultados:

| Actividad         | Media de antigüedad del local |
|-------------------|-------------------------------|
| Pescaderías ..... | 22,3                          |
| Panaderías .....  | 21,6                          |
| Hueverías .....   | 21,2                          |
| Lácteos .....     | 21,1                          |
| Fruterías .....   | 20,1                          |
| Comestibles ..... | 19,5                          |
| Carnicerías ..... | 18,4                          |

Las antigüedades son *próximas*. Los extremos lo constituyen las *pescaderías* y las *carnicerías* que, en general, mantienen siempre *comportamientos* muy parecidos.

Es posible que estas diferencias se expliquen más por razones *personales* que por motivos económicos. Hay que recordar que es en las *pescaderías* donde existen mayor número de propietarios individuales



(65,2 por 100) y que la edad media de sus comerciantes (44,9 años) es mayor que en las carnicerías (42,8 años). Además la población «jubilable» es mucho mayor en pescaderías (14 por 100) que en carnicerías (6 por 100).

**Comercios arrendados.** En la clave D del cuadro número 7 se recogen los valores relativos a diferentes aspectos ligados con los locales arrendados.

Al analizar los valores de fruterías y carnicerías, diferenciados por el tipo de ubicación, se confirma que:

— En los mercados de propiedad municipal el arrendamiento es del cien por cien de los comercios, si bien esta cifra disminuye entre un 6 y 9 por 100 por influencia de los Mercados de Abastos de carácter privado.

— En las tiendas de calle tienden a *equilibrarse* los porcentajes de comercios arrendados y en propiedad tanto en fruterías (38,1-34,3) como en carnicerías (40,6-36,5).

Con los valores de la clave F podemos evaluar la situación por sectores, identificando el grupo de las respuestas nulas (no sabe/no contesta) y reflejando la relación entre comercios arrendados y en propiedad.

Los resultados que se obtienen son los siguientes:

| Actividad       | C. Arrendados | C. Propiedad | NS/NC | Indice A/P |
|-----------------|---------------|--------------|-------|------------|
| Fruterías ..... | 70,2          | 15,1         | 14,7  | 4,65       |
| Carnicerías ... | 66,7          | 15,9         | 17,4  | 4,19       |
| Hueverías ..... | 62,3          | 17,0         | 20,7  | 3,66       |
| Lácteos .....   | 46,7          | 37,4         | 15,9  | 1,25       |
| Pescaderías ... | 65,2          | 15,2         | 19,6  | 4,29       |
| Panaderías ...  | 42,3          | 36,2         | 21,5  | 1,17       |
| Comestibles...  | 39,2          | 38,8         | 22,0  | 1,01       |

De donde claramente se observan dos grupos de estructuras diferentes:

— Una en donde los comercios en propiedad y en alquiler son similares (1,01 a 1,25). A él pertenecen los sectores de comestibles, panaderías y lácteos. Todos con predominio de las tiendas de calle (tipología 3).

— Otra en que los comercios arrendados son *cuatro* veces (3,66 a 4,65) mayores que los de propiedad, que afecta a los restantes sectores.

Evidentemente, esta diferente estructura repercutirá tanto en el nivel de costos de explotación como en la diferente *movilidad* de los comerciantes en su actividad.

En cuanto a los niveles de rentas se observa claramente dos grupos en cuanto a la renta media:

— Uno, en que la renta media mensual se agrupa en las 20.000 pesetas (carnicerías de calle y comestibles).

— Otro, centrado en rentas de 11.000 a 15.000 pesetas, que absorbe a las restantes actividades.

— Las rentas máximas se dan en carnicerías y pescaderías con un nivel similar y muy superior al del resto de las actividades (125.000 a 130.000 pesetas/mes).

— El importe de las rentas medias supone un coste *reducido* para la explotación del negocio comercial.

— Las características del local *distorsionan* la competencia, ya que las relaciones entre rentas medias y rentas máximas pueden suponer diferencias de hasta ocho veces su importe. Esta consideración se refuerza al comprobar que hay comerciantes que declaran rentas *mínimas* de 1.000 y 2.000 pesetas mensuales. Este factor puede *explicar* la persistencia de algunos comercios inviables que sobreviven por una *subvención oculta* que distorsiona la competencia y dificulta la modernización del sector.

**Traspasos comerciales.** Los comerciantes manifestaron el importe del traspaso por el que estarían dispuestos a abandonar el negocio. Los resultados se recogen en la clave E del cuadro número 7.

En primer lugar, sorprende el *alto número* de comerciantes dispuestos a traspasar su negocio por *menos de un millón* de pesetas. Parece que este grupo *indica* un nivel de baja rentabilidad. Para investigarlo se ha preparado una tabla en que se recoge sectorialmente el volumen de estos comercios y su peso dentro de su actividad.

| Actividad         | Comercios | Porcentaje |
|-------------------|-----------|------------|
| Fruterías .....   | 102       | 35         |
| Carnicerías ..... | 53        | 21         |
| Hueverías .....   | 23        | 22         |
| Lácteos .....     | 35        | 33         |
| Pescaderías ..... | 37        | 33         |
| Panaderías .....  | 76        | 29         |
| Comestibles ..... | 48        | 17         |

Se confirma la existencia de dos grupos:

— Uno de ellos, centrado sobre el 20 por 100 (17-22), que incluye a tres de los sectores más rentables (comestibles, carnicerías y hueverías).

— El otro, que se agrupa sobre el 30 por 100 (29-35), que incluye a los tres sectores menos rentables y a las *pescaderías*.

Creemos que, en este caso, como se avanzó ya al tratar de la antigüedad de los negocios, las *pescaderías* presentan un comportamiento poco lógico influido por los comportamientos *personales* de los comerciantes que tienen la edad media más alta del conjunto



(45 años) y un porcentaje de comerciantes «jubilables» de los más altos (14 por 100 con 60 y más años).

La valoración de un posible traspaso por el comerciante es una forma indirecta de medir el *rendimiento* de un negocio. El *rendimiento medio* de un sector está relacionado con la valoración del *traspaso medio*.

Ahora bien, las medias del traspaso están distorsionadas por el gran número de comercios con traspaso inferior a un millón. Por dos razones:

— Porque muchas de las contestaciones eran en cantidades *muy inferiores* al millón, según recuerdan y confirman los entrevistadores.

— Porque, para el cálculo de la media, a todas las respuestas inferiores a un millón se les ha asignado este valor.

En consecuencia, los valores medios deberían ser bastante más bajos y, si añadimos a las dudas sobre la estimación de los comerciantes las distorsiones de los cálculos parece que está justificado renunciar a analizar estos resultados.

Sin embargo, las cifras obtenidas pueden *orientar* futuras encuestas, recomendándose establecer una gama de respuestas para traspasos inferiores a un millón de pesetas.

De forma similar podemos actuar sobre los valores máximos. Aquí no actúa ningún mecanismo distorsionador que no sea la valoración del comerciante.

Los valores que se obtienen para *todos* los sectores oscilan entre 10 y 20 millones de pesetas. Debe advertirse que en los listados se ha depurado una respuesta de 50 millones de pesetas como valoración de traspaso de una frutería en Mercados Municipales por considerar un error de transcripción del entrevistador.

El intervalo en que se mueven los traspasos más altos permite *suponer* que los comercios más rentables, en cada sector, tienen un nivel de rentabilidad *similar* entre ellos.

Si estos comerciantes han capitalizado la rentabilidad que obtienen al 10 por 100 para estimar el traspaso, supondría que sus beneficios anuales podrían estimarse en un nivel de 1 a 2 millones de pesetas. Conviene recordar que este nivel corresponde a los comercios de *mejor* rentabilidad.

**Comercios en propiedad.** Al analizar los comercios arrendados se avanzaron ya consideraciones sobre los comercios en propiedad.

Del estudio del cuadro número 7 (clave F) se desprende que donde mayor probabilidad existe de locales en propiedad es en los establecimientos del Tipo de Tienda Aislada o de calle. En efecto, todos los grupos con porcentajes superiores al 35 por 100 responden a esta tipología.

Ahora bien, estos porcentajes se han calculado con un diferente nivel de respuestas *no válidas* en cada

sector. Si rehacemos los cálculos de los porcentajes de comercios en propiedad, para las Tipologías de Tiendas Aisladas (tipo 3), eliminando las respuestas no válidas (NS/NC), obtendremos los siguientes resultados:

| Actividad                | % com. prop. | NS/NC | % com. prop. corregido |
|--------------------------|--------------|-------|------------------------|
| Fruterías aisladas ..... | 34,3         | 27,6  | 47,3                   |
| Carnicerías aisladas ..  | 36,5         | 22,9  | 47,3                   |
| Lácteos aislados .....   | 37,4         | 15,9  | 44,5                   |
| Panaderías aisladas ..   | 36,2         | 21,5  | 46,1                   |
| Comestibles aislados     | 38,8         | 22,0  | 49,7                   |

Por lo que podemos concluir que *en los comercios aislados o de calle el porcentaje de establecimientos en propiedad oscila entre el 45 y el 50 por 100*.

Si analizamos ahora los otros sectores podemos comprobar la influencia de la Tipología aislada (T3) en porcentaje global de comercios arrendados (clave F del Cuadro número 7):

| Actividad       | % T3 | % com. prop. | NS/NC | % com. prop. corregido |
|-----------------|------|--------------|-------|------------------------|
| Fruterías ..... | 36   | 15,1         | 14,7  | 17,8                   |
| Carnicerías ... | 38   | 15,9         | 17,4  | 19,2                   |
| Hueverías ..... | 57   | 17,0         | 20,7  | 21,4                   |
| Lácteos .....   | 100  | 37,4         | 15,9  | 44,5                   |
| Pescaderías...  | 39   | 15,2         | 19,6  | 18,9                   |
| Panaderías ...  | 100  | 36,2         | 21,5  | 46,1                   |
| Comestibles...  | 100  | 38,8         | 22,0  | 49,7                   |

De su estudio se desprende:

— Las pescaderías tienen una estructura y unos resultados *equivalentes* con fruterías y carnicerías, lo que permite extender a este sector las conclusiones anteriormente obtenidas sobre el porcentaje de locales en propiedad en los establecimientos de calle o aislados (45-50 por 100).

— Las hueverías *necesariamente* tienen una estructura *diferente y menor*, pudiéndose estimar que el porcentaje de locales en propiedad en tiendas de calle se sitúa en el nivel del 36 por 100.

Para analizar las tipologías de comercio agrupado (mercados y galerías), en donde los comercios en propiedad suponen un mínimo, *ajustamos* un coeficiente medio para los sectores donde se dan dichas tipologías. El cuadro de cálculo es el siguiente:

| Actividad       | % T3 | % com. prop. T3 | % T1 2 | % com. prop. corregido |
|-----------------|------|-----------------|--------|------------------------|
| Fruterías ..... | 36   | 47              | 64     | 17,8                   |
| Carnicerías ... | 38   | 47              | 62     | 19,2                   |
| Hueverías ..... | 57   | 36              | 43     | 21,4                   |
| Pescaderías ..  | 39   | 47              | 61     | 18,9                   |

Los p  
por 100  
100) y

Con  
para cu  
cios ar  
miento  
comerc  
nifiesto  
tomado  
47 por  
las Tipo  
por 100

Frute  
Carn  
Huev  
Lácte  
Pesc  
Pana  
Com

ACTIVIDA  
TIPOLOG

| Actividad | Tipología |
|-----------|-----------|
| 1         | 1         |
| 1         | 2         |
| 1         | 3         |
| 2         | 1         |
| 2         | 2         |
| 2         | 3         |
| 3         | T         |
| 4         | 3         |
| 5         | T         |
| 6         | 3         |
| 7         | 3         |

CLAVES  
A = 1.  
B = 1.  
3.  
C = 1.



Los porcentajes que se obtienen son: fruterías (1,4 por 100), carnicerías (1,8 por 100), huerías (2 por 100) y pescaderías (1 por 100).

Con los anteriores porcentajes puede *reconstruirse* para cualquier sector su relación global entre comercios arrendados y en propiedad a partir del conocimiento de la estructura por tipologías del sector de comercios aislados y agrupados, como lo pone de manifiesto la siguiente tabla *teórica*, en la que se han tomado como coeficientes medios de propiedad el del 47 por 100 para la Tipología 3 y el del 1,5 por 100 para las Tipologías 1 y 2. (Excepción de huerías del 36 por 100 para T3.)

| Actividad         | Porcentaje prop. com. T3 | Indice A/P |
|-------------------|--------------------------|------------|
| Fruterías .....   | 36                       | 4,6        |
| Carnicerías ..... | 38                       | 4,3        |
| Huerías .....     | 57                       | 3,7        |
| Lácteos .....     | 89                       | 1,4        |
| Pescaderías ..... | 39                       | 4,2        |
| Panaderías .....  | 95                       | 1,2        |
| Comestibles ..... | 83                       | 1,5        |

Estas conclusiones, a nivel sectorial, sobre la relación de comercios arrendados y en propiedad *sustituye* a la calculada en el apartado «Comercios arrendados», especialmente por lo que se refiere a los sectores con gran predominio de tiendas aisladas (lácteos, panaderías y comestibles).

La *valoración* de los comercios en propiedad *no está relacionada* con el nivel de rentabilidad de los negocios, sino con la situación del mercado *inmobiliario* (excepto en mercados).

Se comprueba, tanto para los valores medios como para los máximos, que influye mucho también la tipología del comercio (agrupado - aislado).

Esta influencia se traduce en la *dimensión* superficial de los establecimientos. Las conclusiones que se sacan son:

— Los comercios más valorados son los comestibles que, a su vez, son los de mayor dimensión.

— Los comercios en calle están más valorados que los comercios agrupados (mercados y galerías) o puestos de menor superficie.

— Dentro de la misma tipología de comercio los valores son mayores en los sectores más rentables.

## CUADRO NUMERO 7

### ESTRUCTURA EMPRESARIAL

ACTIVIDADES: 1. Fruterías. 2. Carnicerías. 3. Huerías. 4. Lácteos. 5. Pescaderías. 6. Panaderías. 7. Comestibles.

TIPOLOGIAS: 1. Mercado Municipal. 2. Galería Comercial. 3. Tienda de calle. T. Todas las tipologías.

| Actividad | Tipología | Encuestas | Variables procesadas y analizadas |        |   |                         |        |       |                              |        |    |                                  |      |     |             |     |    |                    |     |    |
|-----------|-----------|-----------|-----------------------------------|--------|---|-------------------------|--------|-------|------------------------------|--------|----|----------------------------------|------|-----|-------------|-----|----|--------------------|-----|----|
|           |           |           | A) Independencia empresarial      |        |   | B) Fórmula de propiedad |        |       | C) Antigüedad negocio (años) |        |    | D) Arrendamiento (miles pesetas) |      |     | E) Traspaso |     |    | F) Propiedad local |     |    |
|           |           |           | 1                                 | 2      | 3 | 1                       | 2      | 3     | 1                            | 2      | 3  | 1                                | 2    | 3   | 1           | 2   | 3  | 1                  | 2   | 3  |
| 1         | 1         | 136       | 97 %                              | 3 %    | — | 69,9 %                  | 25 %   | −5,1  | 21                           | 23,853 | 21 | 94,1 %                           | 11,5 | 55  | 56          | 2,9 | 20 | 2,2 %              | 2,7 | 6  |
| 1         | 2         | 51        | 100 %                             | —      | — | 62,7 %                  | 19,6 % | −17,7 | 20                           | 14,020 | 14 | 72,5 %                           | 11,8 | 60  | 20          | 1,9 | 16 | 9,8 %              | 3,2 | 4  |
| 1         | 3         | 105       | 97,1 %                            | 2,9 %  | — | 52,4 %                  | 32,4 % | 15,2  | 20                           | 18,153 | 16 | 38,1 %                           | 14,2 | 35  | 26          | 2,8 | 15 | 34,3 %             | 5,1 | 21 |
| 2         | 1         | 90        | 98,9 %                            | 1,1 %  | — | 58,9 %                  | 21,1 % | 20    | 20                           | 23,756 | 21 | 91,1 %                           | 11,4 | 25  | 17          | 2,1 | 10 | 5,6 %              | 4,8 | 10 |
| 2         | 2         | 66        | 98,5 %                            | 1,5 %  | — | 54,5 %                  | 9,1 %  | −36,4 | 3                            | 14,032 | 14 | 71,2 %                           | 15,1 | 130 | 16          | 2,3 | 6  | —                  | —   | —  |
| 2         | 3         | 96        | 97,9 %                            | 2,1 %  | — | 61,5 %                  | 16,7 % | −21,8 | 8                            | 16,297 | 14 | 40,6 %                           | 21,9 | 60  | 20          | 3,6 | 12 | 36,5 %             | 6,5 | 18 |
| 3         | T         | 106       | 84 %                              | 16 %   | — | 48,1 %                  | 31,1 % | −20,8 | 8                            | 21,220 | 19 | 62,3 %                           | 12,6 | 30  | 23          | 2,7 | 10 | 17,0 %             | 5,5 | 12 |
| 4         | 3         | 107       | 95,3 %                            | 4,7 %  | — | 55,1 %                  | 28,0 % | −16,9 | 12                           | 21,110 | 18 | 46,7 %                           | 11,4 | 30  | 35          | 2,3 | 12 | 15,2 %             | 6,1 | 11 |
| 5         | T         | 112       | 100 %                             | —      | — | 65,2 %                  | 19,6 % | −15,2 | 20                           | 22,327 | 21 | 65,2 %                           | 12,9 | 125 | 37          | 2,3 | 12 | 15,2 %             | 6,1 | 14 |
| 6         | 3         | 260       | 95 %                              | 5 %    | — | 52,7 %                  | 26,5 % | −20,8 | 20                           | 21,575 | 18 | 42,3 %                           | 11,8 | 40  | 76          | 2,1 | 10 | 36,2 %             | 4,9 | 20 |
| 7         | 3         | 286       | 87,7 %                            | 12,3 % | — | 51,4 %                  | 25,9 % | −22,7 | 9,5                          | 19,513 | 18 | 39,2 %                           | 18,5 | 45  | 48          | 4,4 | 17 | 38,8 %             | 8,3 | 35 |

#### CLAVES UTILIZADAS:

A = 1. Independiente.—2. Asociado e integrado.  
B = 1. Propiedad individual.—2. Propiedad familiar.  
3. Empleado.  
C = 1. Moda.—2. Media.—3. Mediana.

D = 1. Comercios arrendados.—2. Ruta media mensual.—3. Ruta máxima.  
E = 1. Número de comercios con traspaso inferior a un millón de pesetas.—2. Traspaso medio (millones de pesetas).—3. Traspaso máximo (millones de pesetas).  
F = 1. Comercios en propiedad.—2. Valor medio del local (millones de pesetas).



## 8. FACTORES DE COSTE

En el cuadro número 8 (p. 45) se han recogido las respuestas que se refieren a estas variables.

*Costes laborales.* En la clave A se recogen las valoraciones de los comerciantes.

Sorprende el importante número de comerciantes que considera que los costes laborales *no existen*. En definitiva, que no valoran su trabajo.

En todos los sectores se dan importantes porcentajes con esta respuesta. Se han investigado posibles relaciones que *expliquen* esta respuesta (carácter familiar, individual, etc.), pero la única relación que se ha considerado que puede ser aceptada es la de la *dimensión de empleo* de los establecimientos.

En efecto, si comparamos los juicios de valoración sobre los costes con la estructura humana (Cuadro número 3, clave F) vemos que existen fuertes correlaciones.

Hemos utilizado como abreviaturas las siguientes:

— Para los costes: (E) Excesivos, (S) Soportables y (N) No existen.

— Para la dimensión: (+3) tres y más comerciantes (2) dos comerciantes y (1) un comerciante.

De esta forma tenemos la siguiente tabla:

| Actividad         | Costes |    |    | Dimensión de empleo |    |    |
|-------------------|--------|----|----|---------------------|----|----|
|                   | E      | S  | N  | +3                  | 2  | 1  |
| Fruterías .....   | 10     | 21 | 69 | 11                  | 34 | 55 |
| Carnicerías ..... | 19     | 47 | 34 | 14                  | 39 | 47 |
| Hueverías .....   | 9      | 27 | 64 | 8                   | 22 | 70 |
| Lácteos .....     | 4      | 30 | 66 | 3                   | 19 | 78 |
| Pescaderías ..... | 16     | 47 | 37 | 23                  | 47 | 30 |
| Panaderías .....  | 4      | 31 | 65 | 5                   | 22 | 73 |
| Comestibles ..... | 19     | 35 | 46 | 22                  | 39 | 39 |

Parece que estas cifras apuntan a que:

— *Los establecimientos unipersonales tienden a no valorar como coste el trabajo del comerciante.*

— En los comercios con tres comerciantes con personal asalariado necesariamente, aunque trabaje el propio dueño, se consideran *excesivos* los costos laborales.

Es criticable y discutible esta forma de pensar de los comerciantes, ya que si bien el número de asalariados aumenta los costos laborales también aumenta la capacidad de venta, que es lo que realmente aporta *rentabilidad* al negocio, como anteriormente ya se ha demostrado.

Se concluye que la *falta de formación* impide al comerciante hacer una valoración *correcta* de sus propios costes laborales.

Es interesante, sin embargo, haber *detectado los criterios* con que enjuicia el comercio minorista este tipo de costos.

*Costos del local.* En la clave B del cuadro número 8 se recogen las respuestas a estos costos.

La evaluación de los costos del local en el negocio es difícil de realizar con carácter general para un colectivo por el numeroso grupo de variables que influyen:

— La sensibilidad del comerciante al costo es diferente si se trata de un local arrendado o de un local propio.

— Dentro de los locales arrendados las diferencias de renta pueden llegar a ser muy grandes, normalmente en función de la antigüedad del arrendamiento y de la existencia o no de cláusulas automáticas de actualización de la renta.

— En el grupo de locales en propiedad, la antigüedad de la posesión puede influir notablemente en la valoración del costo, especialmente si la adquisición es reciente y quedan aún pagos pendientes.

— Independientemente de las variables comerciales, la superficie del local y la ubicación del mismo son variables inmobiliarias que pueden conducir a grandes diferencias, tanto en rentas como en el precio de compraventa.

Esta complejidad explica la dificultad para encontrar *correlaciones* entre las respuestas de los comerciantes y las estructuras de otras variables ya estudiadas (comercios arrendados y en propiedad, niveles de renta, valores de los locales, rentabilidades, antigüedad de apertura, etc.).

En consecuencia, se ha renunciado al intento de *entender* y explicar las respuestas recibidas a través de otras variables, para investigar *directamente* las posiciones expresadas por los comerciantes.

En primer lugar, en un grupo de negocios de bajo nivel de rentabilidad hay una tendencia psicológica a considerar siempre *altos* cualquier tipo de costes. Por esta razón consideramos más significativo empezar el estudio por las respuestas que consideran «pequeños» los costes de sus locales comerciales.

En el análisis por sectores destacan tres tipos de comportamientos:

— Sectores en los que un porcentaje de comerciantes apreciable (27 por 100) se sitúa en costos bajos: fruterías y panaderías.

— Sectores con un porcentaje intermedio de comerciantes (entre el 15 por 100 y el 17 por 100), comestibles, lácteos, hueverías y panaderías, con locales de costos bajos.

— Sectores con un porcentaje mínimo de comerciantes de locales con bajo costo (6 por 100): las carnicerías.

La cla  
te. Las  
donde s  
variables  
bargo, e  
se da a

Al con  
siempre  
un mínir

Se sa  
les influy  
juicio de  
explicac  
de los m  
torias.

Por lo  
que asig  
co parec  
Dado el  
de renta  
mayoría  
ble», sit

Se lleg  
variables  
juicios s  
recibidas

Las ú  
son:

— La  
tiene el  
que, sim  
comerci  
100) y e  
cientos).

ACTIVIDAD

| Actividad |   |
|-----------|---|
| 1         | - |
| 2         | - |
| 3         | - |
| 4         | - |
| 5         | - |
| 6         | - |
| 7         | - |

CLAVES U  
A = 1. E  
B = 1. E



La clasificación que se produce resulta *sorprendente*. Las fruterías y las panaderías son dos sectores donde se comprueba, a través de numerosos índices y variables, una de las *peores rentabilidades*. Sin embargo, es en estos sectores donde *menos importancia* se da al *costo de los locales*.

Al contrario, en las carnicerías, un sector que figura siempre como uno de los más rentables, se produce un mínimo para los locales de bajo costo.

Se saca la impresión de que *los costos de los locales influyen poco en la rentabilidad de los negocios*, a juicio de los comerciantes. Pues ni pueden servir de explicación para detectar los sectores más rentables ni de los menos rentables, dando indicaciones contradictorias.

Por lo que se refiere a los porcentajes de comercios que asignan un costo «excesivo» a los locales tampoco parecen muy indicadoras las respuestas recibidas. Dado el alto nivel de tiendas arrendadas y el bajo nivel de rentas mensuales se debería haber producido una mayoría de respuestas en la categoría de «soportable», situación que *no* se produce en ningún sector.

Se llega al convencimiento de que por la multitud de variables que inciden sobre el costo de un local y los juicios subjetivos de los comerciantes, las respuestas recibidas *no deben ser utilizadas*.

Las únicas conclusiones válidas que se proponen son:

— La actividad donde relativamente más influencia tiene el costo de los locales son las carnicerías, ya que, simultáneamente, soporta el *mayor* porcentaje de comercios que los consideran «excesivos» (49 por 100) y el *menor* porcentaje de costos pequeños (6 por ciento).

— El sector donde menos influyen los costos del local es en las panaderías, donde, al mismo tiempo, se consigue un mínimo de «excesivos» (33 por 100) y un máximo de «pequeños» (27 por 100). El sector más próximo es el de fruterías (37-27).

*Impuestos.* En la clave C se desglosan por sectores los resultados de las respuestas recibidas.

Se confirma una respuesta *homogénea* para todos los sectores.

Son válidas aquí, por tanto, las conclusiones de carácter general ya indicadas en el capítulo II.

*Existencias.* En la clave D se recogen los diferentes niveles de existencias declaradas en los distintos sectores.

Se comprueba que existen tres grupos diferentes:

— Un grupo en el que el stock es inferior al *medio millón* de pesetas en la *inmensa mayoría* de los establecimientos. Engloba a cinco sectores.

— Las *carnicerías* en las que coexisten tanto establecimientos con stocks de medio millón de pesetas como otros con más de dos millones de pesetas. Los comercios con existencias de menos de medio millón de pesetas siguen siendo, sin embargo, el grupo mayoritario.

— Los *comestibles* en los que la *mayoría* de los comercios declara tener existencias superiores al *millón* de pesetas y en donde, incluso, se encuentran comercios que reconocen tener existencias con valor entre cinco y diez millones.

Las existencias suponen, financieramente, un inmovilizado para el comerciante y, por tanto, un costo.

Concluimos que *sólo en las tiendas de comestibles y en algunas carnicerías las existencias pueden generar un costo significativo* en la explotación del negocio.

CUADRO NUMERO 8  
FACTORES DE COSTE

ACTIVIDADES: 1. Fruterías. 2. Carnicerías. 3. Hueverías. 4. Lácteos. 5. Pescaderías. 6. Panaderías. 7. Comestibles.

| Actividad | Tipología | Encuestas | Variables procesadas y analizadas |    |    |                     |    |    |              |   |   |                |    |    |        |   |   |        |   |   |
|-----------|-----------|-----------|-----------------------------------|----|----|---------------------|----|----|--------------|---|---|----------------|----|----|--------|---|---|--------|---|---|
|           |           |           | A) Costes laborales               |    |    | B) Costos del local |    |    | C) Impuestos |   |   | D) Existencias |    |    | E) ——— |   |   | F) ——— |   |   |
|           |           |           | 1                                 | 2  | 3  | 1                   | 2  | 3  | 1            | 2 | 3 | 1              | 2  | 3  | 1      | 2 | 3 | 1      | 2 | 3 |
| 1         | —         | 292       | 10                                | 21 | 69 | 37                  | 36 | 27 | 94           | 4 | 2 | 98             | 2  | —  | —      | — | — | —      | — |   |
| 2         | —         | 252       | 19                                | 47 | 34 | 49                  | 45 | 6  | 93           | 6 | 1 | 67             | 20 | 13 | —      | — | — | —      | — |   |
| 3         | —         | 106       | 9                                 | 27 | 64 | 49                  | 36 | 15 | 95           | 4 | 1 | 96             | 3  | 1  | —      | — | — | —      | — |   |
| 4         | —         | 120       | 4                                 | 30 | 66 | 35                  | 49 | 16 | 94           | 4 | 2 | 92             | 7  | 1  | —      | — | — | —      | — |   |
| 5         | —         | 112       | 16                                | 47 | 37 | 37                  | 48 | 15 | 95           | 4 | 1 | 90             | 9  | 1  | —      | — | — | —      | — |   |
| 6         | —         | 275       | 4                                 | 31 | 65 | 33                  | 40 | 27 | 94           | 3 | 3 | 99             | 1  | —  | —      | — | — | —      | — |   |
| 7         | —         | 344       | 19                                | 35 | 46 | 43                  | 40 | 17 | 95           | 3 | 2 | 1              | 14 | 85 | —      | — | — | —      | — |   |

CLAVES UTILIZADAS:

A = 1. Escesivos.—2. Soportables.—3. No existen.  
B = 1. Excesivos.—2. Soportables.—3. Pequeños.

C = 1. Excesivos.—2. Razonables.—3. No influyen.

D = 1. Menos de 0,5 millones.—2. Entre 0,5 millones.—3. Más de 1 millón.



## 9. SISTEMA DE APROVISIONAMIENTO

En el cuadro número 9 (p. 51) se han recogido las respuestas recibidas a las distintas variables relacionadas con el aprovisionamiento y las compras de los detallistas en los distintos sectores.

Previamente se han agrupado los canales de aprovisionamiento a los detallistas en tres grupos.

— Canales públicos: constituidos por los Mercados Centrales (Mercamadrid) y el Matadero Municipal.

— Canales privados tradicionales: desglosándolos en fabricantes, representantes y mayoristas-almacenes.

— Canales privados modernos: agrupándolos en Cadenas Voluntarias, Tiendas Cash-Carry y Cooperativas-Asociaciones de Detallistas.

**Estructura por canales.** En la clave A se han recogido los porcentajes con que los comercios de cada sector recurren a cada uno de los tres grupos diferenciados de canales.

Conviene advertir que, como los canales no son incompatibles entre sí, el conjunto de cada sector puede dar porcentajes totales superiores a 100.

En principio puede aceptarse que los canales públicos afectan a alimentos *muy perecederos*, y que los canales privados se componen más de productos más duraderos, aunque comercializan gamas más amplias de alimentos. Los dos tipos de canales privados (tradicionales y modernos) son casi totalmente sustitutivos entre sí.

Al analizar los datos del cuadro número 9 se comprueba que, en la práctica, cada sector es un caso diferente. Sin embargo, para mejor sistematizar el estudio vamos a intentar definir tipologías de comportamiento.

En relación al *canal mayoritario* hay dos grandes grupos. Los sectores que se abastecen fundamentalmente del canal *público* y los que recurren a un canal *tradicional*.

Los tres sectores que se basan en el canal público (fruterías, carnicerías y pescaderías) tienen una *estructura* de comportamiento muy *homogénea*, como ponen de manifiesto las siguientes cifras:

| Actividad         | Canales de abastecimiento |             |         |
|-------------------|---------------------------|-------------|---------|
|                   | Público                   | Tradicional | Moderno |
| Fruterías .....   | 93                        | 11          | 2       |
| Carnicerías ..... | 95                        | 27          | 5       |
| Pescaderías ..... | 91                        | 17          | 3       |

En los otros cuatro sectores, que componen los que se abastecen preferentemente de canales privados tradicionales, se observan mayores diferencias, como se pone seguidamente de manifiesto:

| Actividad         | Canales de abastecimiento |             |         |
|-------------------|---------------------------|-------------|---------|
|                   | Público                   | Tradicional | Moderno |
| Hueverías .....   | 21                        | 96          | 12      |
| Lácteos .....     | —                         | 151         | 8       |
| Panaderías .....  | —                         | 153         | 5       |
| Comestibles ..... | 3                         | 153         | 40      |

En donde mantienen una *estructura común* de abastecimiento, sólo los lácteos y las panaderías.

De esta misma clave A del cuadro número 9 puede también investigarse el nivel sectorial con que un mismo comerciante es habitual que utilice diferentes canales simultáneamente para su aprovisionamiento. Este comportamiento podría denominarse como multiplicidad de canales, y vendría expresado por la suma de los porcentajes en los tres canales de cada sector. Si clasificamos los sectores por el nivel de multiplicidad tendremos:

| Actividades                   | Multiplicidad de canales |
|-------------------------------|--------------------------|
| Fruterías y pescaderías ..... | 105-110                  |
| Carnicerías y hueverías ..... | 125-130                  |
| Panaderías y lácteos .....    | 155-160                  |
| Comestibles .....             | 195-200                  |

De hecho, se han diferenciado, en la encuesta, un total de *siete* canales diferentes. Además, en cada canal el comerciante se puede abastecer simultánea o alternativamente de varios proveedores diferentes.

Sorprende el bajo índice de multiplicidad de canales. Sólo los comerciantes de comestibles tienen el hábito de proveerse *utilizando*, como media, dos canales diferentes.

Los restantes sectores se agrupan entre un canal y un canal y medio. Entendemos que esta actitud puede indicar una falta de *apertura* o inquietud en los comerciantes. Esta impresión hay que *matizarla*, ya que dentro de un determinado canal puede haber una gran *movilidad* de proveedores.

Pero el que el comerciante se mantenga en un canal concreto significa que juega *siempre* dentro de un *mismo sistema de precios*. Los proveedores de un canal determinado pueden ser sustitutivos entre sí, pero seguramente con los mismos niveles de calidades y precios para los mismos productos.

La *variedad* de canales permite *oportunidades* y facilita al comerciante controlar y comprobar la eficiencia y eficacia de cada sistema de aprovisionamiento.

En resumen, parece que *el comercio minorista tiene una estructura de aprovisionamiento bastante reducida* y que sería deseable, en el futuro, una mayor flexibilidad, medida por una *multiplicidad mayor en el empleo de canales*.



Otro aspecto que llama la atención, en el citado cuadro número 9 (clave A), es el *bajo índice de utilización de canales modernos*.

Clasificando los sectores según su intensidad, tendremos:

| Actividades  | Utilización canales modernos (%) |
|--|----------------------------------|
| Fruterías, carnicerías, pescaderías y panaderías ..... | 2-5                              |
| Hueverías y lácteos .....                              | 8-12                             |
| Comestibles .....                                      | 40                               |

Destacan las tiendas de *comestibles* en la utilización de canales modernos, en relación a los otros sectores. Estos establecimientos son los que mantienen una gestión de aprovisionamiento más *compleja* con más artículos, más proveedores y menos ventas unitarias por producto. Los canales modernos que tienden a *simplificar* la gestión del comerciante son más *aceptados* por este tipo de establecimientos.

Sin embargo, el índice de utilización de los canales modernos es *insatisfactorio* y orienta, indirectamente, a que el nivel de *modernización* actual no es *suficiente*.

Otro aspecto a analizar es la posibilidad de *sustitución* entre sí de canales tradicionales y modernos. Hay un *alto grado* de sustitución posible.

La capacidad de sustitución no es la misma en cada sector. Las características propias de los productos hacen más fácil o difícil la sustitución de unos canales por otros para el comerciante.

Pero, en términos generales, existe un *techo* de sustitución de tradicionales por modernos, *distinto* para cada sector.

Este techo o *potencial teórico* puede medirse por la relación entre los índices de utilización de los distintos canales. Clasificando los sectores por esta relación tenemos:

| Actividad         | Canales Modernos-Tradicionales |
|-------------------|--------------------------------|
| Comestibles ..... | Uno porcuatro                  |
| Fruterías .....   | Uno porcincos                  |
| Carnicerías ..... | Uno porcincos                  |
| Pescaderías ..... | Uno porseis                    |
| Hueverías .....   | Uno porocho                    |
| Lácteos .....     | Uno porveinte                  |
| Panaderías .....  | Uno portreinta                 |

Es necesario realizar un análisis individual en cada sector para poder identificar el grado de sustitución entre canales y establecer, entonces, el verdadero po-

tencial existente para la expansión de los canales modernos. Se realizará este estudio más adelante.

*Canales tradicionales.* En la clave B del cuadro número 9 se recogen los porcentajes de utilización por cada sector de las alternativas de canales existentes.

*Todos* los canales tradicionales son *utilizados* por el conjunto de los sectores.

Evidentemente esta utilización es una consecuencia del tiempo. Podríamos decir que los canales están consolidados. Según los sectores se manifiesta una preferencia determinada y, en algunos casos, se demuestra que ciertos canales son inadecuados.

Los sectores más equilibrados, en el recurso a estos canales, son *lácteos* y *comestibles* que utilizan *todos* ellos de forma apreciable.

*Canales modernos.* En la clave C del cuadro número 9 se reflejan los porcentajes de utilización por cada sector de los canales existentes. Se obtienen las siguientes conclusiones:

— El canal moderno más intensamente usado es el de Cooperativas y Asociaciones de Detallistas.

— El canal menos utilizado es, claramente, el sistema Cash-Carry.

En el cuadro número 5 (clave E) se confirma, además, que los comerciantes manifiestan *mayoritariamente* su interés por conocer profundamente Cooperativas y Asociaciones de Detallistas antes que otros canales modernos. Parece, por tanto, que la *tendencia futura* va a ser la de utilizar más intensamente este canal frente a los otros canales modernos.

Por el contrario, el sistema Cash-Carry no sólo es poco utilizado, sino que se confirma una falta de interés de los comerciantes por sus *posibilidades*.

Esto parece indicar que las tiendas Cash-Carry están siendo utilizadas no como abastecedores de detallistas, sino como *suministradores de clientes de alto consumo* (hospitales, hoteles, residencias, etc.), así como por familias de alto nivel de compra en competencia con grandes superficies.

La existencia de utilizaciones *nulas* hace pensar que existen algunas *inadaptaciones* funcionales de los canales para ciertos sectores. Como canal está claro en el caso del *Cash-Carry*, con cuatro nulos (carnicerías, pescaderías, lácteos y panaderías), y como sector destaca los *lácteos*, con dos canales nulos (cadenas voluntarias y Cash-Carry).

*Canal sectorial preferente.* De los siete canales investigados hay, normalmente, en cada sector uno determinado que se utiliza con más frecuencia o de forma preferente a los demás.

Conviene identificar los canales preferentes y, en cada sector, calcular su grado de *intensidad* por la relación entre la utilización de dicho canal y de los restantes.



Realizando este análisis se obtienen los siguientes resultados:

| Actividad   | Canal (pref.)  | Utilización | Intensidad |
|-------------|----------------|-------------|------------|
| Fruterías   | Público        | 93,2        | 87,4       |
| Pescaderías | Público        | 91,1        | 82,2       |
| Carnicerías | Público        | 95,2        | 74,5       |
| Hueverías   | Mayoristas-A   | 74,5        | 57,9       |
| Panaderías  | Fabricantes    | 88,3        | 55,7       |
| Lácteos     | Representantes | 81,7        | 51,4       |
| Comestibles | Representantes | 78,5        | 40,1       |

Cuanto mayor es el índice de intensidad de un canal preferente es más invulnerable a la sustitución por otros canales.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que, a veces, distintos productos de un mismo sector aconsejan la utilización de distintos canales.

Esta situación está claramente expresada en el aprovisionamiento de comestibles.

*Canales sustituibles.* Cada canal tiene una naturaleza distinta y según cuál sea su sustitución potencial por otro es más o menos difícil.

Los canales públicos son *difícilmente* sustituibles. Si existen canales paralelos privados se debe a que, en épocas pasadas, los canales públicos no han actualizado y modernizado sus instalaciones. Esta situación, en los años futuros, va a ser diferente, por lo que es de esperar un mayor *fortalecimiento* de los mismos.

Los canales de mayoristas-almacenistas independientes son *sustituibles* tanto por los canales *públicos* como por los privados *modernos*. Una cadena voluntaria, una Cooperativa o una Asociación de Detallistas son, en realidad, un mayorista-almacenista que, además, cumple otras funciones, lo que hace su servicio más completo.

Así, en el sector de *hueverías*, donde el canal preferente es el de mayoristas-almacenistas es de prever en el futuro, una probabilidad importante de *sustitución* por Mercados Centrales y canales modernos.

La posición actual del canal mayorista sólo se explica por falta de *agresividad* del público que no ha podido romper el interés de los mayoristas por reducir y controlar la transparencia de este mercado.

Posiblemente, la *normalización* y tipificación de los productos del sector de *hueverías* hace *innecesaria* su exhibición y la presencia *personal* del comerciante en el momento de compra, con lo que se reduce parcialmente la necesidad de un Mercado Central.

El canal público permite una *transparencia* del mercado y de los precios al concurrir físicamente mayoristas y minoristas. Todo ello apunta a que, posiblemente, en el futuro puede integrarse el abastecimiento de huevos y aves a los Mercados Centrales, dependiendo de las *actitudes* que adopte el sector público.

La integración de los mayoristas-almacenistas del sector de *hueverías* en el canal público posiblemente pueda conseguirse a través de *estímulos* a un acceso favorable a *cámaras* de almacenamiento y a mayores facilidades de *transporte* tanto de larga distancia como de reparto.

El canal de fabricantes es el preferente de las panaderías. Aquí el carácter muy perecedero y la normalización de productos y precios dificulta la presencia de intermediarios mayoristas.

El fabricante está físicamente muy próximo al detallista y el transporte de los productos es ya un transporte de distribución. El intermediario mayorista se queda sin cometido comercial que justifique su existencia. Por otro lado, el canal público tampoco está justificado, porque el producto no admite el almacenamiento. Acaso, si en el futuro se difunde la práctica del «pan congelado», el canal público podría adoptar actitudes próximas a las propuestas hechas para las *hueverías*. Pero ese momento está aún muy lejano. Se concluye que este canal para las panaderías es *muy difícil* de sustituir.

Por el contrario, el canal de fabricantes, cuanto más duradero sea un producto y más distancia exista entre el punto de fabricación y el de venta, *más fácilmente* sustituible es.

Parece entonces contradictorio que, en el sector de panaderías, el canal de representantes tenga un índice de utilización bastante alto (63 por 100), lo que parece que es un síntoma de que se está sustituyendo al canal de fabricantes. Lo que sucede es que *coexisten* en las panaderías *dos* familias de productos diferentes. Una, el pan diario, y, otra, la de los productos duraderos (pan de molde, bollería, galletas, yogures, helados, etc.), generalmente de *marca*.

Se plantea entonces el problema, si ambos canales son totalmente independientes, de que hay comercios que no se abastecen por los siete canales estudiados. Una explicación puede ser que un grupo de *panaderías* se *autoabastecen* de pan (10 por 100). Es decir, se trata de industriales-panaderos. Convendría, en futuras encuestas comerciales, *confirmar* esta situación estadística. Otra explicación sería que los canales de fabricantes y representantes son parcialmente independientes.

Queda por analizar la sustitución de canales de representantes. Se trata siempre de productos de *marca*, de suficiente plazo de caducidad y fabricados a gran distancia. Pero los productos de marca suelen tener, además, otra característica importante: cuentan con su propio sistema de distribución y *reparto* a punto de destino (comercio minorista).

Teóricamente el canal de representantes puede ser

siempre s  
ma *propia*

Hay, si  
producen  
el estable  
mente cie  
res y hel  
ción por

En el se  
rizada) ri  
rias: proc  
física del  
mayorista  
cante.

En el c  
deros y c  
fabricante  
plenamen

Resum  
nes obte

| Actividad   |
|-------------|
| Fruterías   |
| Carnicerías |
| Hueverías   |
| Lácteos     |
| Pescaderías |
| Panaderías  |
| Comestibles |

*Evoluc*  
la capaci  
su estruc

Estudia  
*sustituible*  
tuibles y  
cialmente  
actual.

Englob  
y tradicio  
entre ello  
Los res

| Actividad   |
|-------------|
| Fruterías   |
| Carnicerías |
| Hueverías   |
| Lácteos     |
| Pescaderías |
| Panaderías  |
| Comestibles |

Resulta  
nales mo  
cialmente



siempre *sustituido* por otro canal que cuente con sistema *propio de reparto* al detallista.

Hay, sin embargo, *excepciones* como las que se producen en el sector de lácteos. Aquí abunda mucho el establecimiento *fiel* a una marca concreta. Especialmente cierto para la leche, algo menos para los yogures y helados y casi nada para los quesos. La sustitución por otro canal es mucho más *difícil*.

En el sector de lácteos y para la leche fresca (pasteurizada) rige el mismo principio que para las panaderías: producto más perecedero (3 días) y proximidad física del *fabricante* que no admite representantes ni mayoristas. Es decir, *difícilmente* sustituible el fabricante.

En el caso de los comestibles (productos no perecederos y originados a gran distancia) tanto el canal de fabricantes como el de representantes (marcas) son *plenamente* sustituibles.

Resumiendo, podemos esquematizar las conclusiones obtenidas en el siguiente cuadro:

| Actividad   | Canales        |                           |                  |
|-------------|----------------|---------------------------|------------------|
|             | Insustituibles | Parcialmente sustituibles | Muy sustituibles |
| Fruterías   | Públicos       | —                         | Restantes        |
| Carnicerías | Públicos       | —                         | Restantes        |
| Hueverías   | —              | Mayoristas-A              | Restantes        |
| Lácteos     | Fabricantes    | Representantes            | Restantes        |
| Pescaderías | Públicos       | —                         | Restantes        |
| Panaderías  | Fabricantes    | Representantes            | Restantes        |
| Comestibles | —              | —                         | Todos            |

*Evolución de la estructura.* Podemos ahora analizar la capacidad que existe en cada sector de evolucionar su estructura de abastecimiento por canales.

Estudiaremos, entonces, cuáles son los *canales sustituibles*. Para ello eliminaremos los canales insustituibles y estimaremos el volumen de los canales «parcialmente sustituibles» en un 50 por 100 de su valor actual.

Englobaremos, por separado, los canales modernos y tradicionales para ver después la relación existente entre ellos y estimar así un potencial de cambio.

Los resultados que se obtienen son los siguientes:

| Actividad             | Canales       |          | Relación M/T   |
|-----------------------|---------------|----------|----------------|
|                       | Tradicionales | Modernos |                |
| Fruterías . . . . .   | 11,0          | 2,4      | Uno por cinco  |
| Carnicerías . . . . . | 27,4          | 5,2      | Uno por cinco  |
| Hueverías . . . . .   | 59,0          | 11,5     | Uno por cinco  |
| Lácteos . . . . .     | 66,6          | 8,3      | Uno por ocho   |
| Pescaderías . . . . . | 17,0          | 2,7      | Uno por seis   |
| Panaderías . . . . .  | 33,7          | 5,0      | Uno por siete  |
| Comestibles . . . . . | 153,0         | 39,9     | Uno por cuatro |

Resulta ahora una potencia de *expansión* de los canales modernos más homogéneo que el calculado inicialmente al estudiar la estructura por canales.

*Frecuencia de las reposiciones.* En la clave D del cuadro número 7 se recogen sólo las frecuencias diaria, alterna y semanal, para todos los sectores. La encuesta permitía una sola respuesta para cada comercio *identificando* la frecuencia más habitual.

Las principales consecuencias que se obtienen son:

— El sector *más perecedero* son las panaderías, con un índice de reposición diario del 99 por 100.

— Hay un sector *perecedero* con un índice del 80 por 100 de comercios con reposiciones *diarias* (fruterías, hueverías y pescaderías). Los tres sectores permiten hasta reposiciones semanales. Los dos primeros mantienen la «frescura» de los alimentos con reposiciones alternas altas (16,8 y 19,8 por 100). Las pescaderías, sin embargo, tienen un bajo índice de reposición alterna (9,8 por 100) y un apreciable porcentaje de reposición semanal (8,9 por 100). Entendemos que ello tipifica a los comercios especializados en *pescado congelado*, con lo que tenemos una evaluación indirecta de este tipo de establecimientos.

— Las carnicerías y los lácteos se aprovisionan en casi un 90 por 100 a través de reposiciones diarias y alternas, pero con un menor porcentaje de compras diarias que los sectores anteriormente estudiados (52,8 y 61,7 por 100). Efectivamente, son productos frescos que admiten hasta tres días (carne y leche pasteurizada). Las carnicerías completan su aprovisionamiento con frecuencias semanales en un 13,2 por 100 de los establecimientos que, lógicamente, son los que se especializan en *carne congelada*. Sorprende que, en lácteos, haya establecimientos con frecuencias semanales, quincenales y mayores que las mensuales. Evidentemente, son establecimientos que no comercializan leche fresca, sino *leche esterilizada*, con caducidad de hasta *tres meses*. Otros productos lácteos (yogures, quesos, mantequillas, helados, batidos, etcétera), que se comercializan conjuntamente, admiten estas frecuencias de aprovisionamiento; lo que *diferencia*, en lácteos, el sistema y la frecuencia de reposiciones es, por tanto, el comercializar o no leche fresca o pasteurizada.

— Los comestibles son los establecimientos con más *tipos* diferentes de frecuencias y con un mayor porcentaje de frecuencia semanal (52 por 100). Existen un 14 por 100 de tiendas que se aprovisionan diaria y alternamente. Lógicamente son los establecimientos que cuentan con productos *frescos* (frutas, verduras, pan, leche y carne). Los que se aprovisionan semanal y quincenalmente o incluso a mayor plazo son los que responden al antiguo concepto de *ultramarinos*. Es decir, productos secos, envasados, congelados, embutidos y conservas. Los que permiten frecuencias de reposición muy bajas. En este sector se dan frecuencias *mensuales* y mayor que mensuales.



Resumiendo el análisis, hasta ahora realizado, podemos identificar los *subsectores* existentes caracterizados por las frecuencias de reposición en el abastecimiento. Para ello se ha preparado la siguiente tabla:

| Actividad       | Reposición de productos         |                        |                          |  |
|-----------------|---------------------------------|------------------------|--------------------------|--|
|                 | Diaria y alterna<br>% productos | Semanal<br>% productos | Quincenal<br>% productos |  |
| Fruterías.....  | 96 Frescos                      | 4 Anormales            | —                        |  |
| Carnicerías...  | 87 Frescos                      | 13 Congelados          | —                        |  |
| Hueverías.....  | 98 Frescos                      | 2 Anormales            | —                        |  |
| Lácteos.....    | 90 Leche P.                     | 7 Leche E.             | 3 Leche E.               |  |
| Pescaderías...  | 91 Frescos                      | 9 Congelados           | —                        |  |
| Panaderías..... | 99 Pan                          | 1 Anormales            | —                        |  |
| Comestibles...  | 15 Frescos                      | 52 Ultramarinos        | 33 Ultramar.             |  |

Al anterior resumen conviene hacer las siguientes precisiones:

— La calificación de *anormales* igual puede extenderse a los *productos* como a la *gestión* de dichos comercios. En todo caso, su pequeña magnitud no permite que sean significativos.

— El identificar como productos-base la leche pasteurizada, para los lácteos de frecuencia diaria y alterna, no impide que estos comercios puedan comercializar, a la vez, leche esterilizada. La inversa, sin embargo, no es cierta. En los comercios de frecuencia semanal y quincenal *sólo* se vende leche esterilizada y *nunca* pasteurizada. Como el precio de la primera es inferior, caracteriza a estos comercios como de clientela de *inferior capacidad* de compra. En todo el sector lácteo el producto que condiciona el tipo de aprovisionamiento es la *leche*.

— En comestibles queda un *33 por 100* de comercios con frecuencias *mensuales* que, evidentemente, responden también al concepto de ultramarinos.

**Relación frecuencias-existencias.** En el cuadro número 8 (clave D) se informó sobre las tipologías de existencias. Se pretende, ahora, estudiar la compatibilidad entre los niveles de existencias y las frecuencias utilizadas para el aprovisionamiento (Cuadro número 9, clave D).

Al analizar las existencias se comprobó que existían dos grupos de sectores:

— Uno, de existencias medias altas, constituido por comestibles y carnicerías.

— Y otro, formado por los restantes sectores, en que los stocks normales son inferiores a medio millón de pesetas.

Estudiando, por separado, ambos grupos se intentará comprobar la coherencia entre frecuencias y existencias.

Para el grupo de existencias menores se agruparán las frecuencias en dos divisiones (alterna-diaria y semanal-superiores a la semanal) y las existencias también en dos grupos (menores y mayores de medio

millón de pesetas). Se obtienen así los siguientes resultados:

| Actividad       | Frecuencias |          | Existencias |         |
|-----------------|-------------|----------|-------------|---------|
|                 | D-A         | +semanal | -0,5 M.     | +0,5 M. |
| Fruterías.....  | 96          | 4        | 98          | 2       |
| Hueverías.....  | 98          | 2        | 96          | 4       |
| Lácteos.....    | 90          | 10       | 92          | 8       |
| Pescaderías...  | 91          | 9        | 90          | 10      |
| Panaderías..... | 99          | 1        | 99          | 1       |

Se observan importantes niveles de correlación entre ambas variables, por lo que se considera que las respuestas han sido coherentes y que *el tipo de frecuencia utilizado condiciona el nivel de existencias*.

En estos sectores las *fronteras* son: la frecuencia *semanal* y el nivel de *medio millón* de pesetas de las existencias.

Para los otros sectores (carnicerías y comestibles) se mantiene la misma división de frecuencias, pero para las existencias se proponen las menores y mayores de un millón de pesetas. Los resultados que se obtienen son los siguientes:

| Actividad       | Frecuencia |          | Valor |       |
|-----------------|------------|----------|-------|-------|
|                 | D-A        | +semanal | -1 M. | +1 M. |
| Carnicerías.... | 87         | 13       | 87    | 13    |
| Comestibles.... | 15         | 85       | 15    | 85    |

Igualmente se confirma una alta correlación entre frecuencias y existencias como en los otros sectores.

En carnicerías y comestibles las *fronteras* de los comportamientos son la frecuencia *semanal* y el nivel de existencias de *un millón* de pesetas.

**Conocimiento canales tradicionales.** En la clave E (Cuadro número 9) se recogen los resultados a las preguntas de la encuesta.

Se confirma un *excelente conocimiento* de estos canales, ya que los más desfavorables afectan al *2 por 100* de los comerciantes entrevistados.

Esta conclusión es bastante lógica para los canales tradicionales, ya que el transcurso del tiempo es la más segura fuente de información.

Este buen nivel de información supone que la *utilización* de estos canales responde a la *voluntad* de los comerciantes y que sus decisiones comerciales no están distorsionadas por falta de información.

**Conocimiento de canales modernos.** En la clave F del cuadro número 9 se aporta la misma información, pero para los canales modernos.

Se comprueban *fallos* de información que pueden llegar al *desconocimiento*. Las conclusiones que se obtienen son:

— Un *profundo desconocimiento* de los sistemas

Cash-Carry, oscilan en

— Una voluntaria e las descor por 100.

— Un Cooperativ les similar excepción desconoci

Respect desconoci (tiendas p na utilizac

Esta du encuesta, origen en la designa más expr

Conven pectos inv tes de ma kro, etc.).

ACTIVIDADE

| Actividad | Tipología |
|-----------|-----------|
| 1         | —         |
| 2         | —         |
| 3         | —         |
| 4         | —         |
| 5         | —         |
| 6         | —         |
| 7         | —         |

CLAVES UT  
A = 1. Mer  
B = 1. Fab  
C = 1. Cac

10. AC

En el tados a conocer comport



Cash-Carry en todos los sectores, con porcentajes que oscilan entre el 90 y el 95 por 100.

— Una información *incompleta* de las cadenas voluntarias en todos los sectores, con comerciantes que las desconocen en porcentajes que varían del 4 al 8 por 100.

— Un *conocimiento suficiente* y generalizado de las Cooperativas y Asociaciones de Detallistas, con niveles similares a los de los canales tradicionales, con excepción de las fruterías, donde se llega a un nivel de desconocimiento del 5 por 100.

Respecto a los Cash-Carry surge la duda de si el desconocimiento se refiere a la *actividad* o sistema (tiendas para detallistas) o a la *designación* anglosajona utilizada (Cash-Carry).

Esta duda se ha planteado con posterioridad a la encuesta, por lo que no ha podido ser dilucidada en origen en el momento de la entrevista. Se supuso que la designación utilizada era suficientemente conocida y más expresiva.

Convendría en futuras consultas, aclarar estos aspectos investigando el conocimiento de los comerciantes de *marcas concretas* de este tipo de tiendas (Marko, etc.).

Pero no cabe duda de que, a la vez, hay un *rechazo* de los minoristas *informados* por este sistema de aprovisionamiento como se pone de manifiesto al comparar los porcentajes de comerciantes que conocen los Cash-Carry (clave F) y los que los utilizan (clave C) y que se recogen seguidamente:

| Actividad         | Cash-Carry |          |
|-------------------|------------|----------|
|                   | Conocen    | Utilizan |
| Fruterías .....   | 4,8        | 0,3      |
| Carnicerías ..... | 7,9        | —        |
| Hueverías .....   | 9,4        | 1,9      |
| Lácteos .....     | 7,5        | —        |
| Pescaderías ..... | 4,5        | —        |
| Panaderías .....  | 9,5        | —        |
| Comestibles ..... | 14,0       | 2,9      |

Se concluye, en resumen, que:

— Hay un mal conocimiento del sistema Cash-Carry.

— Hay un desinterés por utilizar el sistema por quienes lo conocen.

## CUADRO NUMERO 9

### SISTEMA DE APROVISIONAMIENTO

ACTIVIDADES: 1. Fruterías. 2. Carnicerías. 3. Hueverías. 4. Lácteos. 5. Pescaderías. 6. Panaderías. 7. Comestibles

| ACTIVIDADES: 1. Fruterías. 2. Carnicerías. 3. Hueverías. 4. Lácteos. 5. Pescaderías. 6. Pizzerías. 7. Pastelerías. |           |           |                                   |     |    |                          |     |     |                     |     |      |                            |    |    |                            |     |     |                       |      |     |
|--|-----------|-----------|-----------------------------------|-----|----|--------------------------|-----|-----|---------------------|-----|------|----------------------------|----|----|----------------------------|-----|-----|-----------------------|------|-----|
| Actividad  | Tipología | Encuestas | Variables procesadas y analizadas |     |    |                          |     |     |                     |     |      |                            |    |    |                            |     |     |                       |      |     |
|  |           |           | A) Estructura por canales         |     |    | B) Canales tradicionales |     |     | C) Canales modernos |     |      | D) Desconoce tradicionales |    |    | E) Desconoce tradicionales |     |     | F) Desconoce modernos |      |     |
|  |           |           | 1                                 | 2   | 3  | 1                        | 2   | 3   | 1                   | 2   | 3    | 1                          | 2  | 3  | 1                          | 2   | 3   | 1                     | 2    | 3   |
| 1  | —         | 292       | 93                                | 11  | 2  | 0,3                      | 1,4 | 9,3 | 1,4                 | 0,3 | 0,7  | 79                         | 17 | 4  | 1,7                        | 1,4 | 2,1 | 8,2                   | 95,2 | 5,2 |
| 2  | —         | 252       | 95                                | 27  | 5  | 5,2                      | 16  | 6,3 | 3,2                 | —   | 2    | 53                         | 34 | 13 | 0,8                        | 0,4 | 1,2 | 4,8                   | 92,1 | 1,6 |
| 3  | —         | 106       | 21                                | 96  | 12 | 10                       | 11  | 75  | 4,8                 | 1,9 | 4,8  | 78                         | 20 | 2  | 0,9                        | —   | 0,9 | 7,5                   | 90,6 | 2,8 |
| 4  | —         | 120       | —                                 | 151 | 8  | 43                       | 82  | 26  | —                   | —   | 8,3  | 62                         | 28 | 7  | 1,7                        | —   | —   | 5,8                   | 92,5 | —   |
| 5  | —         | 112       | 91                                | 17  | 3  | 1                        | 2   | 14  | 0,9                 | —   | 1,8  | 81                         | 10 | 9  | —                          | —   | 0,9 | 3,6                   | 95,5 | —   |
| 6  | —         | 275       | —                                 | 153 | 5  | 88                       | 63  | 2   | 2,5                 | —   | 2,5  | 99                         | —  | 1  | —                          | —   | 0,4 | 4,0                   | 90,5 | 2,2 |
| 7  | —         | 344       | 3                                 | 153 | 40 | 35                       | 79  | 39  | 12,5                | 2,9 | 24,5 | 1                          | 14 | 52 | 0,6                        | 0,3 | 0,3 | 3,8                   | 86,0 | 0,6 |

CLAVES UTILIZADAS (Todos los datos se expresan en porcentajes):

A = 1. Mercados Centrales.—2. Tradicionales.—3. Modernos.

B = 1. Fabricantes.—2. Representantes.—3. Mayoristas-almacenistas.

C = 1. Cadenas V.—2. Cash-Carry.—3. Coop.-Asociaciones Detallistas.

D = 1. Diaria.—2. Dos/tres veces por semana.—3. Semanal.

E = 1. Fabricantes.—2. Representantes.—3. Mayoristas-almacenistas.

F = 1. Cadenas V.—2. Cash-Carry.—3. Coop.-Asociaciones Detallistas.

## 10. ACTIVIDADES ANTE EL FUTURO

En el cuadro número 10 (p. 57) se reflejan los resultados a las preguntas de la encuesta, orientadas a conocer las *intenciones* de los comerciantes en su comportamiento futuro.

Es evidente que el contenido de las preguntas y de las respuestas es eminentemente cualitativo, pero puede servir para establecer *orientaciones* sobre las actitudes más previsibles que habrán de tomarse.

*Estrategias declaradas.* En la clave A se recogen las tres estrategias posibles:



— *Adaptación*. (Se piensa hacer cambios en el negocio.)

— *Pasividad*. (Se piensa seguir igual en el negocio, sin introducir cambios.)

— *Abandono*. (Se piensa abandonar el negocio.)

Al analizar estos datos se encuentra que la estructura de las estrategias es casi *idéntica* para los sectores *menos rentables* (grupo B de rentabilidad). Las siguientes cifras lo demuestran:

| Actividad        | Estrategia comercial |           |          |
|------------------|----------------------|-----------|----------|
|                  | Adaptación           | Pasividad | Abandono |
| Fruterías .....  | 17                   | 64        | 19       |
| Lácteos .....    | 16                   | 66        | 18       |
| Panaderías ..... | 16                   | 65        | 17       |

Parece que en este grupo se puede adoptar como *comportamiento-tipo* la fórmula de 16-66-18.

Los sectores más rentables (grupo A) tienen un comportamiento menos homogéneo, pero *diferente* a los del grupo A, como se pone de manifiesto seguidamente:

| Actividad         | Estrategia comercial |           |          |
|-------------------|----------------------|-----------|----------|
|                   | Adaptación           | Pasividad | Abandono |
| Carnicerías ..... | 31                   | 54        | 13       |
| Hueverías .....   | 27                   | 55        | 16       |
| Pescaderías ..... | 20                   | 59        | 21       |
| Comestibles ..... | 26                   | 57        | 13       |

Pueden destacarse varias características:

— La estrategia de *pasividad* de los sectores poco rentables (64-66 por 100) es siempre superior a la de los más rentables (54-59 por 100).

— La estrategia de *adaptación* de los sectores más rentables (20-31 por 100) es siempre superior a la de los sectores menos rentables (16-17 por 100).

— Los sectores más rentables se agrupan en un *comportamiento-tipo* de 28-57-14, al que *no se adaptan las pescaderías* (20-59-21).

— Los sectores con menos previsiones de abandonos (13 por 100) son las *carnicerías* y los *comestibles*.

— El sector con más posibilidades de abandonos es el de las *pescaderías* (21 por 100).

— El sector con más comercios dispuestos a *adaptarse* es el de las *carnicerías* (31 por 100).

Sorprende que en los sectores menos rentables (tipo B), la estrategia de pasividad sea superior a la de los más rentables, ya que, en los sectores B, es más necesario adaptarse o abandonar. Entendemos que ello se debe a la mala situación financiera, que impide las inversiones de adaptación y a la conciencia que tienen de que habrán de cerrar muchos establecimientos,

y por tanto, de que simplemente *esperando* puede mejorar la situación individual.

Despreciando los comercios que adoptan como actitud básica la pasividad, pueden caracterizarse los comportamientos de los sectores por la *relación* que existe entre el grupo que se adapta y el que abandona. Es decir, hay sectores donde es más previsible la adaptación que el abandono, y a la inversa.

Esta *actitud sectorial* se pone de manifiesto en la siguiente tabla:

| Actividad         | Estrategia comercial |              |               |
|-------------------|----------------------|--------------|---------------|
|                   | Adaptación (X)       | Abandono (Y) | Actitud (X-Y) |
| Fruterías .....   | 17                   | 19           | -2            |
| Carnicerías ..... | 31                   | 13           | +18           |
| Hueverías .....   | 27                   | 16           | +11           |
| Lácteos .....     | 16                   | 18           | -2            |
| Pescaderías ..... | 20                   | 21           | -1            |
| Panaderías .....  | 16                   | 17           | -1            |
| Comestibles ..... | 26                   | 13           | +13           |

En donde se observan dos tipos de comportamientos sectoriales diferentes y claramente diferenciados. Las conclusiones son:

— Los sectores con actitud de adaptación *marcan* claramente esta estrategia, ya que los comercios que piensan según esa estrategia superan cuantitativamente de forma amplia a los que piensan abandonar.

— Los sectores con actitud de abandono indican *suavemente* esta línea, ya que prácticamente están equilibrados, dentro de cada sector, los comercios inclinados a abandonar y los dispuestos a adaptarse.

— El comportamiento de las *pescaderías* parece anómalo, ya que el resto de los sectores encaja, de forma precisa, en comportamientos de grupo, según el nivel de rentabilidad sectorial.

— Podrían adoptarse, como actitud de grupo, las siguientes:

| Grupo de rentabilidad | Actitud sectorial | Consecuencias sectoriales    |
|-----------------------|-------------------|------------------------------|
| A                     | +11/18            | Predominio <i>adaptación</i> |
| B                     | -1/2              | <i>Adaptación = Abandono</i> |

La confirmación de la existencia de estas diferentes actitudes sectoriales sugiere seguir investigando estos comportamientos.

Analizaremos el *previsible* proceso de *reestructuración* en cada sector, de acuerdo con las estrategias declaradas. La intensidad de la reestructuración se evaluará siguiendo el siguiente cálculo:

— Se supone que los comercios con estrategia de abandono han desaparecido del sector.



do puede  
omo acti-  
arse los  
ción que  
abando-  
visible la  
sto en la

Actitud  
(X-Y)

-2  
+18  
+11  
-2  
-1  
-1  
+13

rtamien-  
nciados.

marcan  
cios que  
ntitativa-  
andonar.

indican  
te están  
rcios in-  
ptarse.

parece  
caja, de  
según el

upo, las

ación  
ndono

ferentes  
do estos

estructura-  
rategias  
ción se

tegia de

— El número de comercios de cada sector se *reduce* según los abandonos.

— El porcentaje del grupo de comercios que piensan adaptarse sobre el total que queda en el sector, ya reducido, indica la intensidad de reestructuración.

Con estos criterios se ha establecido la siguiente tabla:

| Actividad            | Prospectiva comercial |                    |                 |  |
|----------------------|-----------------------|--------------------|-----------------|--|
|                      | Aban-<br>donos        | Sector<br>reducido | Adapta-<br>ción | Intensidad<br>de reestruc-<br>turación |
| Fruterías . . . . .  | 19                    | 81                 | 17              | 21                                     |
| Carnicerías . . . .  | 13                    | 87                 | 31              | 36                                     |
| Hueverías . . . . .  | 16                    | 84                 | 27              | 32                                     |
| Lácteos . . . . .    | 18                    | 82                 | 16              | 20                                     |
| Pescaderías . . . .  | 21                    | 79                 | 20              | 24                                     |
| Panaderías . . . . . | 17                    | 83                 | 16              | 19                                     |
| Comestibles . . . .  | 13                    | 87                 | 26              | 30                                     |

Se observa ahora una clara *relación* entre rentabilidad sectorial e intensidad del proceso de reestructuración como se pone de manifiesto seguidamente:

| Grupo sectorial | Nivel de rentabilidad | Intensidad de reestructuración |
|-----------------|-----------------------|--------------------------------|
| A               | Más rentable          | 24-36                          |
| B               | Menos rentable        | 19-21                          |

Llama la atención que *los sectores más rentables sean los que manifiestan una actitud a una mayor y más profunda reestructuración sectorial*. Entendemos que ello es posible:

— Porque al existir una mayor rentabilidad sectorial hay una mayor probabilidad de conseguir que las inversiones en reestructuración puedan ser rentables y amortizadas.

— Porque la mejor situación financiera del sector permite conseguir fondos, propios o ajenos, para la reestructuración.

Resumiendo el análisis, hasta ahora realizado, se ha comprobado que hay *dos comportamientos* sectoriales, frente al futuro, que están relacionados con los niveles de *rentabilidad* sectorial, como se pone seguidamente de manifiesto:

| Grupo | Rentabilidad | Pasividad     | Reestructuración |
|-------|--------------|---------------|------------------|
| A     | Mayor        | Menor (54-59) | Mayor (24-36)    |
| B     | Menor        | Mayor (64-66) | Menor (19-21)    |

Ambos grupos *concentran* internamente los comportamientos sectoriales y *diferencian* claramente los mismos externamente con el otro grupo. Creemos, por

tanto, que las correlaciones estudiadas son *válidas* para caracterizar la situación actual del comercio minorista.

*Estrategia de adaptación.* En la clave B se han recogido solamente las tres estrategias que resultan ser más importantes:

- Modernización.
- Especialización.
- Expansión.

Del estudio de las respuestas recibidas se concluye que *no existe* una *estructura* en las estrategias homogénea. Cada *sector* expresa una combinación de estrategias *diferente*.

En consecuencia, se hará un análisis separado para cada una de las estrategias de adaptación.

*Modernización.* En *todos* los sectores es la estrategia *más utilizada* con *gran diferencia* respecto a las restantes. *Todos los sectores sienten que la modernización es la principal solución para el futuro.*

Recordamos que en el cuadro número 2 (clave F) se establecía la valoración de los establecimientos, según su nivel de modernización. Allí se ponía de manifiesto la urgencia de modernización.

Sin embargo, no existe una relación entre el nivel de *modernización* observado y la intensidad de la *estrategia de modernización*.

Lo que sí parece que puede afirmarse es que en *todos* los sectores la condición necesaria y fundamental frente al futuro, para adaptarse, es la *modernización* de los comercios.

El sector con *más* porcentaje de comercios (90 por 100) que piensan modernizarse es el de *fruterías*, que, con el de lácteos, es el que tiene peor nivel sectorial de modernización en sus establecimientos.

El sector que *menos* se apoya en la modernización, aunque siga siendo la estrategia más utilizada, es el de *comestibles* (53 por 100).

*Especialización.* Destacan dos sectores (panaderías y comestibles) donde esta estrategia es *realizable*, ya que alcanza niveles del 20 por 100.

Existen, pues, en ambos sectores *oportunidades* que van a ser *aprovechadas*.

En los restantes sectores la estrategia de especialización no llega al 10 por 100, lo que puede considerarse como una situación normal.

*Expansión.* De igual forma puede considerarse un nivel normal de expansión el del 10 por 100.

Por encima de dicho nivel se sitúan:

- Los comestibles, con un 23 por 100.
- Las pescaderías, con un 17 por 100.
- Las panaderías, con un 14 por 100.

Conviene, previamente, precisar el concepto de *expansión*, que puede tener dos acepciones:



- Ampliación de la superficie del local.
- Expansión del número de establecimientos.

En la encuesta no se incluyeron preguntas para identificar estas motivaciones por lo que no es posible, ahora, poder investigarlo.

Ahora bien, conociendo por el censo Municipal del comercio Minorista que:

- Un 78 por 100 de los comestibles cuentan con una superficie inferior a los 65 m<sup>2</sup>.
- Un 90 por 100 de las panaderías tienen menos de 31 m<sup>2</sup>.
- Un 75 por 100 de las pescaderías tienen menos de 31 m<sup>2</sup>.

Es muy posible que la motivación básica en comestibles sea la *ampliación* ya que la viabilidad de un establecimiento de este tipo pasa por la capacidad de exhibición de productos y la amplitud de su gama. Si recordamos que un 19,5 por 100 de los comestibles tiene menos de 16 m<sup>2</sup> y un 27 por 100 tiene entre 16 y 31 m<sup>2</sup>, confirmaremos la *gravedad* de la situación de estos comercios cuya viabilidad pasa necesariamente por:

- Especializarse manteniendo la superficie.
- Expansionarse manteniendo la actual diversificación de productos con mayor superficie.

Pero la posibilidad de ampliación de un local es muy *reducida* ya que supone que hay *disponibles* locales adyacentes. Todo ello independiente de que la ampliación puede conseguirse por arrendamiento o por compra.

Sin embargo, cuando los comerciantes piensan en la estrategia de *expansión* es que la consideran *posible*. Se concluye, por tanto, que el potencial de comercios que se ampliarían sería mayor pero que las dificultades reales que encuentran hace que ese número se reduzca. Es muy posible que esta estrategia de ampliación sea más realizable en puestos de Mercados Municipales que en tiendas de calle.

Por otro lado, no parece que la expansión de pescaderías y panaderías esté condicionada por el porcentaje de comercios de pequeña superficie (menos de 31 m<sup>2</sup>) ya que las fruterías (90 por 100) y las carnicerías (87 por 100) con un nivel de problema similar manifiesta una actitud de expansión notablemente inferior.

Consideramos, por consiguiente, que, en las panaderías y pescaderías, es más probable que una mayor parte de la expansión esté orientada a la *sucursalización* que en los comestibles.

**Estrategias de pasividad.** En la Clave C se reflejan únicamente las tres estrategias que son más utilizadas:

- Indecisión. El comerciante reconoce que *no sa-*

*be* qué hacer en el futuro. *Renuncia* a actuar sobre su rentabilidad.

— Descapitalización. El comerciante indica que seguirá igual por *falta* de capital o de financiación para hacer las inversiones necesarias para adaptarse.

— Rentabilidad dudosa. El comerciante ha decidido que seguirá en el futuro como está porque *duda* que las inversiones, que considera que conviene hacer para adaptarse, consigan ser *rentables*.

**Indecisión.** Sorprende la importancia de este grupo y, en la misma medida, supone un índice de la gravedad de la situación.

Los comerciantes hemos visto que valoran negativamente las perspectivas económicas del comercio minorista y, a pesar de su antigüedad media en la profesión, no *encuentran* soluciones. *Muy mal* debe estar todo.

La mayoría de los sectores se sitúan en una banda de menos de diez puntos (28-37), excepto la s hueverías, en donde se llega a un porcentaje del 47 por 100.

Este grupo de indecisos adopta una *Pasividad voluntaria*. Parece seguir la estrategia de «esperar y ver». No está seguro de lo que hay que hacer y espera que la propia *evolución* futura *se lo diga*.

Es posible también que, en este grupo, se refugie un número apreciable de comerciantes *poco formados* profesionalmente. Se encuentran *desconcertados* porque siguen actuando como *siempre*, pero los resultados cada vez son peores. *No entienden* lo que *está sucediendo* y mucho menos son capaces de vislumbrar lo que *va a suceder*.

Se trata de un grupo de *espectadores*.

**Descapitalización.** Este grupo de comerciantes entiende que *hay* que adaptarse, piensa *cómo* hacerlo pero le faltan medios económicos.

Este grupo se concentra sectorialmente en un 29-32 por 100, con dos excepciones: una superior de las carnicerías (37 por 100) y otra inferior de las hueverías (26 por 100). La banda de oscilaciones es más reducida que para los indecisos.

Los comerciantes descapitalizados son, evidentemente, más profesionales que los indecisos y adoptan una *pasividad impuesta* por las circunstancias.

Pero la estrategia de la pasividad lleva a una *erosión* de su situación económica y financiera.

La *probabilidad* de que, en el futuro, puedan pasar a una estrategia de adaptación será cada vez menor. El tiempo actúa en *contra* de ellos. Lo más probable es que en estos comerciantes con el paso de los años, vayan engrosando el grupo de los que *abandonan*.

**Rentabilidad dudosa.** Este grupo de comerciantes creen saber lo que *hay que hacer* pero dudan que sea *eficaz*.

Se observa que este grupo está más concentrado

que los ar  
una banda  
100.

Reflejan  
confianza  
sivamente

Su acti  
que pued  
lución futu

Estrate  
agrupado  
causas m

— Mal  
— Mal  
— Raz

Eviden  
mismo fu

— Aba  
un grado  
debe de  
cuales fu

— Ab  
supone  
el negoc  
futuro.

En res  
de renta  
porcenta  
do y a l

Si los  
los sigui

Activ

Fruterías  
Carnicerías  
Hueverías  
Lácteos  
Pescaderías  
Panaderías  
Comestibles

En do  
rentable  
1,5 y qu  
nunca e

Este  
respues

La dif  
asignar  
abandon  
abando  
Es deci



que los anteriores, ya que los porcentajes oscilan en una banda de sólo cinco puntos, entre el 20 y 25 por 100.

Reflejan una actitud psicológica de prudencia y desconfianza lógica en unos sectores que vienen progresivamente perdiendo rentabilidad en los últimos años.

Su actitud podría calificarse de *pasividad prudente* que puede desembocar, según la dirección de la evolución futura, en una actitud de *adaptación*.

**Estrategias de abandono.** En la Clave D se han agrupado la mayor parte de las respuestas en las tres causas más importantes:

- Mala rentabilidad actual.
- Malas perspectivas futuras.
- Razones familiares.

Evidentemente las dos primeras causas tienen un mismo fundamento pero con matices importantes:

— Abandonar por la mala rentabilidad actual indica un grado de deterioro tan grave que la decisión no debe demorarse por las perspectivas futuras, sean cuales fueren.

— Abandonar por las malas perspectivas futuras supone que, en la situación actual, podría mantenerse el negocio pero que será *inevitable* el abandono en el futuro.

En resumen, cuanto peores sean las expectativas de rentabilidad de un sector, mayores deben ser los porcentajes del primer grupo y menores los del segundo y a la inversa.

Si los comparamos con dicho propósito se obtienen los siguientes resultados; según criterios temporales:

| Actividad         | Abandono comercial |         |          |       |
|-------------------|--------------------|---------|----------|-------|
|                   | Actuales           | Futuras | Relación | Grupo |
| Fruterías .....   | 69                 | 4       | 17,3     | B     |
| Carnicerías ..... | 38                 | 34      | 1,1      | A     |
| Hueverías .....   | 41                 | 41      | 1,0      | A     |
| Lácteos .....     | 64                 | 18      | 3,6      | B     |
| Pescaderías ..... | 46                 | 37      | 1,2      | A     |
| Panaderías .....  | 57                 | 32      | 1,8      | B     |
| Comestibles ..... | 57                 | 41      | 1,4      | A     |

En donde se comprueba que en los sectores más rentables (Grupo A) nunca llega el coeficiente al valor 1,5 y que en los sectores menos rentables (Grupo B) nunca el coeficiente es inferior a 1,8.

Este comportamiento lógico aporta *coherencia* a las respuestas recibidas.

La diferenciación de estas dos motivaciones permite asignar un *ritmo temporal* a los comportamientos de abandono. Los comerciantes del peor grupo deben *abandonar* su actividad *antes* que los del mejor grupo. Es decir, que los abandonos deben poder ser detecta-

dos a *más corto plazo* en los sectores menos rentables del *Grupo B*.

Por otro lado, se confirma que la *motivación básica* de la estrategia de abandono es la *insuficiente rentabilidad* ya que las malas perspectivas económicas, actuales y futuras, justifican la decisión de porcentajes de comerciantes desde un mínimo del 72 por 100 (carnicerías) hasta un máximo del 98 por 100 (comestibles).

Quedan por estudiar las razones familiares. Evidentemente éstas son *aleatorias* y pueden llegar a tener importancia en un colectivo como el de los comerciantes con edades altas, como ya se ha estudiado.

Los resultados obtenidos varían ampliamente los porcentajes según los sectores: desde un mínimo del 2 por 100 (comestibles) hasta un máximo del 28 por 100 (carnicerías).

**Iniciación teórica.** En la Clave E se recogen las respuestas de los comerciantes a la hipótesis teórica de que pudieran empezar de nuevo y desde cero profesionalmente. Se han seleccionado tres comportamientos básicos:

- Harían lo mismo.
- Iniciarían otro negocio diferente.
- Se emplearían como dependientes.

Las otras alternativas que se ofrecían en la encuesta, con menor nivel de respuestas, eran las de jubilarse o de abandonar todo y volver al pueblo de origen e iniciar una nueva vida.

Evidentemente, esta pregunta permite medir, incluso de una forma más sincera, la situación actual de *rentabilidad real*.

Los resultados deben coincidir, por tanto, con los obtenidos al evaluar las rentabilidades actuales de los comercios entrevistados.

Entendemos que, quienes manifiestan seguir con el mismo negocio, son los que obtienen rentabilidades suficientes y quienes preferirían otra solución cualquiera son los que actualmente soportan una rentabilidad deficiente.

Recordemos que, en el apartado 4, llegamos a tipificar dos grupos de sectores por su nivel de rentabilidad, identificándolos por un esquema de comercios Rentables-No rentables. Estos grupos eran:

| Grupo | Sectores de rentabilidad | Esquema |
|-------|--------------------------|---------|
| A     | Carnicerías              | 45 - 55 |
|       | Hueverías                |         |
|       | Pescaderías              |         |
|       | Comestibles              |         |
| B     | Fruterías                | 30 - 70 |
|       | Lácteos                  |         |
|       | Panaderías               |         |



Si clasificamos ahora los sectores según las respuestas «lo mismo» debemos obtener la clasificación según los comercios «rentables». Se obtienen los siguientes resultados:

| Grupo | Actividad   | Rentables |
|-------|-------------|-----------|
| B     | Fruterías   | 33        |
| A     | Carnicerías | 45        |
| A     | Hueverías   | 43        |
| B     | Lácteos     | 33        |
| A     | Pescaderías | 45        |
| B     | Panaderías  | 39        |
| A     | Comestibles | 45        |

Se confirma que el grupo A se concentra en el 45 por 100 de comercios satisfactoriamente rentables y que el grupo B puede concentrarse en el tipo del 30 por 100 para fruterías y lácteos, pero no para panaderías.

En resumen, las respuestas recibidas son altamente coherentes con otras de la encuesta y refuerzan anteriores conclusiones. Esta coherencia es menor para el sector de las panaderías. A pesar de ello mantenemos los esquemas y los grupos de rentabilidad hasta ahora utilizados en el estudio por su utilidad comprobada para explicar la situación actual de los negocios y los comportamientos de los comerciantes.

La encuesta nos permite, además, profundizar en las respuestas «lo mismo», ya que se ofrecían dos alternativas:

- El mismo negocio de la misma forma.
- El mismo negocio de distinta manera.

Parece que la primera alternativa responde a quienes están completamente satisfechos de la marcha de su negocio y obtienen una buena rentabilidad, los segundos serían quienes consiguen una rentabilidad suficiente, que entienden que podría mejorarse con ciertos cambios que, seguramente, no está en su mano realizar en la realidad. Clasificando las respuestas obtenidas tenemos:

| Grupo | Actividad   | Rentabilidad |        |      |
|-------|-------------|--------------|--------|------|
|       |             | Buena        | Sufic. | Mala |
| B     | Fruterías   | 19           | 14     | 67   |
| A     | Carnicerías | 36           | 9      | 55   |
| A     | Hueverías   | 28           | 15     | 57   |
| B     | Lácteos     | 19           | 14     | 67   |
| A     | Pescaderías | 32           | 13     | 55   |
| B     | Panaderías  | 23           | 16     | 61   |
| A     | Comestibles | 33           | 12     | 55   |

En donde volvemos a encontrar un comportamiento sectorial bastante homogéneo en los dos grupos de rentabilidad.

| Grupo | R. buena | R. suficiente |
|-------|----------|---------------|
| A     | 28 - 36  | 9 - 15        |
| B     | 19 - 23  | 14 - 16       |

A su vez, el anterior análisis nos permite establecer una clasificación sectorial por rentabilidad. Entendiendo por rentabilidad sectorial la probabilidad de encontrar comercios rentables dentro de un sector. Los resultados que se obtienen son los siguientes:

#### CLASIFICACION SECTORIAL POR RENTABILIDAD

| Actividad        | Grupo | Buena | Suficiente | Mala |
|------------------|-------|-------|------------|------|
| Carnicerías .... | A     | 36    | 9          | 55   |
| Comestibles .... | A     | 33    | 12         | 55   |
| Pescaderías .... | A     | 32    | 13         | 55   |
| Hueverías ....   | A     | 28    | 15         | 57   |
| Panaderías ....  | B     | 23    | 16         | 61   |
| Lácteos ....     | B     | 19    | 14         | 67   |
| Fruterías ....   | B     | 19    | 14         | 67   |

Conviene insistir que esta clasificación no tiene nada que ver con la rentabilidad individual de un establecimiento, ya que una frutería concreta puede ser más rentable que otra carnicería.

Lo que indica es que, en el sector de carnicerías, hay una mayor probabilidad de encontrar comercios satisfechos con su situación actual que en cualquier otro sector.

**Reestructuración sectorial.** En la clave F se recogen respuestas sectoriales relacionadas con la futura reestructuración comercial.

Existe un porcentaje bastante similar en todos los sectores de comerciantes dispuestos a contribuir económicamente para ayudar a la reestructuración necesaria. Esta reestructuración, evidentemente, se entiende como un cierre de establecimientos.

El porcentaje se agrupa según los niveles de rentabilidad, como se demuestra seguidamente:

| Grupo | Contribuirían a reestructuración |
|-------|----------------------------------|
| A     | 17 - 21                          |
| B     | 21 - 24                          |

Es lógico que, en sectores en peor situación, haya

mayor po  
mejorar.

Partien  
ciantes co  
lir los disp  
podemos

| Actividad   |
|-------------|
| Fruterías   |
| Carnicerías |
| Hueverías   |
| Lácteos     |
| Pescaderías |
| Panaderías  |
| Comestibles |

Lo que  
merciantes  
sector tan  
Su dispos  
de hacer c  
no rentabl  
los que m  
Los con  
todos los  
sido since

ACTIVIDADES

| Actividad | Tipología |
|-----------|-----------|
| 1         | —         |
| 2         | —         |
| 3         | —         |
| 4         | —         |
| 5         | —         |
| 6         | —         |
| 7         | —         |

CLAVES UTIL  
A = 1. Adap  
B = 1. Moder  
C = 1. Indeci



mayor porcentaje de comerciantes interesados en mejorar.

Partiendo de la hipótesis de que, sólo de los comerciantes con rentabilidad buena y suficiente pueden salir los dispuestos a contribuir a reestructurar su sector, podemos comprobar el porcentaje que suponen:

| Actividad        | Grupo | Contribuirían R. | Rentables | Porcentaje |
|------------------|-------|------------------|-----------|------------|
| Fruterías .....  | B     | 21               | 33        | 64         |
| Carnicerías .... | A     | 18               | 45        | 40         |
| Hueverías .....  | A     | 17               | 43        | 40         |
| Lácteos .....    | B     | 24               | 33        | 73         |
| Pescaderías ...  | A     | 21               | 45        | 47         |
| Panaderías ....  | B     | 23               | 39        | 59         |
| Comestibles ...  | A     | 19               | 45        | 42         |

Lo que ratifica, indirectamente, el interés de los comerciantes con *rentabilidad aceptable* en sanear su sector tanto más cuanto peor sea la situación actual. Su disposición a colaborar surge de la conveniencia de hacer desaparecer un número mayor de comercios no rentables que están reduciendo la rentabilidad de los que marchan bien.

Los comportamientos son coherentes y lógicos en todos los sectores, lo que indica que la encuesta ha sido sincera.

Creemos que este porcentaje de comerciantes dispuestos a contribuir, dentro del grupo de los comercios rentables, puede servir como *índice sectorial del interés por la reestructuración*.

Los resultados que se obtienen son:

| Grupo | Interés en la reestructuración |
|-------|--------------------------------|
| A     | 40 - 47                        |
| B     | 59 - 73                        |

La utilización futura de este índice obliga a *matizar* en qué condiciones o bajo qué supuestos se hizo las preguntas a los comerciantes en la encuesta.

La participación y contribución económica de estos comerciantes está condicionada a:

— Que la reestructuración a realizar consista en el *cierre* de establecimientos, con reducción del número actualmente en servicio.

— Que la ayuda se canalice para cierres en su propio sector.

Además, la clave F del cuadro número 10 permite evaluar los comerciantes que están dispuestos a realizar en el futuro «inversiones importantes». Podemos comparar estos comerciantes con los que declararon

## CUADRO NUMERO 10

### ACTITUDES ANTE EL FUTURO

ACTIVIDADES: 1. Fruterías. 2. Carnicerías. 3. Hueverías. 4. Lácteos. 5. Pescaderías. 6. Panaderías. 7. Comestibles

| Actividad | Tipología | Encuestas | Variables procesadas y analizadas |    |    |              |    |    |              |    |    |             |    |    |                       |    |    |                               |    |   |
|-----------|-----------|-----------|-----------------------------------|----|----|--------------|----|----|--------------|----|----|-------------|----|----|-----------------------|----|----|-------------------------------|----|---|
|           |           |           | A) Estrategias declaradas         |    |    | B) Adaptarse |    |    | C) Pasividad |    |    | D) Abandono |    |    | E) Iniciación teórica |    |    | F) Reestructuración sectorial |    |   |
|           |           |           | 1                                 | 2  | 3  | 1            | 2  | 3  | 1            | 2  | 3  | 1           | 2  | 3  | 1                     | 2  | 3  | 1                             | 2  | 3 |
| 1         | —         | 292       | 17                                | 64 | 19 | 90           | 4  | 6  | 37           | 29 | 21 | 69          | 4  | 27 | 33                    | 38 | 15 | 21                            | 13 | — |
| 2         | —         | 252       | 31                                | 54 | 13 | 78           | 8  | 10 | 37           | 37 | 20 | 38          | 34 | 28 | 45                    | 37 | 12 | 18                            | 17 | — |
| 3         | —         | 106       | 27                                | 55 | 16 | 79           | 3  | 10 | 47           | 26 | 21 | 41          | 41 | 18 | 43                    | 34 | 14 | 17                            | 16 | — |
| 4         | —         | 120       | 16                                | 66 | 18 | 79           | 5  | 11 | 28           | 32 | 25 | 64          | 18 | 18 | 33                    | 40 | 12 | 24                            | 14 | — |
| 5         | —         | 112       | 20                                | 59 | 21 | 70           | 9  | 17 | 30           | 30 | 23 | 46          | 37 | 17 | 45                    | 32 | 9  | 21                            | 18 | — |
| 6         | —         | 275       | 16                                | 65 | 17 | 67           | 19 | 14 | 35           | 30 | 21 | 57          | 32 | 11 | 39                    | 38 | 13 | 23                            | 12 | — |
| 7         | —         | 344       | 26                                | 57 | 13 | 53           | 19 | 23 | 34           | 29 | 23 | 57          | 41 | 2  | 45                    | 37 | 11 | 19                            | 20 | — |

#### CLAVES UTILIZADAS:

A = 1. Adaptarse.—2. Pasividad.—3. Abandono.

B = 1. Modernización.—2. Especialización.—3. Expansión.

C = 1. Indecisión.—2. Descapitalización.—3. Rentabilidad dudosa.

D = 1. Mala rentabilidad.—2. Malas perspectivas.—3. Familiares.

E = 1. Lo mismo.—2. Otro negocio.—3. Emplearse.

F = 1. Contribuiría.—2. Hará inversiones.



que pensaban seguir la estrategia de adaptación, con los siguientes resultados:

| Actividad      | Estrategia adaptación |              |            |
|----------------|-----------------------|--------------|------------|
|                | Invertirán            | Se adaptarán | Porcentaje |
| Fruterías..... | 13                    | 17           | 76         |
| Carnicerías... | 17                    | 31           | 55         |
| Hueverías..... | 16                    | 27           | 59         |
| Lácteos.....   | 14                    | 16           | 88         |
| Pescaderías... | 18                    | 20           | 90         |
| Panaderías...  | 12                    | 16           | 75         |
| Comestibles... | 20                    | 26           | 77         |

Se llega a la conclusión de que las series son concordantes, ya que la estrategia de adaptación es una *actitud*, mientras que la realización de inversiones es una *decisión*. En ningún caso, las inversiones superan a las estrategias, lo que es una garantía de la información.

Por otra parte, ambas series de magnitudes permiten discriminar *temporalmente* las previsibles actuaciones:

— Los porcentajes de *inversiones* indican, a la vez, una mayor probabilidad a *corto plazo*.

— La *diferencia* entre «adaptación» e «inversiones» indica una mayor probabilidad de las actuaciones a *mayor plazo*.

En consecuencia, las acciones previstas de *adaptación* pueden clasificarse de la siguiente forma:

| Actividad        | Acciones de adaptación |         |
|------------------|------------------------|---------|
|                  | A corto                | A medio |
| Fruterías.....   | 13                     | 4       |
| Carnicerías..... | 17                     | 14      |
| Hueverías.....   | 16                     | 11      |
| Lácteos.....     | 14                     | 2       |
| Pescaderías..... | 18                     | 2       |
| Panaderías.....  | 12                     | 4       |
| Comestibles..... | 20                     | 6       |

## 11. CONCLUSIONES GENERALES

A lo largo del análisis comparativo han ido apareciendo conclusiones de carácter *general* que afectan a todos los sectores. En este apartado se recogen las conclusiones que se consideran más *importantes* o más *interesantes*.

Nos limitamos a exponer *concisamente* dichas conclusiones que son tratadas extensamente en los anteriores apartados del presente Capítulo III.

Estas conclusiones son:

1. Existen numerosas variables que se relacionan directamente con el nivel de rentabilidad sectorial, lo que permite plantearse la investigación de *modelos sectoriales* y orienta sobre la existencia de *dos modelos* de comportamiento.

2. Se comprueba una alta *coherencia* entre distintas y diferentes respuestas analizadas, lo que aporta *validez* al estudio de la encuesta realizada.

3. En todos los sectores se confirma un nivel económico bajo del importe unitario de una venta.

4. Existen diferencias *estructurales* entre los sectores por la diferente capacidad teórica de facturación.

5. El factor que más directamente condiciona la viabilidad y la rentabilidad comercial es el nivel de las ventas.

6. Los niveles de precios no están relacionados ni condicionan la rentabilidad de una forma directa ni apreciable.

7. La dimensión comercial, medida por el número de comerciantes de un establecimiento, es una frontera de la rentabilidad variable en cada sector.

8. En la mayoría de los sectores los comercios unipersonales *no son rentables*.

9. Las relaciones advertidas, en cada sector, entre dimensión y rentabilidad podrá ser utilizada en la redacción de futuros Planes Sectoriales de Reestructuración.

10. Se comprueba un interés y una utilización preferente de las Cooperativas y Asociaciones de Detallistas, sobre otros canales modernos de distribución, en todos los sectores.

11. Se detecta un importante nivel de comercios *sumergidos*, entre el 15 y el 30 por 100 de los comercios, variable según los *distintos sectores* comerciales.

12. Se observa que se ha producido, en los últimos años, un fuerte *aumento* en la intensidad de la utilización bancaria por los comercios.

13. La fórmula de propiedad mayoritaria, en todos los sectores, es la de la propiedad *individual* del establecimiento.

14. Se comprueba que, hacia 1966, se produjo una fuerte expansión de *toda* la oferta comercial. Una *segunda ola*, de menor intensidad y que afectó parcialmente, según los sectores, se desarrolló entre 1974 y 1978.

15. El nivel medio de las rentas mensuales en los comercios arrendados es bastante próximo entre *todos* los sectores y *bajo*.

16. En *todas* las actividades hay algún establecimiento que declara rentas de 1.000 y 2.000 pesetas. Estas rentas distorsionan la competencia y suponen una *subvención oculta*.

17. En *todos* los sectores hay un importante porcentaje de comercios que están dispuestos a traspasar el negocio.



sar el negocio por cantidades inferiores al millón de pesetas.

18. En establecimientos *aislados* (tiendas de calle) los locales en propiedad suponen entre un 45 y un 50 por 100, excepto en el sector de Hueverías que se sitúan en un 35 por 100.

19. En los establecimientos *agrupados* (Puestos en Mercados y en Galerías) los locales en propiedad suponen un 2 por 100 del total en todos los sectores.

20. Los comercios unipersonales tienden a considerar que los costes laborales no existen. Y, por tanto, no valoran el trabajo del comerciante.

21. Los costos de los locales no influyen directamente ni condicionan la rentabilidad de los negocios.

22. Sólo en los comercios de Comestibles y en algunas Carnicerías las *existencias* pueden generar un costo significativo.

23. El sistema de aprovisionamiento de los comercios utiliza pocos canales diferentes de forma *simultánea*.

24. Hay una baja utilización de canales modernos, distanciándose claramente los *Comestibles* de los restantes sectores.

25. El tipo de frecuencia de abastecimiento utilizado por un establecimiento determina un *mismo nivel* de existencias en todos los sectores.

26. Hay un profundo *desconocimiento* del sistema Cash-Carry en todos los sectores (90 a 95 por 100 de los comerciantes de cada sector).

27. En los sectores más *rentables* se manifiesta una actitud voluntaria a una mayor y más profunda *reestructuración sectorial*.

28. Todos los sectores consideran que la modernización de los establecimientos es la *principal* solución para adaptarse al futuro.

29. En todos los sectores hay un importante porcentaje (20 por 100) de comerciantes dispuestos a *contribuir* económicamente para facilitar el cierre de otros establecimientos de su mismo sector. En los sectores menos rentables el porcentaje es superior y puede llegar hasta el 24 por 100, mientras que en los sectores más rentables es inferior y puede situarse hasta el 17 por 100.

30. El Interés por contribuir en una Reestructuración Sectorial es mayor en los Sectores poco rentables (59-73) que en los Sectores más rentables (40-47).



En este  
de Indices  
damente l  
más, Mod  
miento de  
La inves  
apoyandos  
hará consi  
dicho Cap  
las propue

#### 1. INDIC

Los Indi  
situación s  
de un esta

Se exig  
rentes ent  
ello se pr  
Indices se

Los Indi  
pos:

- de F
- de C
- Com
- Fin
- Prof
- de M
- de F



## IV

# PROPUESTAS DE TIPOLOGIAS SECTORIALES

En este Capítulo se pretende establecer un conjunto de Indices que permitan, en el futuro, identificar rápidamente la situación de un sector comercial y, además, Modelos Sectoriales que expliquen el comportamiento de los sectores.

La investigación de Indices y de Modelos se realiza apoyándose en los análisis del Capítulo III. Por ello se hará constante referencia a los distintos apartados de dicho Capítulo para facilitar la mejor comprensión de las propuestas que se realicen.

### 1. INDICES SECTORIALES

Los Indices que se buscan deben informar de una situación sectorial. Es decir, no son aplicables a nivel de un establecimiento individual.

Se exigirá que los Indices que se elijan sean coherentes entre sí de una forma directa o indirecta. Con ello se pretende que la información que aporten los Indices sea acumulatoria.

Los Indices se desglosarán en los siguientes grupos:

- de Rentabilidad,
- de Gestión,
- Comerciales,
- Financieros,
- Profesionales,
- de Modernización,
- de Reestructuración.

Para cada Índice se dará, primero, su definición, lo que permitirá tanto su medición futura como su campo de aplicación. Los Indices se identificarán con la letra inicial I seguida de dos cifras. Cada uno de los siete grupos en que se han desglosado utilizará una decena correlativa. El código resultante figurará siempre entre paréntesis.

Se dejará constancia de los valores *absolutos* de los Indices en 1986 dentro de cada Grupo.

Todos los Indices se expresan por porcentajes de los comercios, que, dentro de su propio sector, tienen una característica determinada.

*Indices de Rentabilidad Sectorial.* Se consideran los índices más importantes y representativos y se busca que sean *fáciles* de establecer en el futuro.

(I11) *Viabilidad Sectorial.* Es el porcentaje de comerciantes que, en el caso hipotético de poder iniciar de nuevo y desde cero su actividad comercial libremente, eligen seguir haciendo *la misma actividad* que vienen manteniendo actualmente. Su elección indica que el sector en que están es viable.

Sus valores absolutos constan en el apartado 10 (Iniciación Teórica).

(I12) *Rentabilidad Sectorial.* Es el porcentaje de comerciantes, que, ante la misma pregunta anterior, no sólo está decidido a seguir en el mismo negocio, sino a hacerlo de *la misma forma*. Hay otros que, aun manteniéndose en su mismo sector, se quedarían de distinta manera. Creemos que el primer grupo responde a los



que tienen una *buena* rentabilidad actual y el segundo a los que tienen una rentabilidad mejorable.

Estos valores se reflejan en el mismo apartado 10 (Iniciación Teórica) y deben entenderse no como rentabilidad de un establecimiento aislado, sino como *probabilidad* de encontrar, en un sector cualquiera, un porcentaje de comercios de rentabilidad *buena* igual al valor absoluto de su Índice.

(I13) *Estructura de Rentabilidad de un Sector*. Se trata de un Índice Triple por lo que se utilizarán los códigos 1, 2 y 3 para diferenciar cada uno de los sub-índices.

Se entiende como *estructura* de rentabilidad de un sector la combinación de porcentajes en que se *auto-clasifican* los comercios que lo componen, según que *juzguen* que su *rentabilidad actual* es Buena, Suficiente o Mala.

Los valores de estos subíndices coinciden, por tanto, con los reflejados en el cuadro 3, Clave A.

En la tabla 1 se recogen los valores para los Índices de Rentabilidad.

**TABLA NUMERO 1**  
**INDICES DE RENTABILIDAD**

| Actividad         | (I11) | (I12) | (I13-1) | (I13-2) | (I13-3) |
|-------------------|-------|-------|---------|---------|---------|
| Fruterías .....   | 33    | 19    | 4       | 25      | 71      |
| Carnicerías ..... | 45    | 36    | 12      | 37      | 51      |
| Hueverías .....   | 43    | 28    | 12      | 36      | 52      |
| Lácteos .....     | 33    | 19    | 4       | 27      | 69      |
| Pescaderías ..... | 45    | 32    | 12      | 28      | 60      |
| Panaderías .....  | 39    | 23    | 4       | 25      | 71      |
| Comestibles ..... | 45    | 33    | 10      | 36      | 54      |

*Índices de Gestión*. Se agrupan bajo este concepto general los índices que se refieren a diferentes aspectos en la forma de llevar la gestión de los comercios.

(I21) *Comercios Sumergidos*. La estimación de un comercio sumergido siempre será discutible. En el apartado 6 (Estimación de Comercios Sumergidos) se establecen unos intervalos de variación de los porcentajes de comercios en cada sector que pueden tener este carácter. El Índice es menos preciso por el intervalo pero así parece *más adecuado* para reflejar una realidad que es tan ambigua.

Este Índice es *inverso*. Cuanto mayor es, peor resulta la situación sectorial.

(I22) *Comercios sin Contabilidad*. El Índice equivale al porcentaje de comercios que *reconocen* no llevar ningún tipo de contabilidad en su negocio en el apartado 6 (Sistema Contable).

Este Índice también resulta ser *inverso*.

(I23) *Establecimiento de Inventarios*. El Índice responde a los comercios que *declaran* establecer inventarios de forma periódica en su establecimiento. El

porcentaje se establece con relación al total de los comerciantes entrevistados.

Sus valores también figuran en el apartado 6 (Establecimiento de Inventarios).

(I24) *Utilización de Gestorías*. El Índice expresa el grupo de comerciantes que *recurre* a gestorías externas para llevar su contabilidad. Su porcentaje se calcula con relación a todos los comerciantes entrevistados.

Sus valores también figuran en el apartado 6 (Sistema Contable).

El conjunto de los Índices de Gestión se recoge en la tabla 2 siguiente:

**TABLA NUMERO 2**  
**INDICES DE GESTION**

| Actividad         | (I21) | (I22) | (I23) | (I24) |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|
| Fruterías .....   | 29-36 | 34    | 27    | 23    |
| Carnicerías ..... | 14-17 | 12    | 61    | 55    |
| Hueverías .....   | 19-23 | 10    | 42    | 50    |
| Lácteos .....     | 21-22 | 18    | 41    | 40    |
| Pescaderías ..... | 15-18 | 12    | 44    | 55    |
| Panaderías .....  | 25-31 | 25    | 30    | 39    |
| Comestibles ..... | 14-22 | 7     | 70    | 63    |

*Índices Comerciales*. Son los que se refieren fundamentalmente a aspectos ligados con las ventas.

(I31) *Estructura de Ventas de un Sector*. Se trata también de un Índice Triple.

Se define como la *estructura* porcentual en que se reparten los comercios de un sector según que estimen que el nivel de ventas actual de su establecimiento sea Alto, Suficiente o Bajo.

Los valores de los tres subíndices, para cada sector, corresponden a los del cuadro número 3, Clave E.

(I32) *Potencial de Facturación*. Se define como el importe *medio*, para todo el sector, de la facturación que un solo dependiente puede conseguir en una hora de despacho ininterrumpido.

Es un valor teórico e indicativo que supone que no llegan a faltar clientes, que se les despacha en el tiempo medio y que realizan una compra media.

Sus valores en pesetas se recogen en el apartado 1 (Potencial de Facturación).

(I33) *Mecanización Comercial*. Se establece como el número de cajas registradoras disponibles en un establecimiento por comerciante. Este cociente se obtiene utilizando los valores *medios del sector* de cajas/establecimiento y comerciantes/establecimiento.

Sus valores están reflejados en el apartado 2 (Cajas registradoras).

El conjunto de los valores de los Índices y Subíndices Comerciales, se recogen en la siguiente tabla 3.



**TABLA NUMERO 3**  
**INDICES COMERCIALES**

| Actividad         | (I31-1) | (I31-2) | (I31-3) | (I32) | (I33) |
|-------------------|---------|---------|---------|-------|-------|
| Fruterías .....   | 8       | 31      | 61      | 4.305 | 0,49  |
| Carnicerías ..... | 10      | 36      | 54      | 6.859 | 1,1   |
| Hueverías .....   | 7       | 27      | 66      | 5.250 | 0,63  |
| Lácteos .....     | 6       | 27      | 67      | 4.459 | 0,58  |
| Pescaderías ..... | 12      | 33      | 55      | 6.297 | 0,7   |
| Panaderías .....  | 9       | 29      | 62      | 3.505 | 0,46  |
| Comestibles ..... | 11      | 34      | 55      | 5.263 | 0,9   |

*Indices Financieros.* Se agrupan los índices que reflejan directamente la situación financiera como los que indican la profesionalidad financiera.

(I41) *Estructura de la Situación Financiera en un Sector.* También se trata de un Índice Triple que refleja la estructura de distribución porcentual de los comercios de un mismo sector, según consideren su situación actual financiera como Buena-Excelente, Regular y Mala.

Los valores de los tres subíndices, para cada sector, corresponden a los del cuadro número 3, Clave C.

(I42) *Comercios sin Banco.* El Índice se define como el porcentaje de comercios de un sector que *reconoce* expresamente no trabajar con ningún banco.

Sus valores han sido establecidos en el apartado 6 (Utilización de Bancos).

El conjunto de los valores de los Índices y Subíndices financieros se recoge seguidamente en la tabla 4.

**TABLA NUMERO 4**  
**INDICES FINANCIEROS**

| Actividad         | (I41-1) | (I41-2) | (I41-3) | (I42) |
|-------------------|---------|---------|---------|-------|
| Fruterías .....   | 7       | 37      | 56      | 24,3  |
| Carnicerías ..... | 15      | 47      | 38      | 4,1   |
| Hueverías .....   | 12      | 45      | 43      | 10,9  |
| Lácteos .....     | 9       | 32      | 59      | 13,3  |
| Pescaderías ..... | 16      | 48      | 36      | 6,9   |
| Panaderías .....  | 7       | 35      | 58      | 10,9  |
| Comestibles ..... | 15      | 43      | 42      | 8,6   |

*Indices Profesionales.* Son los que se refieren a los comerciantes como profesionales.

(I51) *Estudios.* Este Índice se define como el porcentaje de comerciantes que ha superado en sus estudios el nivel de enseñanza básica. Es decir, con BUP, Formación Profesional, COU y Formación Universitaria.

Estos porcentajes se figuran en el apartado 4 (Nivel de Estudios).

(I52) *Participación Femenina.* Este Índice recoge el porcentaje de comerciantes de sexo femenino sobre el total de cada sector.

Sus valores vienen definidos en el apartado 4 (Sexo del comerciante).

El conjunto de los valores de los Índices Profesionales se recoge en la tabla siguiente:

**TABLA NUMERO 5**  
**INDICES PROFESIONALES**

| Actividades       | (I51) | (I52) |
|-------------------|-------|-------|
| Fruterías .....   | 9,2   | 25,0  |
| Carnicerías ..... | 17,8  | 4,4   |
| Hueverías .....   | 19,8  | 18,9  |
| Lácteos .....     | 13,1  | 23,4  |
| Pescaderías ..... | 16,0  | 6,2   |
| Panaderías .....  | 15,8  | 26,2  |
| Comestibles ..... | 23,4  | 12,3  |

*Indices de modernización.* Se ha comprobado la gran importancia que todos los sectores conceden a la modernización como condición de supervivencia. Los índices que se proponen pretenden poder caracterizar los procesos de modernización *actuales y futuros* en un determinado sector.

(I61) *Modernización observada.* Índice compuesto por el porcentaje de establecimientos modernos y anticuados en un sector *observado* por un espectador imparcial, de forma subjetiva. El índice refleja sólo los establecimientos modernos.

Sus valores se establecen en el apartado 2 (Nivel de Modernización).

(I62) *Modernización reconocida.* Este índice recoge el porcentaje de comerciantes que *reconocen* que su establecimiento tiene un nivel avanzado y bueno, rechazando las calificaciones de nivel suficiente o atrasado.

Los índices I61 e I62, aunque valorados por distintos sujetos, son muy similares. Sin embargo, se propone su doble utilización como sistema de «alarma» en el caso de que se produjeran, en un sector, desviaciones apreciables.

(I63) *Potencial de modernización de un sector.* Definimos este Potencial en función del porcentaje de establecimientos anticuados de un sector que, obviamente, componen el conjunto susceptible de ser modernizado.

Este índice es inverso del I61. Sus valores se establecen en el apartado 5 (Potencial de Modernización).

(I64) *Necesidad de modernización en un sector.* Este índice se compone del porcentaje de comerciantes que *reconocen* sus establecimientos como *atrasados* en su nivel de modernización. Esta autovaloración tan negativa es un índice de la necesidad y de la urgencia de una modernización.

Sus valores se establecen en el apartado 5 (Necesidad de Modernización).



El conjunto de los Índices de Modernización se recoge en la siguiente tabla:

**TABLA NUMERO 6**  
**INDICES DE MODERNIZACION**

| Actividades       | (I61) | (I62) | (I63) | (I64) |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|
| Fruterías .....   | 16    | 13    | 84    | 49    |
| Carnicerías ..... | 44    | 42    | 56    | 18    |
| Hueverías .....   | 30    | 32    | 70    | 24    |
| Lácteos .....     | 14    | 11    | 86    | 34    |
| Pescaderías ..... | 35    | 30    | 65    | 25    |
| Panaderías .....  | 23    | 23    | 77    | 37    |
| Comestibles ..... | 41    | 34    | 59    | 18    |

*Índices de reestructuración.* La mala situación económica de todos los sectores hace inevitable en todos un proceso de reestructuración en el futuro. Se pretende establecer unos Índices que permitan seguir y anticipar este proceso.

(I71) *Interés sectorial por la reestructuración.* Es el porcentaje de comerciantes que manifiestan su disposición a contribuir económicamente para ayudar a cerrar establecimientos de su propio sector.

Sus valores están definidos en el cuadro número 10, clave F.

(I72) *Pasividad ante la reestructuración sectorial.* Este índice se define como el porcentaje de comerciantes que manifiestan una actitud pasiva hacia el futuro frente a las opciones de adaptarse o abandonar.

Sus valores están recogidos en el cuadro número 10, clave A.

(I73) *Colaboración en la reestructuración sectorial.* Definimos este Índice como el porcentaje de comerciantes dispuestos a contribuir económicamente en la Reestructuración Sectorial dentro de los del grupo que se estima que, actualmente, disfrutan unas rentabilidades buenas y suficientes. Evidentemente, sólo de los comercios ya suficientemente rentables puede esperarse una colaboración económica para su reestructuración.

Los valores de este índice se calculan en el apartado 10 (Reestructuración Sectorial).

(I74) *Intensidad previsible de reestructuración.* Este índice pretende recoger la intensidad, en cada sector, de la reestructuración previsible definida por las actitudes voluntarias de los comerciantes de abandonar y adaptarse.

Se calcula estimando el peso de los que proyectan adaptarse sobre el sector reducido por los que abandonan, suponiendo que tales abandonos se han producido ya.

Los valores de estos Índices, para cada sector, se establecen en el apartado 10 (Estrategias Declaradas).

(I75) *Abandonos próximos.* Este índice pretende estimar el grupo de comercios dispuestos de una forma más inmediata a abandonar su sector dentro del conjunto de los que declaran proyectar una estrategia de abandono.

Se calcula este Índice por el porcentaje de comercios que achacan su estrategia de abandono por la mala rentabilidad actual de sus negocios, sin considerar las expectativas futuras (véase apartado 10, Estrategias de Abandono).

El conjunto de los valores de los Índices de Reestructuración se recogen en la tabla siguiente:

**TABLA NUMERO 7**  
**INDICES DE REESTRUCTURACION**

| Actividades       | (I71) | (I72) | (I73) | (I74) | (I75) |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Fruterías .....   | 13    | 64    | 64    | 21    | 69    |
| Carnicerías ..... | 17    | 54    | 40    | 36    | 38    |
| Hueverías .....   | 16    | 55    | 40    | 32    | 41    |
| Lácteos .....     | 14    | 66    | 73    | 20    | 64    |
| Pescaderías ..... | 18    | 59    | 47    | 24    | 46    |
| Panaderías .....  | 12    | 65    | 59    | 19    | 57    |
| Comestibles ..... | 20    | 57    | 42    | 30    | 57    |

*Índices de dimensión.* La dimensión de un establecimiento la definimos por su ocupación fija. Es decir, por el número de comerciantes presentes en los días de menor venta, de lunes a jueves.

(I81) *Estructura de dimensión de un sector.* Se trata de otro índice triple que refleja la estructura porcentual con que se distribuyen los comercios de un sector según su dimensión medida en tres niveles: un comerciante, dos, tres y más comerciantes.

Los valores de los tres subíndices para cada sector corresponden a los del cuadro número 3, clave F.

El conjunto de los subíndices de dimensión se recogen en la tabla siguiente:

**TABLA NUMERO 8**  
**INDICES DE DIMENSION**

| Actividades       | (I81-1) | (I81-2) | (I81-3) |
|-------------------|---------|---------|---------|
| Fruterías .....   | 55      | 34      | 11      |
| Carnicerías ..... | 47      | 39      | 14      |
| Hueverías .....   | 70      | 22      | 8       |
| Lácteos .....     | 78      | 19      | 3       |
| Pescaderías ..... | 30      | 47      | 23      |
| Panaderías .....  | 73      | 22      | 5       |
| Comestibles ..... | 39      | 39      | 22      |



*Listado de índices sectoriales.* Para una mejor identificación de los Índices seleccionados se ha preparado en la tabla 9 un listado completo de los mismos que facilite su posterior localización, identificación y utilización.

**TABLA NUMERO 9**  
**LISTADO DE INDICES SECTORIALES**

| Grupo                     | Código | Denominación                                 |
|---------------------------|--------|--|
| 1. De rentabilidad .....  | I 11   | Viabilidad                                   |
|                           | I 12   | Rentabilidad                                 |
|                           | I 13   | Estructura de rentabilidad                   |
| 2. De gestión .....       | I 21   | Comercios sumergidos                         |
|                           | I 22   | Comercios sin contabilidad                   |
|                           | I 23   | Establecimiento de inventarios               |
|                           | I 24   | Utilización de gestorías                     |
| 3. Comerciales .....      | I 31   | Estructura de ventas                         |
|                           | I 32   | Potencial de facturación                     |
|                           | I 33   | Mecanización comercial                       |
| 4. Financieros .....      | I 41   | Estructura de la situación financiera        |
|                           | I 42   | Comercios sin banco                          |
| 5. Profesionales .....    | I 51   | Estudios                                     |
|                           | I 52   | Participación femenina                       |
| 6. De modernización ....  | I 61   | Modernización observada                      |
|                           | I 62   | Modernización reconocida                     |
|                           | I 63   | Potencial de modernización                   |
|                           | I 64   | Necesidad de modernización                   |
| 7. De reestructuración .. | I 71   | Interés por la reestructuración              |
|                           | I 72   | Pasividad ante la reestructuración           |
|                           | I 73   | Colaboración en la reestructuración          |
|                           | I 74   | Intensidad previsible en la reestructuración |
|                           | I 75   | Abandonos próximos                           |
| 8. De dimensión .....     | I 81   | Estructura de dimensión                      |

## 2. MODELOS SECTORIALES

La búsqueda de *modelos* pretende y persigue el poder predecir los *comportamientos más probables* en un determinado sector.

La elección de un *modelo* se apoya en los índices sectoriales ya definidos y exige comprobar una alta *correlación* y *coherencia* entre las variables que se consideran respecto a una *variable principal*.

Según la variable principal que se elija se podrá denominar y diferenciar el modelo.

Seguidamente investigaremos tres clases diferentes de modelos:

- Por rentabilidad.
- Por compras.
- Por estructura.

*Modelos por rentabilidad.* En todo el Capítulo III se ha venido observando que el comportamiento de una serie de variables se podía explicar dividiendo todos los sectores en dos grupos, según su nivel de rentabilidad.

Estos modelos se han venido designando A y B.

Para *verificar* las posibilidades de aplicación de estos modelos vamos a investigar las correlaciones existentes entre los *índices sectoriales* y la variable *rentabilidad*.

Para ello se ha confeccionado la tabla número 10, donde se ordenan los sectores por su rentabilidad, según el índice (I12) para constituir las dos variantes de *modelo por rentabilidad*.

En cada índice se comprobará:

— La existencia de una *frontera* que divida a los modelos.

— La *agrupación* de los valores de los índices en cada tipo de modelo.

En la tabla número 10 se comprueba, índice por índice, que existen fronteras definidas para las distribuciones de los valores, y que éstas se agrupan en cada tipo de modelo, excepto para los índices de dimensión (I81) en los que, claramente, las hueverías se comportan como modelo B.

En consecuencia, el *modelo por rentabilidad* es válido para *explicar* suficientemente la situación actual de *todos* los sectores, menos para los índices de dimensión.

De acuerdo con el índice de viabilidad sectorial (I11) esquematizaremos cada modelo por la composición porcentual comercios rentables-comercios no rentables.

De esta forma quedará:

| Modelo por rentabilidad |         |
|-------------------------|---------|
| Modelo                  | Esquema |
| A                       | 45-55   |
| B                       | 35-65   |

Hemos de advertir que los valores para los comercios no rentables del subíndice (I13-3) coincide para el modelo A, pero para el modelo B se acercaría más a un esquema (30-70).

Rechazamos, sin embargo, este esquema por asignar menos fiabilidad a una pregunta directa sobre la rentabilidad (de la que se deriva el índice I13) que para una pregunta indirecta, como la que da origen al índice I11.



TABLA NUMERO 10

**VERIFICACION DE LA VALIDEZ DEL MODELO POR RENTABILIDAD**  
(Según los índices sectoriales)

| Modelo             | Actividades      | (I11) | (I12) | (I13-1) | (I13-2) | (I13-3) | (I21) | (I22) | (I23) | (I24) | (I31-1) | (I31-2) |
|--------------------|------------------|-------|-------|---------|---------|---------|-------|-------|-------|-------|---------|---------|
| A                  | Carnicerías..... | 45    | 36    | 12      | 37      | 51      | 14-17 | 12    | 61    | 55    | 10      | 36      |
|                    | Comestibles..... | 45    | 33    | 10      | 36      | 54      | 14-22 | 7     | 70    | 63    | 11      | 34      |
|                    | Pescaderías..... | 45    | 32    | 12      | 28      | 60      | 15-18 | 12    | 44    | 55    | 12      | 33      |
|                    | Hueverías.....   | 43    | 28    | 12      | 36      | 52      | 19-23 | 10    | 42    | 50    | 7       | 27      |
| FRONTERA DE MODELO |                  |       |       |         |         |         |       |       |       |       |         |         |
| B                  | Panaderías.....  | 39    | 23    | 4       | 25      | 71      | 25-31 | 25    | 30    | 39    | 9       | 29      |
|                    | Lácteos.....     | 33    | 19    | 4       | 27      | 69      | 21-22 | 18    | 41    | 40    | 6       | 27      |
|                    | Fruterías.....   | 33    | 19    | 4       | 25      | 71      | 29-36 | 34    | 27    | 23    | 8       | 31      |

| Modelo             | Actividades      | (I31-3) | (I32) | (I33) | (I41-1) | (I41-2) | (I41-3) | (I42) | (I51) | (I52) | (I61) | (I62) | (I63) | (I64) |
|--------------------|------------------|---------|-------|-------|---------|---------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| A                  | Carnicerías..... | 54      | 6.859 | 1,1   | 15      | 47      | 38      | 4,1   | 17,8  | 4,4   | 44    | 42    | 56    | 18    |
|                    | Comestibles..... | 55      | 5.263 | 0,9   | 15      | 43      | 42      | 8,6   | 23,4  | 12,3  | 41    | 34    | 59    | 18    |
|                    | Pescaderías..... | 55      | 6.297 | 0,7   | 16      | 48      | 36      | 6,9   | 16,0  | 6,2   | 35    | 30    | 65    | 25    |
|                    | Hueverías.....   | 66      | 5.250 | 0,63  | 12      | 45      | 43      | 10,9  | 19,8  | 18,9  | 30    | 32    | 70    | 24    |
| FRONTERA DE MODELO |                  |         |       |       |         |         |         |       |       |       |       |       |       |       |
| B                  | Panaderías.....  | 62      | 3.505 | 0,46  | 7       | 35      | 58      | 10,9  | 15,8  | 26,2  | 23    | 23    | 77    | 37    |
|                    | Lácteos.....     | 67      | 4.459 | 0,58  | 9       | 32      | 59      | 13,3  | 13,1  | 23,4  | 14    | 11    | 86    | 34    |
|                    | Fruterías.....   | 61      | 4.305 | 0,49  | 7       | 37      | 56      | 24,3  | 9,2   | 25,0  | 16    | 13    | 84    | 49    |

| Modelo             | Actividades      | (I71) | (I72) | (I73) | (I74) | (I75) | (I81-1) | (I81-2) | (I81-3) |
|--------------------|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|---------|---------|
| A                  | Carnicerías..... | 17    | 54    | 40    | 36    | 38    | 47      | 39      | 14      |
|                    | Comestibles..... | 20    | 57    | 42    | 30    | 57    | 39      | 39      | 22      |
|                    | Pescaderías..... | 18    | 59    | 47    | 24    | 46    | 30      | 47      | 23      |
|                    | Hueverías.....   | 16    | 55    | 40    | 32    | 41    | 70      | 22      | 8       |
| FRONTERA DE MODELO |                  |       |       |       |       |       |         |         |         |
| B                  | Panaderías.....  | 12    | 65    | 59    | 19    | 57    | 73      | 22      | 5       |
|                    | Lácteos.....     | 14    | 66    | 73    | 20    | 64    | 78      | 19      | 3       |
|                    | Fruterías.....   | 13    | 64    | 64    | 21    | 69    | 55      | 34      | 11      |

*Modelo por compras.* En el Capítulo III (apartado 9) se ha observado una clara diferenciación de comportamientos en relación al tipo de *frecuencia* con que un establecimiento repone su abastecimiento.

Allí se encontró una estrecha relación entre frecuencias y existencias que puede ser muy útil conocer.

Sin embargo, este modelo se *agota* en relacionar sólo *dos variables*. No parece que pueda compararse con el modelo de rentabilidad en su capacidad de análisis.

Nos limitaremos, por tanto, a definir las 4 *tipologías* de este modelo de compras en la siguiente tabla número 11.

TABLA NUMERO 11

**TIPOLOGIAS DEL MODELO DE COMPRAS**

| Modelo | Frecuencias    | Nivel de existencias | Actividades   |
|--------|----------------|----------------------|---|
| V      | Diaria-alterna | -0,5 m.              | Fruterías normales<br>Hueverías normales<br>Lácteos (leche P)<br>Pescaderías normales<br>Panaderías normales      |
| W      | Diaria-alterna | -1 m.                | Carnicerías normales<br>Comestibles-frescos   |
| X      | Semanal        | +0,5 m.              | Fruterías anormales<br>Hueverías anormales<br>Lácteos (leche E)<br>Pescaderías-congelados<br>Panaderías-anormales |
| Y      | Semanal        | +1 m.                | Carnicerías-congelados<br>Comestibles-ultramarinos  |

*Modelos*  
han advert  
tructurales  
Estos m  
taciones c  
lado, relac  
correlación  
En cons  
una aplica  
mucho par  
miento de  
Los dos  
son:

— Por  
— Por

*Modelo*  
ción entre  
y la estruc  
La estru  
por el índi  
La estru  
el nivel de  
y los índic  
En el ap  
estas relac  
mientos se  
cios *unipe*  
noritario.

Modelo

|   |    |
|---|----|
| M | Ma |
| E | Eq |
| R | Re |

En el m  
tante bien  
teos y pa  
inevitabl  
los comer  
temente r  
también e  
En este  
funcionan  
teos y hu  
comercios  
En el m  
forma mod  
las fruterías  
cios con d  
des malas  
comercian



**Modelos estructurales.** A lo largo del Capítulo III se han advertido posibilidades de encontrar modelos estructurales para los sectores comerciales.

Estos modelos tienen, sin embargo, bastantes *limitaciones* con vistas a su posible utilización. Por un lado, relacionan *pocas* variables entre sí y, por otra, la *correlación* entre variables es más *suave* que alta.

En consecuencia, los modelos estructurales tienen una aplicación *didáctica*, puesto que pueden ayudar mucho para facilitar un mejor *conocimiento y entendimiento* de los sectores comerciales.

Los dos modelos estructurales que se proponen son:

- Por la dimensión.
- Por el potencial de facturación.

**Modelo por dimensión.** Se trata de buscar una relación entre la estructura de rentabilidades de un sector y la estructura de dimensiones de sus comercios.

La estructura de rentabilidad de un sector se mide por el índice (I13) con sus tres subíndices.

La estructura de dimensión de un sector se mide por el *nivel de ocupación* humana en sus establecimientos y los índice (I81).

En el apartado 3 (Estructura Humana) se analizan estas relaciones y se proponen *tres tipos* de comportamientos sectoriales según que el porcentaje de comercios *unipersonales* sea mayoritario, equilibrado o minoritario.

| Modelo por dimensión |             |                   |                                |
|----------------------|-------------|-------------------|--------------------------------|
| Modelo               | Tipo        | Unipersonales (%) | Actividades                    |
| M                    | Mayoritario | 75                | Hueverías, lácteos, panaderías |
| E                    | Equilibrado | 50                | Fruterías y carnicerías        |
| R                    | Reducido    | 33                | Pescaderías y comestibles      |

En el modelo M, las rentabilidades se explican bastante bien por la dimensión para los sectores de lácteos y panaderías. En el caso de las hueverías es inevitable concluir que, entre un 25 y un 30 por 100 de los comercios unipersonales tienen que ser «suficientemente rentables». Con esta condición se explica también el modelo.

En este modelo M se observa que las panaderías funcionan como sector *modélico* y los otros dos (lácteos y hueverías) mantienen un cierto porcentaje de comercios «suficientemente rentables».

En el modelo E las rentabilidades se explican de forma *modélica* para las carnicerías, observándose en las fruterías que necesariamente un grupo de comercios con *dos* comerciantes deben pasar a «rentabilidades malas» y otro grupo de establecimientos con *tres* comerciantes tiene que pasar a «rentabilidades sufi-

cientes». Y se observa que *todos* los comercios unipersonales tienen que sufrir una «mala rentabilidad».

En el modelo R *no* se encuentran relaciones entre dimensión y rentabilidad, aunque sí se sacan consecuencias como la de que *todos* los comercios unipersonales tienen una «rentabilidad mala» y una parte *apreciable* de los establecimientos con *dos* comerciantes también tienen una «rentabilidad mala».

La utilidad de los modelos por dimensión se *limita a la definición de fronteras estructurales en cada tipología*. Esta consecuencia se utilizará posteriormente en el Capítulo VI para proponer *criterios y tipologías de evolución*.

**Modelo por potencial de facturación.** En el apartado 1 (Potencial de Facturación) se advertía ya el carácter *estructural* de este índice (I32).

En efecto, este índice no está influido por el nivel de establecimientos, de precios o de salarios. Es una *característica* propia de cada sector.

Las imprecisiones surgen, sin embargo, en la determinación y cálculo del potencial. El nivel de indeterminación es muy alto por las imprecisiones en el cálculo del tiempo medio de despacho y, sobre todo, por la evaluación del importe medio de una venta.

Pero también es cierto que este nivel de imprecisión es *común* a todos los sectores, lo que permite esperar que si utilizamos el potencial de facturación siempre como *relación* entre dos sectores puede tener utilidad.

En consecuencia, *el modelo de potencial de facturación puede mantener su validez siempre que se haga intervenir para explicar situaciones diferentes entre dos sectores*. Aunque siempre su utilización debe ser realizada para *orientar* en la aclaración de comportamientos diferentes.

**Modelo estructural conjunto.** Surge inmediatamente la idea de *combinar* los dos modelos estructurales aplicando la anterior observación.

Trataremos, entonces, de investigar en los modelos M y E si la *relación* de potenciales contribuye a explicar las *desviaciones* encontradas entre sectores. Para ello partiremos como punto de *referencia* del sector *modélico*.

| Modelo por potencial de facturación |                 |  |
|-------------------------------------|-----------------|--|
| Modelo                              | Sector modélico | Bases de referencia  |
| M                                   | Panaderías      | Relación (dimensión 1/rentabilidad M) = 1 (*)<br>Potencial de facturación = 3.505 del sector modélico (panaderías) |

(\*) Dimensión 1 = Porcentaje de comercios de un sector con un comerciante. Rentabilidad M = Porcentaje de comercios de un sector que consideran que su rentabilidad es *mala*.

Comprobemos las posiciones de los otros dos sectores para ambas bases de referencia:



| Actividad      | Dimensión<br>1/rentabilidad M | Relación<br>de potencial |
|----------------|-------------------------------|--------------------------|
| Hueverías..... | 1,35                          | 1,49                     |
| Lácteos.....   | 1,13                          | 1,27                     |

Es decir que si en el sector modélico todos los comercios unipersonales tienen «rentabilidad mala» la *probabilidad* de que en otro sector haya un porcentaje de comercios *unipersonales con «rentabilidad suficiente»* es proporcional a la *relación* entre los potenciales de facturación entre dicho sector y el del sector modélico.

Investiguemos este método también en el modelo E, pero en la dimensión 2 (\*):

| Modelo | Sector<br>modélico | Bases de referencia  |
|--------|--------------------|--|
| E      | Carnicerías        | Relación (rentabilidad S/dimensión 2) = 1.<br>Potencial de facturación = 6.859 |

Y comprobando los valores del otro sector tenemos:

| Actividad      | Rentabilidad<br>S/dimensión 2 | Relación<br>de potencial |
|----------------|-------------------------------|--------------------------|
| Fruterías..... | 0,73                          | 0,63                     |

(\*) Dimensión 2 = Porcentaje de comercios de un sector con *dos* comerciantes. Rentabilidad S = Porcentaje de comercios de un sector que consideran que su rentabilidad es *suficiente*.

Llegando a la conclusión de que en el modelo E, donde todos los comercios unipersonales tienen una «mala rentabilidad», la *probabilidad* de que los establecimientos con *dos comerciantes* tengan «rentabilidad suficiente» es del orden de la *relación* del potencial de facturación de dicho sector con el modélico.

### 3. SELECCION DE MODELOS SECTORIALES

A la vista del análisis efectuado en el anterior apartado 2, se concluye rápidamente que el modelo más *útil y completo* es el *modelo de rentabilidad*.

En consecuencia, se propone como conclusión de este Capítulo IV el adoptar el *modelo de rentabilidad* en sus *dos versiones*:

| Modelo de rentabilidad |  |         |
|------------------------|--|---------|
| Versión                | Sectores   | Esquema |
| A                      | Carnicerías<br>Comestibles<br>Pescaderías<br>Hueverías | (45-55) |
| B                      | Panaderías<br>Lácteos<br>Fruterías                     | (35-65) |

En los ca  
rosas variab  
tabilidad o  
Se preter

— Resu  
— Identi  
la viabilidad  
— Estab  
actúan sob

### 1. FACTO

En cualq  
nen neces  
los costos  
A lo larg  
ciones con

— Políti  
— Nivel  
— Retri  
— Nivel  
— ESTRU  
— Antig

Evidente  
vienen en  
cionan, no



lelo E,  
en una  
s esta-  
ntabili-  
poten-  
lélico.

S

r apar-  
o más

ión de  
bilidad

na

)

)

## V

# IDENTIFICACION DE FACTORES DE VIABILIDAD

En los capítulos III y IV se han ido estudiando numerosas variables relacionadas normalmente con la rentabilidad o la viabilidad comercial.

Se pretende en el Capítulo V:

- *Resumir* los análisis ya realizados.
- *Identificar* los factores que realmente inciden en la viabilidad del negocio minorista.
- Establecer la *intensidad* con que estos factores actúan sobre la viabilidad.

### 1. FACTORES ELIMINADOS

En cualquier negocio los factores de viabilidad vienen necesariamente del campo de los ingresos y de los costos y de las estructuras utilizadas.

A lo largo del Capítulo III no se han encontrado relaciones con la rentabilidad de los siguientes factores:

- Políticas de precios de venta.
- Niveles de costo de los locales comerciales.
- Retribuciones a comerciantes.
- Niveles de impuestos.
- Estructura de propiedad del negocio.
- Antigüedad de apertura comercial.

Evidentemente, todas las variables anteriores interviene en la rentabilidad del negocio pero no la condicionan, no son factores de viabilidad.

### 2. FACTORES IDENTIFICADOS

También en los Capítulos III y IV se ha ido comprobando la existencia de variables *estrechamente relacionadas* con la rentabilidad del comercio.

En concreto se han identificado tres factores:

- El Nivel de Ventas.
- El Potencial de Facturación.
- La Dimensión Comercial.

*Nivel de Ventas.* Este factor se ha estudiado en el Capítulo III (apartado 3) y en el Capítulo IV (Tabla 10).

La primera característica que hay que destacar es que es un factor de viabilidad tanto de un *establecimiento individual* como índice o indicador de la *estructura de viabilidad sectorial*.

En segundo lugar hay que destacar una alta *intensidad* o relación con la rentabilidad.

En resumen, es el *principal factor de viabilidad*.

De ahí se deriva la importancia que tiene el *número de establecimientos abiertos*. El censo de comercios condiciona el nivel de ventas de cada establecimiento pero también influye sobre la *estructura sectorial* de las ventas. Se demuestra así la importancia y necesidad de un Plan de Reestructuración Comercial que provoque una *reducción* del número de comercios en explotación.

A efectos de control, también se comprueba el interés por mantener una *información* fiable, rápida y per-



manente del Censo Comercial y de sus *movimientos*: aperturas y cierres.

A través de la evolución del censo comercial puede evaluarse cómoda y rápidamente la eficacia del proceso de reestructuración.

El problema del Nivel de Ventas es más agudo para los sectores de menor rentabilidad (Grupo B), pues como se ha demostrado ya (Capítulo III, apartado 3), incluso los establecimientos con un nivel *normal* de ventas pueden sufrir una *mala rentabilidad*. En estos sectores tiene que ser *más intensa la reducción de establecimientos* comerciales.

Ello plantea la necesidad de que el Ayuntamiento de Madrid defina una política sobre *cierres y aperturas* comerciales, acorde con la racionalidad económica.

*Potencial de facturación.* Este factor es *sectorial* pero permite *orientar* decisiones también a nivel de comercio individual.

El nivel de potencial de un sector *explica* bastante bien su nivel de rentabilidad frente a los demás.

*Todos* los sectores deben estar interesados en *aumentar* su potencial de facturación.

Los caminos que se vislumbran son:

- Acciones que reduzcan el tiempo de despacho.
- Acciones que incrementen el importe medio de una venta.

En el primer supuesto, se sugiere el interés por el equipamiento de cajas registradoras, especialmente las electrónicas que combinan balanza, cálculos y control de facturación. Un mayor índice de *mecanización comercial* (I33) puede advertir de una mejora sectorial del Potencial de Facturación.

También puede reducir el tiempo medio de una venta la *normalización* de cantidades fijas de mercancías mediante el *envasado previo*, incluso de *productos frescos*. La práctica de que el comprador elija la mercancía y determine su volumen sin ninguna limitación se traduce en un importante aumento del tiempo de despacho y, por tanto, en una reducción del Potencial de Facturación.

Todo producto envasado tiende a un mayor precio, lo que aumenta también el Potencial. El consumidor lo que pierde en *elección* lo puede ganar en *garantía*. Sin embargo, estas acciones tienen que ser *acometidas* con carácter general. Acuerdos mayoristas-minoristas para envasar, etc.

En productos ya envasados puede revisarse el tamaño-tipo para ir a uno mayor, si el consumo lo admite: por ejemplo, el envase de 1 litro de leche esterilizada no está relacionado con su amplia caducidad.

Otro camino es el de aumentar el importe medio de una venta. Evidentemente, no por subir los precios de los productos. Aquí surgen alternativas diferentes:

— Actuar con prioridad sobre *productos* de mayor calidad, de mayor precio unitario, de mayor dimensión de envasado y de mayor rapidez de entrega.

— Actuar sobre los comportamientos del consumidor y cliente para que *reduzca* sus frecuencias de abastecimiento y *aumente* el volumen de sus compras: productos más duraderos (filetes de carne cortados y envasados al vacío con caducidad, pan congelado, etcétera).

Otro índice, indirecto, de que un sector evoluciona en un sentido positivo puede ser el seguir periódicamente su nivel de *equipamiento frigorífico* (vitriñas, arcones, etc.).

Desde el punto de vista de la utilización del Potencial de Facturación como *Factor de Viabilidad* debemos advertir que:

— Su *intensidad* en explicar el nivel de rentabilidad sectorial es simplemente *orientadora* sobre su *clasificación* entre los otros sectores, pero no informa sobre la estructura de rentabilidad de dicho sector. Es *menos intenso* y su aplicación *menos extensa* que el Nivel de Ventas.

— Es *inútil* incluso como simple *orientación* de la viabilidad de un establecimiento determinado.

— Su aplicación puede ser más *útil* para sugerir *políticas* comerciales individuales y sectoriales.

*Dimensión comercial.* También en el Capítulo III (apartado 3, Estructura Humana), se han analizado las relaciones entre Dimensión y Rentabilidad.

En primer lugar, hay que destacar que la Dimensión puede ser un *factor necesario pero no suficiente de la viabilidad*.

La Dimensión Comercial es también un factor que *explica mejor la viabilidad sectorial que la del comercio individual*. Cuanto más amplio sea el conjunto al que se apliquen los criterios de dimensión más próximos a la realidad serán sus resultados.

Además, en el Capítulo IV (apartado 2) ya se ha indicado que la *intensidad* de la variable dimensión, para explicar la estructura de rentabilidad sectorial, es *suave* y su aplicación debe tener más una vertiente *orientadora* que explicativa.

Es, por tanto, un Factor de Viabilidad *menos intenso* que el Nivel de Ventas.

Pero hay otra vertiente de la dimensión comercial que es muy interesante. Y es su capacidad para explicar la probabilidad de que un *establecimiento concreto* pueda ser *inviable* o cuantificar el porcentaje de un sector en situación de *irrentable*.

La Dimensión Comercial puede ser un *importante* Factor de Viabilidad y muy *intenso*, tanto a nivel de comercio aislado como sectorial, siempre que se limite



mayor su campo de aplicación al de los comercios *unipersonales*.

Lógicamente, en este campo de los comercios unipersonales es donde se refugia un mayor número de *propietarios individuales* y donde se mantiene un mayor porcentaje de *comercios sumergidos*. No han podido establecerse estas conclusiones en la Encuesta, por lo que se sugiere el interés por cruzar, en posteriores investigaciones, el correspondiente grupo de preguntas y respuestas para *caracterizar* mejor al comercio unipersonal que, posiblemente, va a ser la *clave* de la reestructuración sectorial del comercio de alimentación.

Para el Ayuntamiento la consideración de este factor lleva a interesarse y a estimular, en el futuro, el crecimiento de la dimensión comercial no sólo por razones de empleo sino por la viabilidad del comercio minorista.

También aconseja mantener un *sistema informativo sobre la dimensión* de los establecimientos y de los sectores, fácil de establecer y cómodo de actualizar,

ya que puede aportar interesantes estimaciones sobre la estructura de Rentabilidad, los procesos de Reestructuración en marcha y la dinámica de la evolución sectorial.

### 3. UTILIZACION DE LOS FACTORES

Resumimos aquí, de forma esquemática, las consideraciones realizadas en el anterior apartado 2, especialmente por lo que se refiere:

— Al *campo* de utilización. Es decir, al tipo de investigaciones a los que se puede aplicar un factor.

— Al *nivel* de utilización. Para estimar bien a nivel de sector o de comercio individual.

— A la *validez* de los resultados. Diferenciando cuándo pueden esperarse indicaciones cuantitativas, cualitativas o simplemente orientadoras.

Todo ello se recoge en la siguiente tabla:

**TABLA NUMERO 12**  
**UTILIZACION DE LOS FACTORES DE VIABILIDAD**

| Factor                   | Nivel            | Campo                      | Validez       |
|--------------------------|------------------|----------------------------|---------------|
| Nivel de ventas          | Sectorial        | Estructura de rentabilidad | Cuantitativa  |
|                          | Establecimiento  | Nivel de rentabilidad      | Cualitativa   |
|                          | Sectorial        | Políticas comerciales      | Orientadora   |
|                          | Establecimiento  | Políticas comerciales      | Orientadora   |
| Dimensión comercial      | Sectorial        | Estructura de rentabilidad | Orientadora   |
|                          | Sectorial        | % comercios inviables      | Cuantitativa  |
|                          | Sectorial        | Políticas comerciales      | Orientadora   |
|                          | Establecimiento  | Nivel de rentabilidad      | Orientadora   |
|                          | Com. unipersonal | Viabilidad económica       | Cualitativa   |
|                          | Establecimiento  | Políticas comerciales      | Orientadora   |
| Potencial de facturación | Sectorial        | Rentabilidad media         | Clasificadora |
|                          | Sectorial        | Políticas comerciales      | Orientadora   |
|                          | Establecimiento  | Políticas comerciales      | Orientadora   |

### 4. CONCLUSIONES SOBRE LOS FACTORES

Resumimos aquí el presente Capítulo V, sobre los principales factores de viabilidad, con las siguientes conclusiones:

— El factor más importante, más intenso y más utilizable es el del *nivel de ventas*.

— Otros factores, también utilizables, son la *dimensión comercial* y el *potencial de facturación*.







## VI

# SUGERENCIAS PARA UN PLAN DE REESTRUCTURACION COMERCIAL

El objetivo del presente estudio es establecer un diagnóstico sobre la situación actual y real del comercio minorista, pero también seleccionar criterios para *actuar* en el futuro *saneando y potenciando* su evolución.

Las *propuestas* que se hacen se basan y se fundamentan en análisis anteriores ya realizados. Por esta razón se prescindirá de *justificar* las propuestas que se hagan.

El *objetivo básico* de un plan de reestructuración es el de *mejorar la estructura de rentabilidad sectorial*. Para ello se debe actuar sobre:

- Los factores de viabilidad.
- La profesionalidad de la gestión.
- La modernización comercial.

Se irán analizando, por separado, las principales acciones que pueden ser acometidas que permitan actuar sobre las anteriores variables.

### 1. POTENCIACION DE LOS FACTORES DE VIABILIDAD

Se ha comprobado que el *principal* factor de viabilidad es el nivel de ventas (capítulo V).

Las variables que permiten un mayor nivel de ventas que el actual son:

- Reducir el número de establecimientos en explotación.

- Aumentar la productividad comercial (potencial de facturación).

- Mejorar la dimensión en cada sector.

Para ello se propone un grupo de *acciones y criterios* que actúan sobre las anteriores variables para incrementar el nivel de ventas de un sector.

*Estimular el cierre de establecimientos*. Se debe procurar que aumenten las *salidas* de cada sector.

Las *acciones* a realizar pueden ser:

- Implantar *indemnizaciones* por los cierres mediante la colaboración económica, en cada sector, de los comerciantes que se mantienen abiertos.

- Indemnizaciones del *Ayuntamiento* al cierre de Puestos en Mercados Municipales.

- Intensificar la *exigencia* de cumplimiento de la reglamentación comercial.

- Detección de comercios sumergidos y *penalizaciones* sobre ellos.

- Estímulos a los propietarios de locales (contribución urbana) en los que se cierre un establecimiento minorista de alimentación, los *criterios* para actuar se sugiere que sean:

- Intensidades de los estímulos diferentes, según los sectores. Mayor intensidad en el modelo B que en el A.



— Prioridades, en cada sector, para los establecimientos cuya dimensión sea inferior a la correspondiente a su frontera de viabilidad.

*Penalizar la apertura de establecimientos.* Debe procurarse que sólo los establecimientos con una alta probabilidad de rentabilidad puedan inaugurarse. Para ello hay que elevar las *barreras de entrada* en cada sector.

Las *acciones* que pueden realizarse son:

— Incrementar apreciablemente el costo de las *licencias* comerciales de apertura.

— Aumentar las exigencias de la *reglamentación* para aperturas, especialmente en las dimensiones mínimas.

— Reducir y amortizar el número de *puestos* en los Mercados Municipales. Facilitar la expansión superficial de los puestos existentes.

Los *criterios* que deben matizar las acciones pueden ser:

— Mayores penalizaciones en las licencias de apertura de los sectores del modelo B que en los del A.

— Mayores penalizaciones sobre los comercios unipersonales que sobre los de mayor dimensión en todos los sectores.

*Aumento de la productividad comercial.* Es habitual identificar la productividad comercial por la facturación conseguida por un comerciante en una unidad de tiempo (anual, horaria, etc.).

Las *acciones* a realizar pueden ser:

— Establecimiento de *horarios flexibles*, especialmente por las tardes.

— Estimular la *mecanización* de los establecimientos equipándose con cajas registradoras electrónicas (balanzas, cálculo-caja).

— Estimular a los *mayoristas* de Mercamadrid a una mayor utilización de productos *envasados* (calidad, clasificación, peso, procedencia, caducidad).

Los *criterios* que pueden diferenciar la aplicación pueden ser los siguientes:

— Mayor intensidad de aplicación en los sectores del modelo B que los del A.

— Aplicación preferente a los comercios unipersonales.

— *Difusión* en todos los sectores de la importancia de incrementar la productividad comercial.

*Mejora de la estructura sectorial por dimensión.* Aunque la dimensión se ha medido, en este estudio, por el equipo humano de un establecimiento, no cabe duda que también influye la superficie del mismo. Acu-

dir a este segundo criterio es menos exacto y real, pero más objetivo y rápidamente identificable.

Las *acciones* que pueden realizarse son:

— Estímulos y bonificaciones municipales a las *ampliaciones* superficiales de establecimientos (reducción y hasta eliminación de costos de licencias).

— Imposición de *mínimos* superficiales en los puestos de Mercados Municipales.

## 2. FORMACION PROFESIONAL DEL COMERCIANTE

Se ha comprobado que el nivel de estudios de los comerciantes es muy bajo. Toda mejora profesional del comerciante repercutirá en la gestión de su negocio.

Los aspectos que se recomiendan como de mayor rentabilidad inmediata son:

— *Cursos* orientados a divulgar la *situación* sectorial. Factores de viabilidad y de rentabilidad. Fronteras sectoriales de rentabilidad.

— *Cursos* orientados a difundir el funcionamiento y rentabilidad de utilización de *canales modernos* para el abastecimiento de productos (comercio asociado y gestión de stocks).

— *Cursos* orientados a la utilización de sistemas y procedimientos *contables* (contabilidad simplificada, inventarios y fiscal).

Para conseguir la difusión real y la efectividad de dichos *cursos de formación* se sugiere que el Ayuntamiento cristalice una actitud de colaboración y coordinación con:

— Cámara de Comercio.

— Asociaciones empresariales y sectoriales.

— Asociaciones y cooperativas de detallistas.

— Gestorías contables.

## 3. POTENCIACION DE LA MODERNIZACION

En otras partes del presente estudio se ha hecho ya referencia a la creencia generalizada de que la modernización es el factor más importante para la adaptación al futuro.

Un plan de reestructuración debe potenciar los procesos de modernización, necesariamente a nivel *individual*, en dos campos diferentes:

— Modernización del *establecimiento* comercial.

— Modernización de la *gestión* del negocio comercial.

Para ambos procesos se proponen directamente las acciones más adecuadas.



*Divulgación de métodos de selección de inversiones.* No todos los establecimientos serán rentables, después de un proceso de inversiones para su modernización.

Para el sector será pernicioso una generalización de modernizaciones *no rentables*. Una mala selección de inversiones supone un derroche a nivel colectivo, pero, además, genera un mayor plazo del período de reestructuración sectorial al alargar artificialmente la vida de establecimientos que deberían desaparecer.

Una ayuda importante podría ser la difusión de *folletos* y la realización de *cursillos* de formación sobre:

- Sistemas de autodiagnóstico de un establecimiento comercial, variable según sectores.

- Modelos de análisis simplificado de *selección de inversiones* de modernización y determinación de su nivel de rentabilidad.

*Estímulos, ayudas y limitaciones a la modernización.* Existen actualmente ayudas (subvenciones de tipos de intereses a fondo perdido, etc.) de distintas Administraciones Públicas para incentivar la modernización comercial.

El Ayuntamiento debería, en un Plan de Reestructuración, *orientar* las financiaciones y las ayudas de terceros a la modernización definiendo los *límites* de los establecimientos que no pueden ser rentables.

Estas limitaciones deberían reflejar o estar relacionadas con las *fronteras* de viabilidad de cada sector.

Se trataría así de encauzar el máximo de las ayudas hacia establecimientos con mayor probabilidad de ser rentables.

*Expansión de cooperativas y asociaciones de detallistas.* Ha quedado claramente de manifiesto el interés natural de un grupo importante de comerciantes por estas fórmulas de asociación.

Un Plan de Reestructuración debe *impulsar la expansión de este tipo de comercio asociado*.

Pero la expansión, sobre todo si es rápida, no puede poner en riesgo la *viabilidad económica* de estas organizaciones.

En consecuencia, el Ayuntamiento debería:

- Ayudar a la difusión de las Cooperativas y Asociaciones (métodos de gestión y resultados).

- Respaldar fórmulas de segundo aval al comerciante frente al Comercio Asociado sin que pueda éste obtener financiación por dichos avales.

- Definir un tipo de comerciante profesional al que se le pueda avalar para facilitar su ingreso en el Comercio Asociado exigiendo ciertas condiciones documentales (movimiento bancario mínimo en dos años, declaraciones fiscales, equipamiento y mecanización comercial mínima, utilización de gestorías, etc.).

- Apoyar el desarrollo de seguros de riesgos para Cooperativas y Asociaciones de Detallistas para hacer frente a comerciantes fallidos o insolventes.

- Establecer condiciones mínimas de estructura de negocio, en cada sector, para poder acogerse a estas ayudas en el ingreso en cualquier comercio asociado (dimensión humana, fronteras de rentabilidad, etcétera).

- Penalizar (retirada de ayudas, subvenciones, etcétera) a los comerciantes que abandonan las organizaciones de comercio asociado.

#### 4. OTRAS SUGERENCIAS

Además de las propuestas anteriores se sugiere:

- Colaborar y *negociar*, con las organizaciones existentes sectoriales, las principales líneas de un futuro plan de reestructuración comercial.

- Iniciar la experiencia con un *sector piloto*, más propicio a un proceso de reestructuración, con más necesidad de modernización y con organizaciones sectoriales más abiertas al diálogo.

- Utilizar siempre un sistema de *prioridades intersectoriales* en los objetivos de reestructuración y, dentro de cada sector, en los tipos de acción y los criterios de utilización.



## La muestra



# FICHA TECNICA

## ANEXO I

### 1. DEFINICION DE LA MUESTRA

El tipo de muestreo es proporcional por Distritos Municipales y estratificado por tipos de comercio.

De acuerdo con el Censo Municipal de comercios minoristas, la totalidad de la encuesta se reparte proporcionalmente por Distritos Municipales de la forma siguiente:

| Distrito | Encuestas | Distrito | Encuestas | Distrito | Encuestas |
|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|
| 1        | 147       | 7        | 85        | 13       | 73        |
| 2        | 68        | 8        | 55        | 14       | 114       |
| 3        | 46        | 9        | 44        | 15       | 57        |
| 4        | 87        | 10       | 108       | 16       | 126       |
| 5        | 58        | 11       | 132       | 17       | 42        |
| 6        | 102       | 12       | 102       | 18       | 54        |

Las actividades comerciales que se investigan son siete:

1. Fruterías y hortalizas.
2. Carnicerías y charcuterías.
3. Huevos, aves y caza.
4. Lácteos.
5. Pescaderías y marisquerías.
6. Panaderías y bollerías.
7. Alimentación en general.

La muestra debe ser también proporcional a la distri-

bución del comercio minorista según estas siete actividades comerciales.

Además se tiene en cuenta *tres* tipos de comercio:

- En Mercados Municipales (M. M.).
- En Galerías Comerciales (G. C.).
- En Tiendas aisladas en calle (T. A.).

También la muestra debe poder estratificarse según los tipos de comercio de forma proporcional al censo real del comercio.

De esta forma se obtienen las siguientes distribuciones de las encuestas (E.) por cada distrito:

### DISTRITO 1: CENTRO 147 encuestas

| Actividades                       | Encuestas | M. M. | G. C. | T. A. |
|-----------------------------------|-----------|-------|-------|-------|
| Frutas - hortalizas . . . . .     | 37        | 29    | —     | 8     |
| Carnes . . . . .                  | 26        | 17    | 1     | 8     |
| Huevos, aves y caza . . . . .     | 11        | 5     | —     | 6     |
| Lácteos . . . . .                 | 13        | 1     | —     | 12    |
| Pescados . . . . .                | 12        | 8     | —     | 4     |
| Panadería - pastelería . . . . .  | 22        | 2     | —     | 20    |
| Alimentación en general . . . . . | 26        | 4     | 1     | 21    |



**DISTRITO 2: ARGANZUELA**  
68 encuestas

| Actividades                   | Encuestas | M. M. | G. C. | T. A. |
|-------------------------------|-----------|-------|-------|-------|
| Frutas - hortalizas.....      | 15        | 10    | 2     | 3     |
| Carnes .....                  | 13        | 6     | 4     | 3     |
| Huevos, aves y caza .....     | 4         | 1     | 1     | 2     |
| Lácteos .....                 | 5         | —     | 1     | 3     |
| Pescados .....                | 6         | 3     | 2     | 1     |
| Panadería - pastelería .....  | 13        | —     | 1     | 12    |
| Alimentación en general ..... | 12        | 2     | 1     | 9     |

**DISTRITO 3: RETIRO**  
46 encuestas

| Actividades                   | Encuestas | M. M. | G. C. | T. A. |
|-------------------------------|-----------|-------|-------|-------|
| Frutas - hortalizas.....      | 10        | 7     | 1     | 2     |
| Carnes .....                  | 8         | 5     | 1     | 2     |
| Huevos, aves y caza .....     | 2         | 1     | —     | 1     |
| Lácteos .....                 | 3         | —     | —     | 3     |
| Pescados .....                | 3         | 2     | —     | 1     |
| Panadería - pastelería .....  | 9         | 1     | —     | 8     |
| Alimentación en general ..... | 11        | 2     | 1     | 8     |

**DISTRITO 4: SALAMANCA**  
87 encuestas

| Actividades                   | Encuestas | M. M. | G. C. | T. A. |
|-------------------------------|-----------|-------|-------|-------|
| Frutas - hortalizas.....      | 19        | 11    | 4     | 4     |
| Carnes .....                  | 15        | 8     | 3     | 4     |
| Huevos, aves y caza .....     | 6         | 2     | 1     | 3     |
| Lácteos .....                 | 7         | —     | —     | 7     |
| Pescados .....                | 7         | 1     | 1     | 5     |
| Panadería - pastelería .....  | 15        | —     | 1     | 14    |
| Alimentación en general ..... | 18        | 1     | 1     | 16    |

**DISTRITO 5: CHAMARTIN**  
58 encuestas

| Actividades                   | Encuestas | M. M. | G. C. | T. A. |
|-------------------------------|-----------|-------|-------|-------|
| Frutas - hortalizas.....      | 10        | 5     | 1     | 4     |
| Carnes .....                  | 9         | 4     | 2     | 3     |
| Huevos, aves y caza .....     | 5         | 2     | 1     | 2     |
| Lácteos .....                 | 5         | 1     | —     | 4     |
| Pescados .....                | 4         | 2     | 1     | 1     |
| Panadería - pastelería .....  | 10        | —     | —     | 10    |
| Alimentación en general ..... | 15        | 1     | 1     | 13    |

**DISTRITO 6: TETUAN**  
102 encuestas

| Actividades                   | Encuestas | M. M. | G. C. | T. A. |
|-------------------------------|-----------|-------|-------|-------|
| Frutas - hortalizas.....      | 20        | 15    | 2     | 3     |
| Carnes .....                  | 20        | 12    | 3     | 5     |
| Huevos, aves y caza .....     | 7         | 3     | 1     | 3     |
| Lácteos .....                 | 7         | 1     | —     | 6     |
| Pescados .....                | 8         | 5     | 1     | 2     |
| Panadería - pastelería .....  | 16        | 1     | —     | 15    |
| Alimentación en general ..... | 24        | 3     | 2     | 19    |

**DISTRITO 7: CHAMBERI**  
85 encuestas

| Actividades                   | Encuestas | M. M. | G. C. | T. A. |
|-------------------------------|-----------|-------|-------|-------|
| Frutas - hortalizas.....      | 17        | 11    | —     | 6     |
| Carnes .....                  | 15        | 7     | 4     | 4     |
| Huevos, aves y caza .....     | 6         | 2     | 1     | 3     |
| Lácteos .....                 | 9         | 1     | —     | 8     |
| Pescados .....                | 6         | 4     | 1     | 1     |
| Panadería - pastelería .....  | 15        | 1     | —     | 14    |
| Alimentación en general ..... | 17        | 2     | 1     | 14    |

**DISTRITO 8: FUENCARRAL**  
55 encuestas

| Actividades                   | Encuestas | M. M. | G. C. | T. A. |
|-------------------------------|-----------|-------|-------|-------|
| Frutas - hortalizas.....      | 9         | —     | 4     | 5     |
| Carnes .....                  | 8         | —     | 5     | 3     |
| Huevos, aves y caza .....     | 3         | —     | 1     | 2     |
| Lácteos .....                 | 4         | —     | 1     | 3     |
| Pescados .....                | 4         | —     | 3     | 1     |
| Panadería - pastelería .....  | 12        | —     | 1     | 11    |
| Alimentación en general ..... | 15        | —     | 2     | 13    |

**DISTRITO 9: MONCLOA**  
44 encuestas

| Actividades                   | Encuestas | M. M. | G. C. | T. A. |
|-------------------------------|-----------|-------|-------|-------|
| Frutas - hortalizas.....      | 7         | 2     | 2     | 3     |
| Carnes .....                  | 7         | 1     | 3     | 3     |
| Huevos, aves y caza .....     | 3         | —     | 1     | 2     |
| Lácteos .....                 | 3         | —     | —     | 3     |
| Pescados .....                | 3         | 1     | 1     | 1     |
| Panadería - pastelería .....  | 9         | —     | 1     | 8     |
| Alimentación en general ..... | 12        | 1     | 1     | 10    |



**DISTRITO 10: LATINA**

108 encuestas

| Actividades                  | Encuestas | M. M. | G. C. | T. A. |
|------------------------------|-----------|-------|-------|-------|
| Frutas - hortalizas .....    | 18        | 3     | 5     | 10    |
| Carnes .....                 | 17        | 3     | 6     | 8     |
| Huevos, aves y caza .....    | 9         | 1     | 3     | 5     |
| Lácteos .....                | 10        | —     | 1     | 9     |
| Pescados .....               | 8         | 1     | 3     | 4     |
| Panadería - pastelería ..... | 22        | —     | 1     | 21    |
| Alimentación en general      | 24        | 1     | 2     | 21    |

**DISTRITO 14: VALLECAS**

114 encuestas

| Actividades                  | Encuestas | M. M. | G. C. | T. A. |
|------------------------------|-----------|-------|-------|-------|
| Frutas - hortalizas .....    | 22        | 9     | 4     | 9     |
| Carnes .....                 | 21        | 6     | 4     | 11    |
| Huevos, aves y caza .....    | 7         | 1     | 2     | 4     |
| Lácteos .....                | 7         | —     | 1     | 6     |
| Pescados .....               | 8         | 2     | 2     | 4     |
| Panadería - pastelería ..... | 21        | —     | 1     | 20    |
| Alimentación en general      | 28        | 1     | 3     | 20    |

**DISTRITO 11: CARABANCHEL**

132 encuestas

| Actividades                  | Encuestas | M. M. | G. C. | T. A. |
|------------------------------|-----------|-------|-------|-------|
| Frutas - hortalizas .....    | 23        | 7     | 7     | 9     |
| Carnes .....                 | 21        | 5     | 8     | 8     |
| Huevos, aves y caza .....    | 10        | 1     | 3     | 6     |
| Lácteos .....                | 11        | —     | 1     | 10    |
| Pescados .....               | 10        | 2     | 5     | 3     |
| Panadería - pastelería ..... | 28        | —     | 2     | 26    |
| Alimentación en general      | 29        | 1     | 3     | 25    |

**DISTRITO 15: MORATALAZ**

57 encuestas

| Actividades                  | Encuestas | M. M. | G. C. | T. A. |
|------------------------------|-----------|-------|-------|-------|
| Frutas - hortalizas .....    | 10        | 1     | 3     | 6     |
| Carnes .....                 | 10        | 1     | 4     | 5     |
| Huevos, aves y caza .....    | 5         | —     | 1     | 4     |
| Lácteos .....                | 5         | —     | —     | 5     |
| Pescados .....               | 3         | —     | 1     | 2     |
| Panadería - pastelería ..... | 9         | —     | —     | 9     |
| Alimentación en general      | 15        | 1     | 1     | 13    |

**DISTRITO 12: VILLAVERDE**

102 encuestas

| Actividades                  | Encuestas | M. M. | G. C. | T. A. |
|------------------------------|-----------|-------|-------|-------|
| Frutas - hortalizas .....    | 20        | 10    | 2     | 8     |
| Carnes .....                 | 18        | 7     | 3     | 8     |
| Huevos, aves y caza .....    | 7         | 2     | 1     | 4     |
| Lácteos .....                | 9         | 1     | —     | 8     |
| Pescados .....               | 8         | 4     | 1     | 3     |
| Panadería - pastelería ..... | 17        | 1     | —     | 16    |
| Alimentación en general      | 23        | 2     | 1     | 20    |

**DISTRITO 16: CIUDAD LINEAL**

126 encuestas

| Actividades                  | Encuestas | M. M. | G. C. | T. A. |
|------------------------------|-----------|-------|-------|-------|
| Frutas - hortalizas .....    | 24        | 11    | 4     | 9     |
| Carnes .....                 | 21        | 7     | 6     | 8     |
| Huevos, aves y caza .....    | 9         | 2     | 2     | 5     |
| Lácteos .....                | 11        | —     | 1     | 10    |
| Pescados .....               | 11        | 3     | 3     | 5     |
| Panadería - pastelería ..... | 23        | —     | 1     | 22    |
| Alimentación en general      | 27        | 2     | 3     | 22    |

**DISTRITO 13: MEDIODIA**

73 encuestas

| Actividades                  | Encuestas | M. M. | G. C. | T. A. |
|------------------------------|-----------|-------|-------|-------|
| Frutas - hortalizas .....    | 13        | 2     | 3     | 8     |
| Carnes .....                 | 11        | 2     | 3     | 6     |
| Huevos, aves y caza .....    | 7         | 1     | 1     | 5     |
| Lácteos .....                | 6         | —     | 1     | 5     |
| Pescados .....               | 4         | 1     | 2     | 1     |
| Panadería - pastelería ..... | 15        | —     | 1     | 14    |
| Alimentación en general      | 17        | 1     | 2     | 14    |

**DISTRITO 17: SAN BLAS**

42 encuestas

| Actividades                  | Encuestas | M. M. | G. C. | T. A. |
|------------------------------|-----------|-------|-------|-------|
| Frutas - hortalizas .....    | 7         | —     | 3     | 4     |
| Carnes .....                 | 6         | —     | 3     | 3     |
| Huevos, aves y caza .....    | 3         | —     | 1     | 2     |
| Lácteos .....                | 3         | —     | —     | 3     |
| Pescados .....               | 3         | —     | 1     | 2     |
| Panadería - pastelería ..... | 8         | —     | —     | 8     |
| Alimentación en general      | 12        | —     | 1     | 11    |



**DISTRITO 18: HORTALEZA**  
**54 encuestas**

| Actividades                  | Encuestas | M. M. | G. C. | T. A. |
|------------------------------|-----------|-------|-------|-------|
| Frutas - hortalizas.....     | 6         | —     | 2     | 4     |
| Carnes .....                 | 9         | —     | 5     | 4     |
| Huevos, aves y caza .....    | 4         | —     | 2     | 2     |
| Lácteos.....                 | 4         | —     | 1     | 3     |
| Pescados .....               | 4         | —     | 2     | 2     |
| Panadería - pastelería ..... | 9         | —     | —     | 9     |
| Alimentación en general      | 18        | —     | 2     | 16    |

**2. FICHA TECNICA DE LA ENCUESTA**

*Universo:* Comercios minoristas de la alimentación del municipio de Madrid (22.100 comercios).

*Tamaño muestral:* 1.500 entrevistas personales a comercios pertenecientes al universo antes definido.

*Tiempo de muestreo:* Aleatorio, estratificado por distritos municipales.

*Límite máximo de error.*

Luego, para un universo de 22.100 comercios, el tamaño de muestra será de 1.500 comercios elegidos al azar, con un margen de error menor del 2,5 por 100 y un nivel de confianza del 95,5 por 100.

**3. DISEÑO GRAFICO DE LA ENCUESTA**

La encuesta recoge diez grupos de preguntas:

- Controles instantáneos.
- Datos sobre el local.
- Datos sobre el empresario.
- Características de la gestión.
- Características de las compras.
- Características de las inversiones.
- Valoración del propio establecimiento.
- Estrategias del comerciante.
- Conocimiento del sector.

En el conjunto de estos diez grupos existen 154 alternativas de respuesta.

**ENCUESTA INDIVIDUAL**

Entrevistador ☐ Sondeo n.º ☐☐☐ Distrito ☐☐ Actividad ☐  
 Mercado municipal ☐ Galería comercial ☐ Tienda de calle ☐

**B.1. CONTROLES INSTANTANEOS**

Clientes presentes ☐ Empleados presentes ☐ N.º de cajas ☐  
 Mecánicas ☐ Eléctricas ☐ Electrónicas ☐  
 Vitrinas frigoríficas ☐ Arcones congeladores ☐ Frigoríficos ☐  
 Góndolas ☐☐ Vitrinas no frigoríficas ☐  
 Tiempo observado de una venta ☐☐ Minutos ☐  
 Impresión del establecimiento: Moderno ☐ Anticuado ☐

**C.2. DATOS SOBRE EL LOCAL**

Antigüedad del inmueble ☐☐ Años NS-NC ☐  
 Antigüedad apertura ☐☐ Años ☐  
 Local en propiedad ☐ Estimación del valor en venta ☐☐☐ M. ptas.  
 Local en renta ☐ Renta mensual actual ☐☐☐ Miles de ptas.  
 Derecho de traspaso ☐ SI ☐ NO ☐ NS-NC ☐ Valoración actual del traspaso ☐☐ Miles de ptas.



## ENCUESTA INDIVIDUAL

Entrevistador ☐ Sondeo n.º ☐☐☐ Distrito ☐☐ Actividad ☐☐  
Mercado municipal ☐ Galería comercial ☐ Tienda de calle ☐

### D. 3. DATOS SOBRE EL EMPRESARIO

Edad ☐☐ años Sexo ☒ V ☒ M Dedicación exclusiva ☒ SI ☒ NO  
Es propietario ☐ Es propiedad familiar ☐ Es empleado ☐  
Estudios: Ninguno ☐ EGB ☐ BUP ☐ COU ☐  
Formación profesional ☐ Universitarios ☐  
¿Es la única profesión que ha ejercido? ☒ SI ☒ NO  
¿Cual ha sido su profesión anterior? Comercial ☐ Agricultor ☐ Administrativo ☐  
Construcción ☐ Otras ☐

### E. 4. CARACTERISTICAS DE LA GESTION

Independiente ☐ Asociado ☐ Integrado ☐  
Lleva contabilidad ☒ SI ☒ NO Utiliza gestoría ☒ SI ☒ NO  
Hace inventarios ☒ SI ☒ NO N.º de bancos que utiliza ☐  
Tiempo que lleva trabajando con el banco principal ☐☐ años  
Utiliza el crédito bancario ☒ SI ☒ NO Tiene pólizas en vigor ☒ SI ☒ NO

### F. 5. CARACTERISTICAS DE LAS COMPRAS

¿Con qué tipos de proveedores habitualmente trabaja y se abastece?  
Fabricantes ☐ Representantes ☐ Cadenas voluntarias ☐  
Mercados centrales / Matadero M ☐ Mayoristas-almacenistas tradicionales ☐  
Tiendas cash-carry ☐ Cooperativas y agrupaciones de detallistas ☐  
¿Desconoce alguno de los tipos de proveedores anteriores ☒ SI ☒ NO  
¿Cuál? \_\_\_\_\_  
Nivel normal de existencias ☒ -0,5 ☒ 0,5/1 ☒ 1/2 ☒ 2/5 ☒ 5/10 ☒ +10 M. de ptas.  
Frecuencia con que repone pedidos ☒ 1 ☒ 2/3 ☒ 7 ☒ 15 ☒ 30 ☒ +30 días

### G. 6. CARACTERISTICAS DE LAS VENTAS

Los horarios actuales son: Excesivos ☐ Suficientes ☐ Escasos ☐  
Día punta semanal ☐ En la mañana ☐ en tarde ☐  
Día de menor afluencia ☐ En mañana ☐ En tarde ☐  
Cierra en vacaciones ☒ SI ☒ NO Mes de cierre ☐  
Tiempo normal de despacho a un cliente ☐☐ minutos  
Importe medio de una venta: ☒ -100 ☒ 100/200 ☒ 200/500 ☒ 500/1.000 ptas.  
☒ 1/2 ☒ 2/3 ☒ 3/4 ☒ 4/5 ☒ +5 Miles de ptas.  
Crédito a clientes ☒ SI ☒ NO Servicio a domicilio ☒ SI ☒ NO



## ENCUESTA INDIVIDUAL

Entrevistador ☐ Sondeo n.º ☐☐☐ Distrito ☐☐ Actividad ☐☐  
Mercado municipal ☐ Galería comercial ☐ Tienda de calle ☐

### H.7. CARACTERISTICAS DE LAS INVERSIONES

¿Cuándo se hizo la última inversión importante en el establecimiento?

☐ -1960 ☐ 60/70 ☐ 71/74 ☐ 75/79 ☐ 80/83 ☐ 83/85

¿Cuál fue el destino fundamental que justificó dicha inversión?

Inauguración ☐ Ampliación local ☐ Modernización del local ☐

Equipamientos ☐ Compra del local después de su apertura ☐

Otros ☐

¿Cuál fue la financiación? Propia ☐ Ajena ☐ Mixta ☐

Piensa acometer inversiones importantes a corto plazo ☐ SI ☐ NO

### I.8. VALORACION DEL PROPIO ESTABLECIMIENTO

Rentabilidad actual: Buena ☐ Suficiente ☐ Mala ☐

Rentabilidad dentro de su sector: Superior ☐ Normal ☐ Inferior ☐

Situación financiera: Excelente ☐ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐

Nivel sanitario: Alto ☐ Bueno ☐ Aceptable ☐ Regular ☐

Nivel de modernización: Avanzado ☐ Bueno ☐ Suficiente ☐ Atrasado ☐

Nivel de sus precios: Altos ☐ Normales ☐ Bajos ☐

Nivel de sus ventas: Alto ☐ Suficiente ☐ Bajo ☐

Nivel de costos laborales: Escesivos ☐ Soportables ☐ No existen ☐

Nivel de costos del local: Excesivos ☐ Soportables ☐ Pequeños ☐

Nivel de impuestos: Excesivos ☐ Razonables ☐ No influyen ☐

### J.9. ESTRATEGIAS DEL COMERCIANTE

¿Qué piensa hacer en los próximos años?

Seguir igual ☐ Modernizarse ☐ Abandonar el negocio ☐

Si piensa **seguir igual**, sin cambios, en el negocio, ¿por qué razón principal?

No sabe qué hacer ☐ Falta de capital ☐

Rentabilidad dudosa de cambiar ☐ Próxima jubilación ☐

Desinterés familiar ☐

Si piensa **hacer cambios** en el negocio, ¿con qué objetivos fundamentales?

Modernizarse ☐ Especializarse ☐ Expansión ☐ Reducir gastos ☐

En el caso de **abandonar** el negocio, ¿por qué razón fundamental?

Mala rentabilidad ☐ Razones familiares ☐ Malas perspectivas futuras ☐

Si pudiera empezar de nuevo desde cero, ¿qué es lo que haría?

Lo mismo ☐ El mismo negocio pero de otra forma ☐ Jubilarse ☐

Emplearse en otro establecimiento ☐ Volver al pueblo ☐

Otro negocio ☐

¿Contribuiría económicamente para facilitar el cierre de establecimientos de su sector en los próximos años? ☐ SI ☐ NO ☐ NS-NC



## ENCUESTA INDIVIDUAL

Entrevistador ☐    Sondeo n.º ☐☐☐    Distrito ☐☐    Actividad ☐☐  
Mercado municipal ☐    Galería comercial ☐    Tienda de calle ☐

---

### K.10. CONOCIMIENTO DEL SECTOR

¿Ha conocido la existencia de Eurocomercio-86? ☐ SI ☐ NO ☐ NS-NC

¿Ha visitado el salón? ☐ SI ☐ NO

¿Qué sección le ha interesado más?:

Comercio asociado ☐    Franquicias ☐    Equipamientos ☐

Escaparatismo ☐    Asociaciones y organismos ☐    Publicidad en el punto de venta ☐

¿En qué temas estaría interesado en profundizar más?:

Cadenas voluntarias de compras ☐    Cooperativas de detallistas ☐

Tiendas de cash-carry ☐    Asociaciones de detallistas sectoriales ☐    Tiendas en franquicia ☐



ENCUESTA DE OPINIÓN  
ENCUESTA DE OPINIÓN DE LOS CIUDADANOS DE MADRID SOBRE EL PROBLEMA DE LA CONTAMINACIÓN DEL AIRE

## CONOCIMIENTO DEL SECTOR

El conocimiento del sector de la contaminación del aire en Madrid es limitado. El 50% de los encuestados no sabe qué es la contaminación del aire, el 30% sabe que es la presencia en el aire de sustancias que pueden ser perjudiciales para la salud y el medio ambiente, y el 20% sabe que es la presencia en el aire de sustancias que pueden ser perjudiciales para la salud y el medio ambiente.

## OPINIONES SOBRE EL PROBLEMA DE LA CONTAMINACIÓN DEL AIRE

El problema de la contaminación del aire en Madrid es grave. El 80% de los encuestados considera que el problema es grave, el 15% que es moderado y el 5% que es leve. El 60% de los encuestados considera que el problema es grave y que se debe tomar medidas urgentes para reducir la contaminación del aire.

## OPINIONES SOBRE LAS MEDIDAS PARA REDUCIR LA CONTAMINACIÓN DEL AIRE

Las medidas para reducir la contaminación del aire en Madrid son necesarias. El 90% de los encuestados considera que las medidas para reducir la contaminación del aire en Madrid son necesarias, el 10% que no son necesarias. El 70% de los encuestados considera que las medidas para reducir la contaminación del aire en Madrid son necesarias y que se deben tomar medidas urgentes para reducir la contaminación del aire.

El 80% de los encuestados considera que las medidas para reducir la contaminación del aire en Madrid son necesarias y que se deben tomar medidas urgentes para reducir la contaminación del aire.

B2

Media  
Std. Dev.

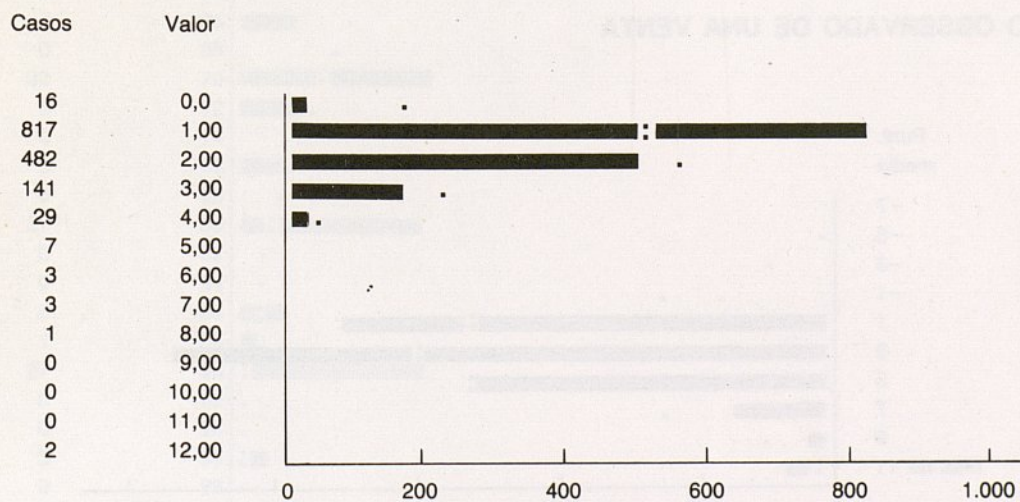
Casos válidos



# TABLAS-GRAFICO

## ANEXO II

### B2 EMPLEADOS PRESENTES



Media 1.616  
Std. Dev. 0,945

Mediana 1.000  
Mínimo 0,0

Moda 1.000  
Máximo 12.000

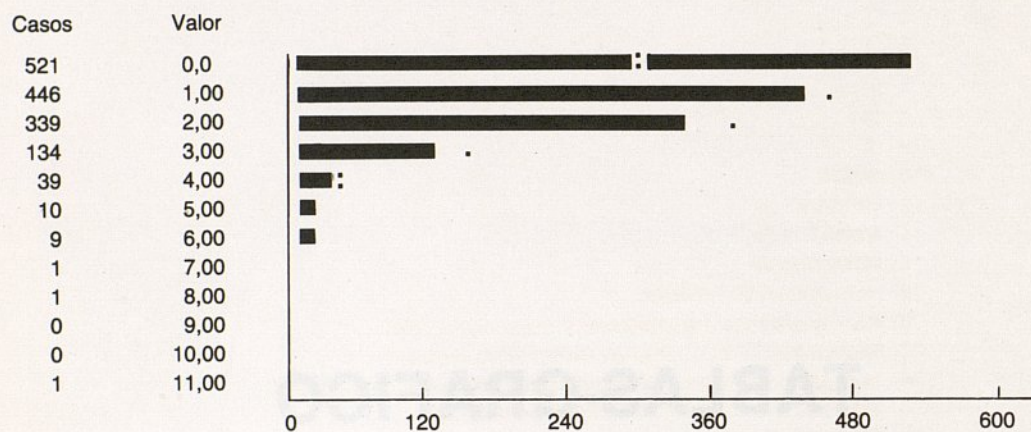
Casos válidos 1.501

Casos no válidos (NS/NC) 0



B7

## CAJAS



Histograma de Frecuencias

Media 1.207  
Std. Dev. 1.225

Mediana 1.000  
Mínimo 0,0

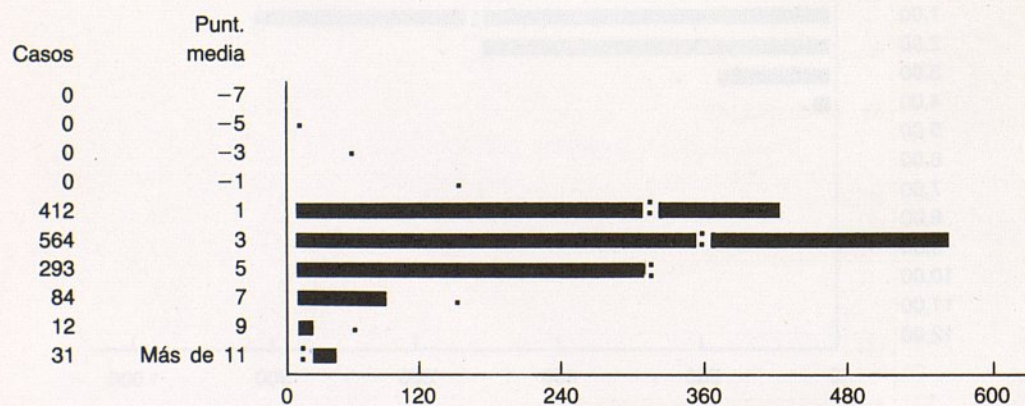
Moda 0,0  
Máximo 11.000

Casos válidos 1.501

Casos no válidos (NS/NC) 0

B13

## TIEMPO OBSERVADO DE UNA VENTA



Histograma de Frecuencias

Media 2.986  
Std. Dev. 3.058

Mediana 2.000  
Mínimo 1.000

Moda 1.000  
Máximo 85.000

Casos válidos 1.404

Casos no válidos (NS/NC) 97

C1

A

C

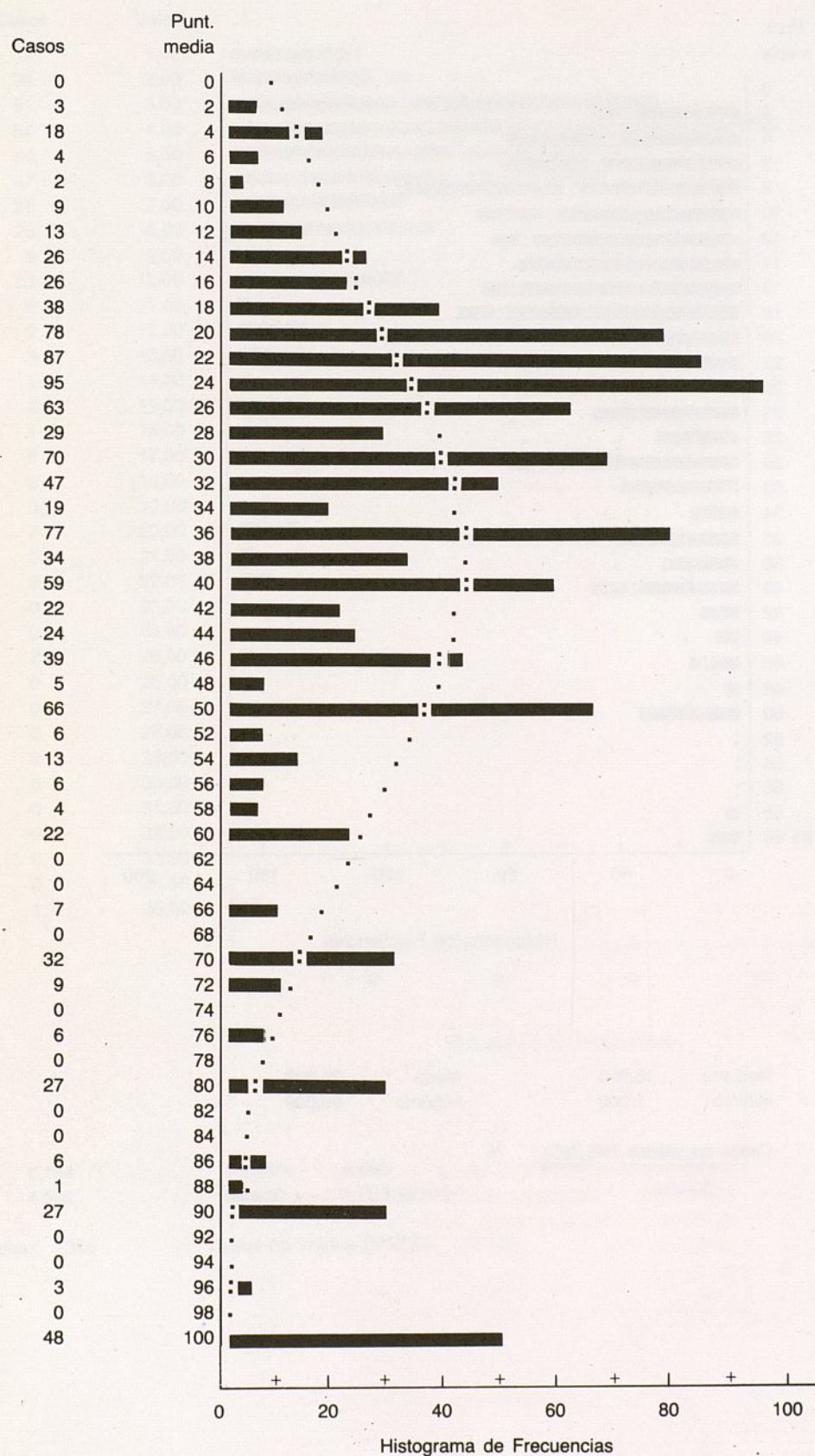
Media 38  
Std. Dev. 22

Casos válidos



C1

## ANTIGÜEDAD DEL LOCAL



Media 38.025  
Std. Dev. 22.578

Mediana 32.000  
Mínimo 1.000

Moda 35.000  
Máximo 99.000

Casos válidos 1.170

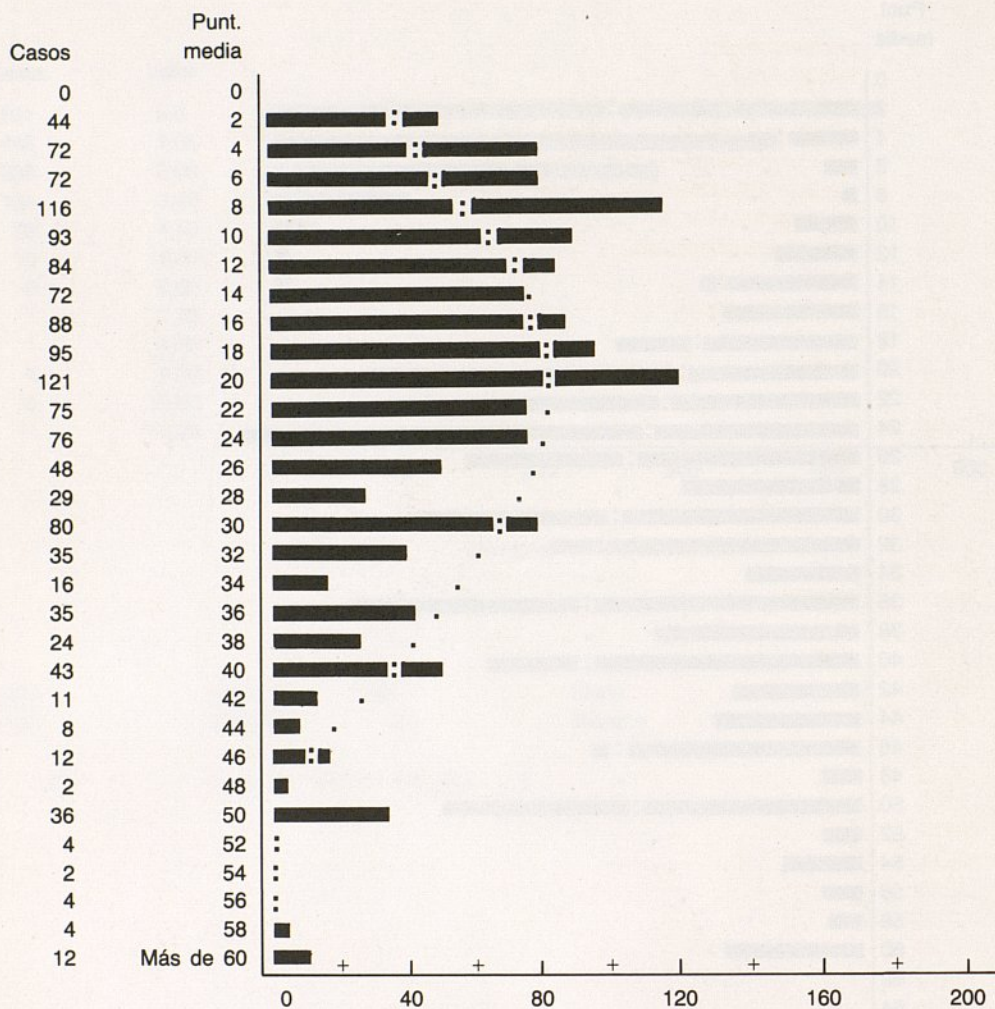
Casos no válidos (NS/NC) 331



C2

## ANTIGÜEDAD DE APERTURA

C3



Histograma de Frecuencias

Media 20.116  
Std. Dev. 13.389

Mediana 18.000  
Mínimo 1.000

Moda 20.000  
Máximo 99.000

Casos válidos 1.425

Casos no válidos (NS/NC) 76

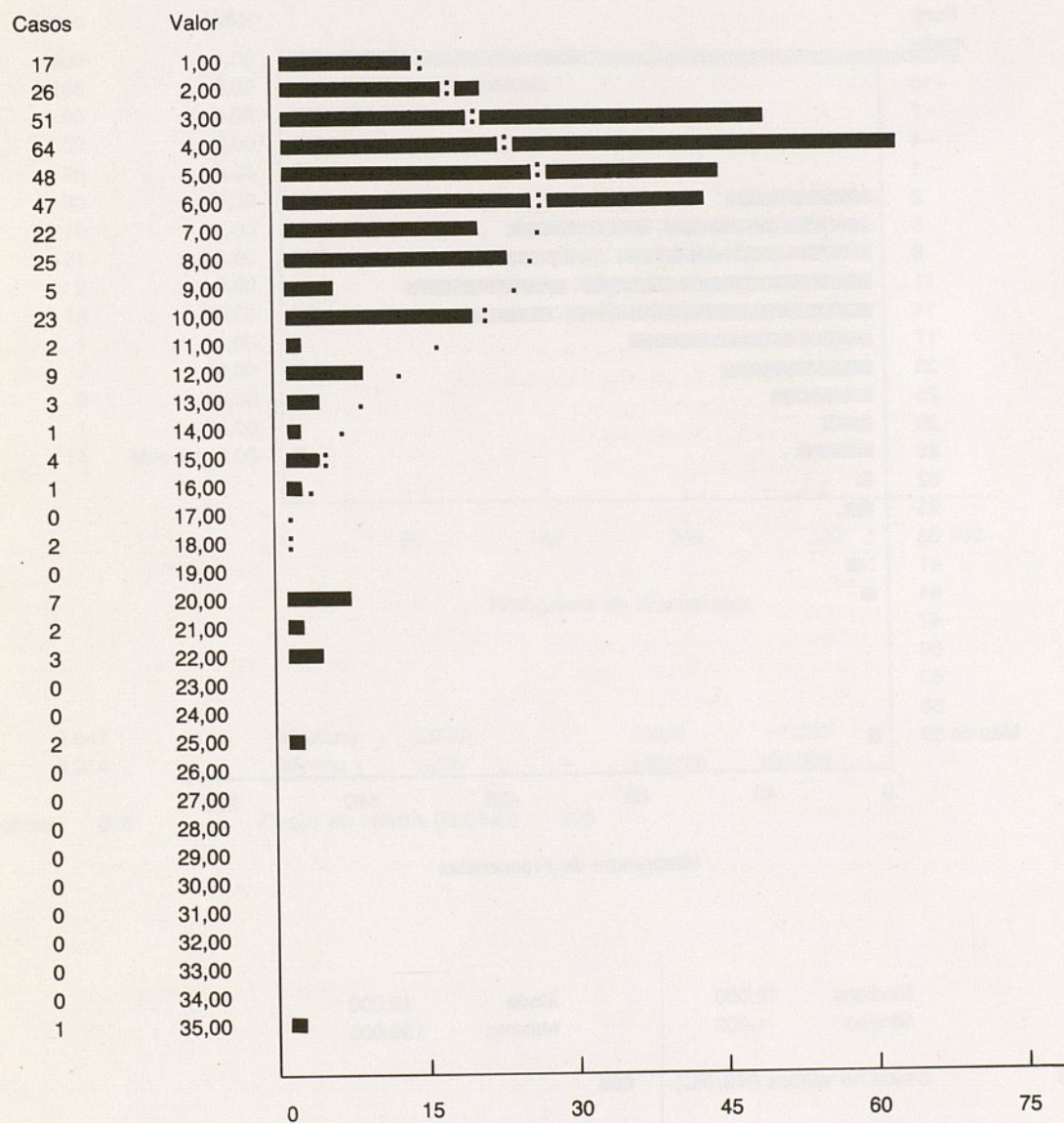
Media  
Std. Dev.

Casos válidos



C3

## ESTIMACION DEL VALOR EN VENTA



Media 6.184  
Std. Dev. 4.562

Mediana 5.000  
Mínimo 1.000 Máximo 35.000

Moda 4.000

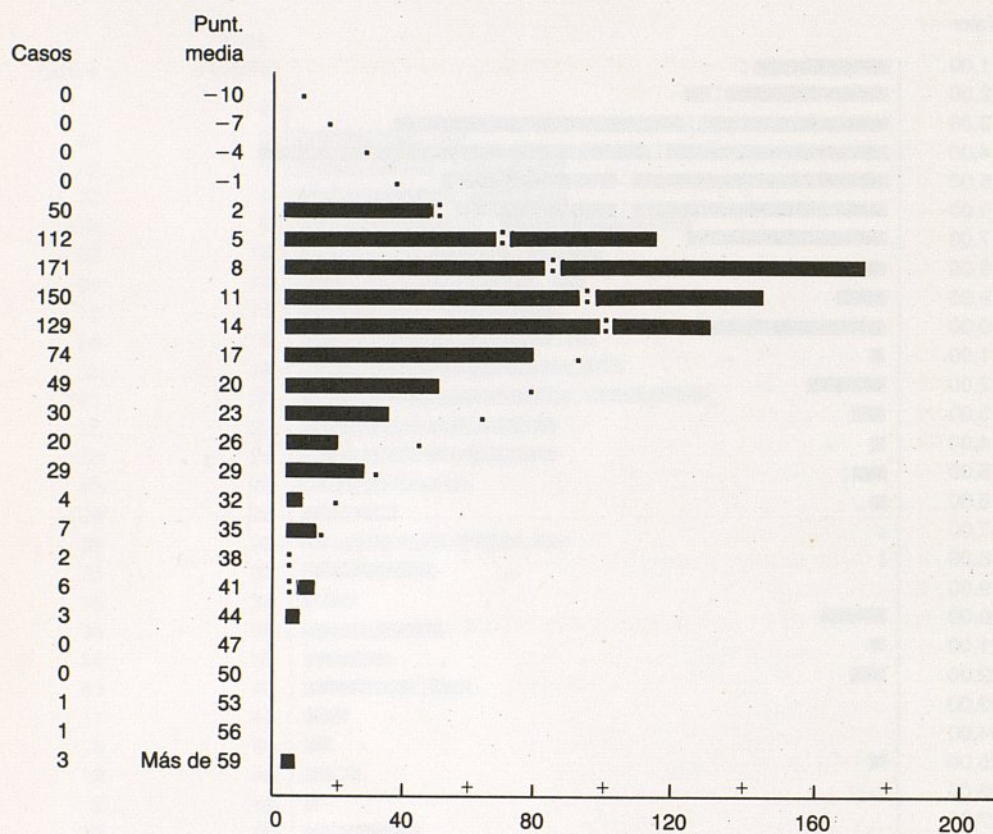
Casos válidos 365

Casos no válidos (NS/NC) 1.136



C4

## RENTA MENSUAL



Histograma de Frecuencias

Media 13.332  
Std. Dev. 10.083

Mediana 12.000  
Mínimo 1.000

Moda 12.000  
Máximo 130.000

Casos válidos 843

Casos no válidos (NS/NC) 658

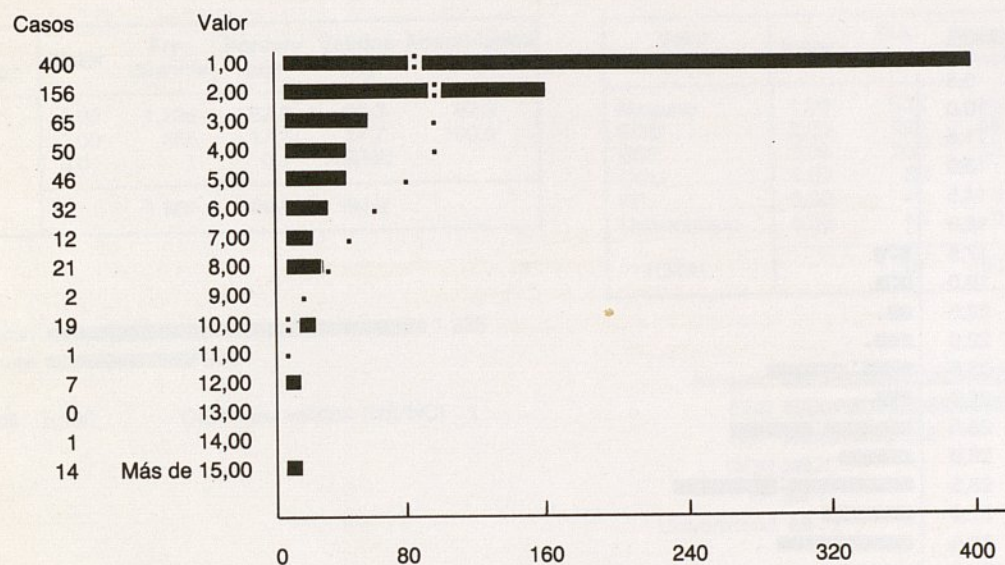
C6

Media  
Std. Dev.

Casos válidos



# C6 VALORACION ACTUAL



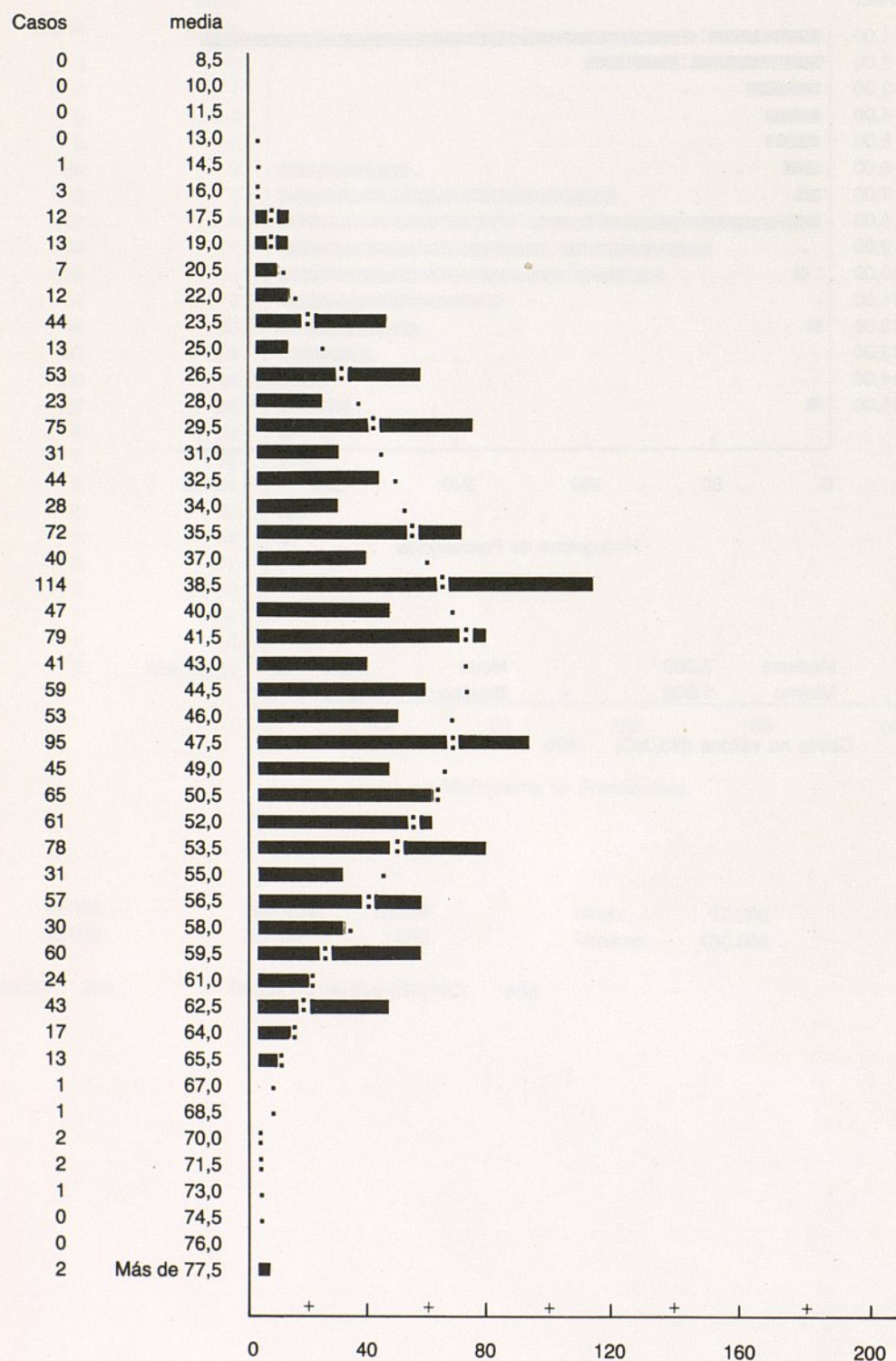
Histograma de Frecuencias

|           |       |         |       |        |        |
|-----------|-------|---------|-------|--------|--------|
| Media     | 2.847 | Mediana | 2.000 | Moda   | 1.000  |
| Std. Dev. | 3.314 | Mínimo  | 1.000 | Máximo | 50.000 |

|               |     |                          |     |
|---------------|-----|--------------------------|-----|
| Casos válidos | 826 | Casos no válidos (NS/NC) | 675 |
|---------------|-----|--------------------------|-----|



# D1 EDAD



Histograma de Frecuencias

Media 43.298  
Std. Dev. 11.771

Mediana 43.000  
Mínimo 14.000

Moda 39.000  
Máximo 78.000

Casos válidos 1.492

Casos no válidos (NS/NC) 9

## D2

| Valor etiquetado |
|------------------|
| Varón .....      |
| Mujer .....      |
| TOTAL ..         |

Var  
Mu  
Casos válidos

## D3

| Valor etiquetado |
|------------------|
| Sí .....         |
| No .....         |
| TOTAL ..         |

Casos válidos

## D4

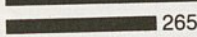
| Valor etiquetado |
|------------------|
| Es propietario   |
| Es familiar      |
| Es empleado      |
| TOTAL ..         |

Es prop  
Es fa  
Es emp  
Casos válidos



## D2 SEXO

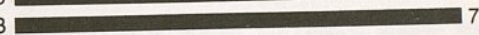
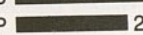



| Valor etiquetado | Valor | Frecuencia | Porcentaje | Válidos (%) | Acumulados (%) |
|------------------|-------|------------|------------|-------------|----------------|
| Varón .....      | 1,00  | 1.235      | 82,3       | 82,3        | 82,3           |
| Mujer .....      | 2,00  | 265        | 17,7       | 17,7        | 100,0          |
|                  | 0,0   | 1          | 0,1        | NS/NC       |                |
| TOTAL .....      |       | 1.501      | 100,0      | 100,0       |                |

Varón  1.235Mujer  265

Casos válidos 1.501 Casos no válidos (NS/NC) 1

## D5 ESTUDIOS

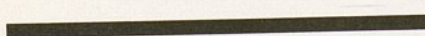

| Valor etiquetado | Valor | Frecuencia | Porcentaje | Válidos (%) | Acumulados (%) |
|------------------|-------|------------|------------|-------------|----------------|
| Ninguno .....    | 1,00  | 533        | 35,5       | 35,5        | 35,5           |
| EGB .....        | 2,00  | 722        | 48,1       | 48,1        | 83,6           |
| BUP .....        | 3,00  | 202        | 13,5       | 13,5        | 97,1           |
| COU .....        | 4,00  | 20         | 1,3        | 1,3         | 98,4           |
| FP .....         | 5,00  | 11         | 0,7        | 0,7         | 99,1           |
| Universitario .. | 6,00  | 13         | 0,9        | 0,9         | 100,0          |
| TOTAL .....      |       | 1.501      | 100,0      | 100,0       |                |

Ninguno  533EGB  722BUP  202COU  20FP  11Universitario  13

Casos válidos 1.501 Casos no válidos (NS/NC) 0

## D3 DEDICACION EXCLUSIVA



| Valor etiquetado | Valor | Frecuencia | Porcentaje | Válidos (%) | Acumulados (%) |
|------------------|-------|------------|------------|-------------|----------------|
| Sí .....         | 1,00  | 1.465      | 97,6       | 97,6        | 97,6           |
| No .....         | 2,00  | 36         | 2,4        | 2,4         | 100,0          |
| TOTAL .....      |       | 1.501      | 100,0      | 100,0       |                |

Sí  1.465No  36

Casos válidos 1.501 Casos no válidos (NS/NC) 0

## E1 CARACTERISTICAS DE LA GESTION


| Valor etiquetado | Valor | Frecuencia | Porcentaje | Válidos (%) | Acumulados (%) |
|------------------|-------|------------|------------|-------------|----------------|
| Independiente .. | 1,00  | 1.405      | 93,6       | 94,2        | 94,2           |
| Asociado .....   | 2,00  | 79         | 5,3        | 5,3         | 99,5           |
| Integrado .....  | 3,00  | 8          | 0,5        | 0,5         | 100,0          |
|                  | 0,0   | 9          | 0,6        | NS/NC       |                |
| TOTAL .....      |       | 1.501      | 100,0      | 100,0       |                |

Independiente  1.405Asociado  79Integrado  8

Casos válidos 1.492 Casos no válidos (NS/NC) 9

## D4 CONDICION

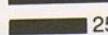
| Valor etiquetado  | Valor | Frecuencia | Porcentaje | Válidos (%) | Acumulados (%) |
|-------------------|-------|------------|------------|-------------|----------------|
| Es propietario .. | 1,00  | 840        | 56,0       | 56,0        | 56,0           |
| Es familiar ..... | 2,00  | 370        | 24,7       | 24,7        | 80,6           |
| Es empleado ..... | 3,00  | 291        | 19,4       | 19,4        | 100,0          |
| TOTAL .....       |       | 1.501      | 100,0      | 100,0       |                |

Es propietario  840Es familiar  370Es empleado  291

Casos válidos 1.501 Casos no válidos (NS/NC) 0

## E2 LLEVA CONTABILIDAD

| Valor etiquetado | Valor | Frecuencia | Porcentaje | Válidos (%) | Acumulados (%) |
|------------------|-------|------------|------------|-------------|----------------|
| Sí .....         | 1,00  | 1.160      | 77,3       | 81,9        | 81,9           |
| No .....         | 2,00  | 257        | 17,1       | 18,1        | 100,0          |
|                  | 0,0   | 84         | 5,6        | NS/NC       |                |
| TOTAL .....      |       | 1.501      | 100,0      | 100,0       |                |

Sí  1.160No  257

Casos válidos 1.417 Casos no válidos (NS/NC) 84



### E3 UTILIZA GESTORIA


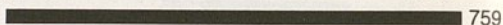
| Valor etiquetado | Valor | Frecuencia | Porcentaje | Válidos (%) | Acumulados (%) |
|------------------|-------|------------|------------|-------------|----------------|
| Sí.....          | 1,00  | 643        | 42,8       | 46,1        | 46,1           |
| No.....          | 2,00  | 751        | 50,0       | 53,9        | 100,0          |
|                  | 0,0   | 107        | 7,1        | NS/NC       |                |
| TOTAL.....       |       | 1.501      | 100,0      | 100,0       |                |

Sí  643  
No  751

Casos válidos 1.394 Casos no válidos (NS/NC) 107

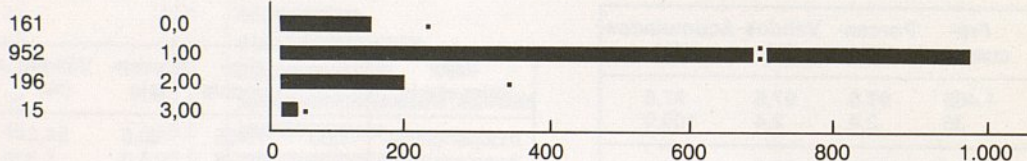
### E4 HACE INVENTARIOS

| Valor etiquetado | Valor | Frecuencia | Porcentaje | Válidos (%) | Acumulados (%) |
|------------------|-------|------------|------------|-------------|----------------|
| Sí.....          | 1,00  | 650        | 43,3       | 46,1        | 46,1           |
| No.....          | 2,00  | 759        | 50,6       | 53,9        | 100,0          |
|                  | 0,0   | 92         | 6,1        | NS/NC       |                |
| Total.....       |       | 1.501      | 100,0      | 100,0       |                |

Sí  650  
No  759

Casos válidos 1.409 Casos no válidos (NS/NC) 92

### E5 NUMERO DE BANCOS QUE UTILIZA



Histograma de Frecuencias

Media 1.070 Mediana 1.000 Moda 1.000  
Std. Dev. 0,717 Mínimo 0,0 Máximo 9.000

Casos válidos 1.324 Casos no válidos (NS/NC) 177

### E7 UTILIZA CREDITO BANCARIO



| Valor etiquetado | Valor | Frecuencia | Porcentaje | Válidos (%) | Acumulados (%) |
|------------------|-------|------------|------------|-------------|----------------|
| Sí.....          | 1,00  | 288        | 19,2       | 21,4        | 21,4           |
| No.....          | 2,00  | 1.055      | 70,3       | 78,6        | 100,0          |
|                  | 0,0   | 158        | 10,5       | NS/NC       |                |
| TOTAL.....       |       | 1.501      | 100,0      | 100,0       |                |

Sí  288  
No  1.055

Casos válidos 1.343 Casos no válidos (NS/NC) 158

### F1 TRABAJA CON FABRICANTES

| Valor etiquetado | Valor | Frecuencia | Porcentaje | Válidos (%) | Acumulados (%) |
|------------------|-------|------------|------------|-------------|----------------|
| Sí.....          | 1,00  | 440        | 29,3       | 29,4        | 29,4           |
| No.....          | 2,00  | 1.055      | 70,3       | 70,6        | 100,0          |
|                  | 0,0   | 6          | 0,4        | NS/NC       |                |
| TOTAL.....       |       | 1.501      | 100,0      | 100,0       |                |

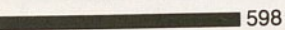

Sí  440  
No  1.055

Casos válidos 1.495 Casos no válidos (NS/NC) 6



**F2 TRABAJA CON REPRESENTANTES**

| Valor etiquetado | Valor | Frecuencia | Porcentaje | Válidos (%) | Acumulados (%) |
|------------------|-------|------------|------------|-------------|----------------|
| Sí.....          | 1,00  | 598        | 39,8       | 39,9        | 39,9           |
| No.....          | 2,00  | 901        | 60,0       | 60,1        | 100,0          |
|                  | 0,0   | 2          | 0,1        | NS/NC       |                |
| TOTAL.....       |       | 1.501      | 100,0      | 100,0       |                |

Sí  598  
No  901

Casos válidos 1.499 Casos no válidos (NS/NC) 2

**F5 TRABAJA CON MAYORISTAS-ALMACENISTAS**

| Valor etiquetado | Valor | Frecuencia | Porcentaje | Válidos (%) | Acumulados (%) |
|------------------|-------|------------|------------|-------------|----------------|
| Sí.....          | 1,00  | 309        | 20,6       | 20,6        | 20,6           |
| No.....          | 2,00  | 1.189      | 79,2       | 79,4        | 100,0          |
|                  | 0,0   | 3          | 0,2        | NS/NC       |                |
| TOTAL.....       |       | 1.501      | 100,0      | 100,0       |                |

Sí  309  
No  1.189

Casos válidos 1.498 Casos no válidos (NS/NC) 3

**F3 TRABAJA CON CADENAS VOLUNTARIAS**

| Valor etiquetado | Valor | Frecuencia | Porcentaje | Válidos (%) | Acumulados (%) |
|------------------|-------|------------|------------|-------------|----------------|
| Sí.....          | 1,00  | 68         | 4,5        | 4,5         | 4,5            |
| No.....          | 2,00  | 1.431      | 95,3       | 95,5        | 100,0          |
|                  | 0,0   | 0,2        | 0,1        | NS/NC       |                |
| TOTAL.....       |       | 1.501      | 100,0      | 100,0       |                |

Sí  68  
No  1.431

Casos válidos 1.499 Casos no válidos (NS/NC) 2

**F6 TRABAJA CON TIENDAS CASH-CARRY**

| Valor etiquetado | Valor | Frecuencia | Porcentaje | Válidos (%) | Acumulados (%) |
|------------------|-------|------------|------------|-------------|----------------|
| Sí.....          | 1,00  | 12         | 0,8        | 0,8         | 0,8            |
| No.....          | 2,00  | 1.487      | 99,1       | 99,2        | 100,0          |
|                  | 0,0   | 2          | 0,1        | NS/NC       |                |
| TOTAL.....       |       | 1.501      | 100,0      | 100,0       |                |

Sí  12  
No  1.487

Casos válidos 1.499 Casos no válidos (NS/NC) 2

**F4 TRABAJA CON MERCADOS CENTRALES/MATADERO**



| Valor etiquetado | Valor | Frecuencia | Porcentaje | Válidos (%) | Acumulados (%) |
|------------------|-------|------------|------------|-------------|----------------|
| Sí.....          | 1,00  | 646        | 43,0       | 43,2        | 43,2           |
| No.....          | 2,00  | 850        | 56,6       | 56,8        | 100,0          |
|                  | 0,0   | 5          | 0,3        | NS/NC       |                |
| TOTAL.....       |       | 1.501      | 100,0      | 100,0       |                |

Sí  646  
No  850

Casos válidos 1.496 Casos no válidos (NS/NC) 5

**F7 TRABAJA CON COOPERATIVAS Y AGRUPACIONES**

| Valor etiquetado | Valor | Frecuencia | Porcentaje | Válidos (%) | Acumulados (%) |
|------------------|-------|------------|------------|-------------|----------------|
| Sí.....          | 1,00  | 115        | 7,7        | 7,7         | 7,7            |
| No.....          | 2,00  | 1.384      | 92,2       | 92,3        | 100,0          |
|                  | 0,0   | 2          | 0,1        | NS/NC       |                |
| TOTAL.....       |       | 1.501      | 100,0      | 100,0       |                |

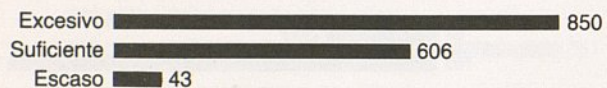
Sí  115  
No  1.384

Casos válidos 1.499 Casos no válidos (NS/NC) 2



# G1 LOS HORARIOS ACTUALES SON

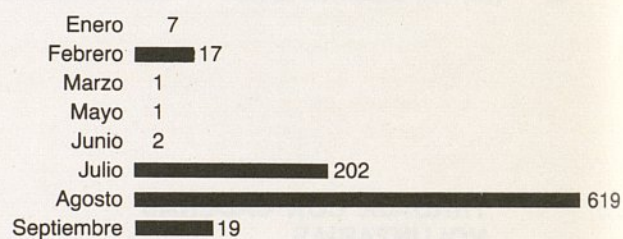
| Valor etiquetado | Valor | Frecuencia | Porcentaje | Válidos (%) | Acumulados (%) |
|------------------|-------|------------|------------|-------------|----------------|
| Excesivo .....   | 1,00  | 850        | 56,6       | 56,7        | 56,7           |
| Suficiente ..... | 2,00  | 606        | 40,4       | 40,4        | 97,1           |
| Escaso .....     | 3,00  | 43         | 2,9        | 2,9         | 100,0          |
|                  | 0,0   | 2          | 0,1        | NS/NC       |                |
| TOTAL .....      |       | 1.501      | 100,0      | 100,0       |                |



Casos válidos 1.499 Casos no válidos (NS/NC) 2

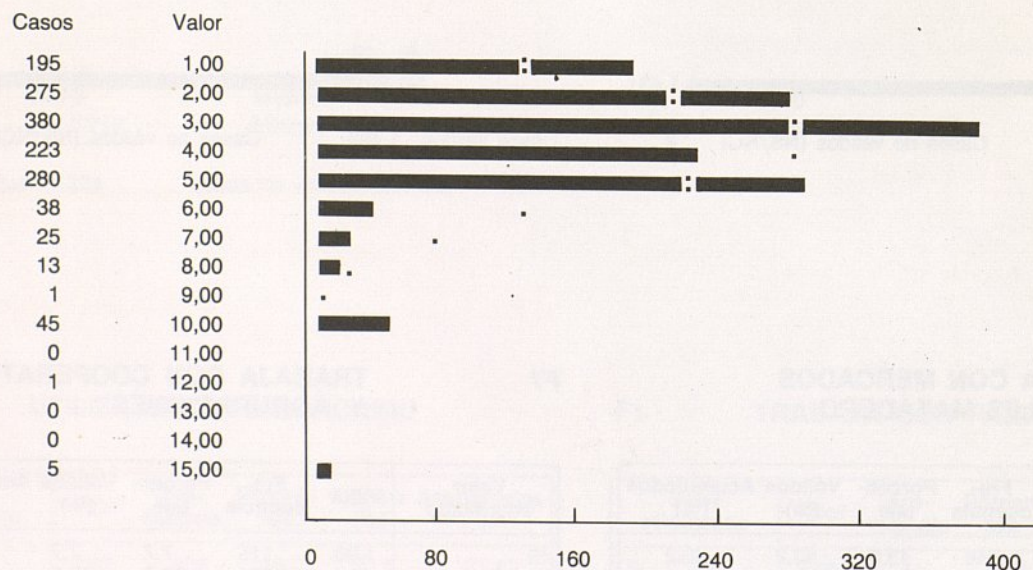
# G6 MES DE CIERRE

| Valor etiquetado | Valor | Frecuencia | Porcentaje | Válidos (%) | Acumulados (%) |
|------------------|-------|------------|------------|-------------|----------------|
| Enero .....      | 1,00  | 7          | 0,5        | 0,8         | 0,8            |
| Febrero .....    | 2,00  | 17         | 1,1        | 2,0         | 2,8            |
| Marzo .....      | 3,00  | 1          | 0,1        | 0,1         | 2,9            |
| Mayo .....       | 5,00  | 1          | 0,1        | 0,1         | 3,0            |
| Junio .....      | 6,00  | 2          | 0,1        | 0,2         | 3,2            |
| Julio .....      | 7,00  | 202        | 13,5       | 23,3        | 26,5           |
| Agosto .....     | 8,00  | 619        | 41,2       | 71,3        | 97,8           |
| Septiembre ..... | 9,00  | 19         | 1,3        | 2,2         | 100,0          |
|                  | 0,0   | 633        | 42,2       | NS/NC       |                |
| TOTAL .....      |       | 1.501      | 100,0      | 100,0       |                |



Casos válidos 868 Casos no válidos (NS/NC) 633

# G7 TIEMPO NORMAL DE DESPACHO



Histograma de Frecuencias

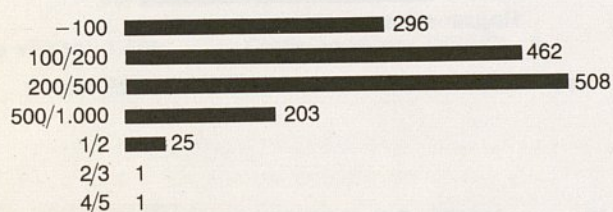
Media 3.531 Mediana 3.000 Moda 3.000  
Std. Dev. 2.028 Mínimo 1.000 Máximo 15.000

Casos válidos 1.481 Casos no válidos (NS/NC) 20



## G8 IMPORTE DE UNA VENTA

| Valor etiquetado | Valor | Frecuencia | Porcentaje | Válidos (%) | Acumulados (%) |
|------------------|-------|------------|------------|-------------|----------------|
| -100 .....       | 1,00  | 296        | 19,7       | 19,8        | 19,8           |
| 100/200 .....    | 2,00  | 462        | 30,8       | 30,9        | 50,7           |
| 200/500 .....    | 3,00  | 508        | 33,8       | 34,0        | 84,6           |
| 500/1.000 .....  | 4,00  | 203        | 13,5       | 13,6        | 98,2           |
| 1/2 .....        | 5,00  | 25         | 1,7        | 1,7         | 99,9           |
| 2/3 .....        | 6,00  | 1          | 0,1        | 0,1         | 99,9           |
| 4/5 .....        | 8,00  | 1          | 0,1        | 0,1         | 100,0          |
|                  | 0,00  | 5          | 0,3        | NS/NC       |                |
| TOTAL .....      |       | 1.501      | 100,0      | 100,0       |                |

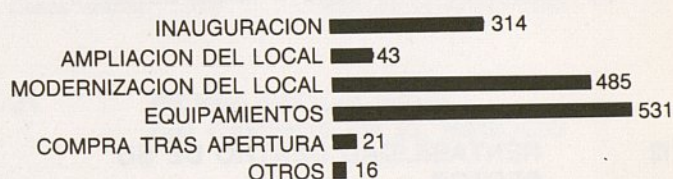


Casos válidos 1.496

Casos no válidos (NS/NC) 5

## H2 OBJETO DE LA INVERSION

| Valor etiquetado              | Valor | Frecuencia | Porcentaje | Válidos (%) | Acumulados (%) |
|-------------------------------|-------|------------|------------|-------------|----------------|
| Inauguración ..               | 1,00  | 314        | 20,9       | 22,3        | 22,3           |
| Ampliación del local .....    | 2,00  | 43         | 2,9        | 3,0         | 25,3           |
| Modernización del local ..... | 3,00  | 485        | 32,3       | 34,4        | 59,7           |
| Equipamientos                 | 4,00  | 531        | 35,4       | 37,7        | 97,4           |
| Compra tras apertura .....    | 5,00  | 21         | 1,4        | 1,5         | 98,9           |
| Otros .....                   | 6,00  | 16         | 1,1        | 1,1         | 100,0          |
|                               | 0,0   | 91         | 6,1        | NS/NC       |                |
| TOTAL .....                   |       | 1.501      | 100,0      | 100,0       |                |

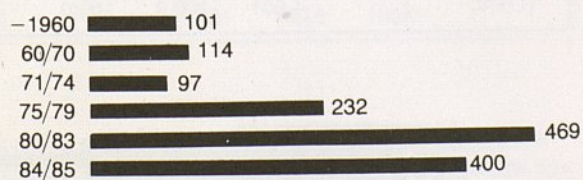


Casos válidos 1.410

Casos no válidos (NS/NC) 91

## H1 ULTIMA INVERSION

| Valor etiquetado | Valor | Frecuencia | Porcentaje | Válidos (%) | Acumulados (%) |
|------------------|-------|------------|------------|-------------|----------------|
| -1960 .....      | 1,00  | 101        | 6,7        | 7,1         | 7,1            |
| 60/70 .....      | 2,00  | 114        | 7,6        | 8,1         | 15,2           |
| 71/74 .....      | 3,00  | 97         | 6,5        | 6,9         | 22,1           |
| 75/79 .....      | 4,00  | 232        | 15,5       | 16,4        | 38,5           |
| 80/83 .....      | 5,00  | 469        | 31,2       | 33,2        | 71,7           |
| 84/85 .....      | 6,00  | 400        | 26,6       | 28,3        | 100,0          |
|                  | 0,0   | 88         | 5,9        | NS/NC       |                |
| TOTAL .....      |       | 1.501      | 100,0      | 100,0       |                |



Casos válidos 1.413

Casos no válidos (NS/NC) 88

## H3 COMO SE FINANCIO

| Valor etiquetado | Valor | Frecuencia | Porcentaje | Válidos (%) | Acumulados (%) |
|------------------|-------|------------|------------|-------------|----------------|
| Propia .....     | 1,00  | 1.069      | 71,2       | 82,8        | 82,8           |
| Ajena .....      | 2,00  | 90         | 6,0        | 7,0         | 89,8           |
| Mixta .....      | 3,00  | 132        | 8,8        | 10,2        | 100,0          |
|                  | 0,0   | 210        | 14,0       | NS/NC       |                |
| TOTAL .....      |       | 1.501      | 100,0      | 100,0       |                |



Casos válidos 1.291

Casos no válidos (NS/NC) 210

## H4 PIENSA ACOMETER INVERSIONES IMPORTANTES

| Valor etiquetado | Valor | Frecuencia | Porcentaje | Válidos (%) | Acumulados (%) |
|------------------|-------|------------|------------|-------------|----------------|
| Sí .....         | 1,00  | 215        | 14,3       | 15,7        | 15,7           |
| No .....         | 2,00  | 1.154      | 76,9       | 84,3        | 100,0          |
|                  | 0,0   | 132        | 8,8        | NS/NC       |                |
| TOTAL .....      |       | 1.501      | 100,0      | 100,0       |                |



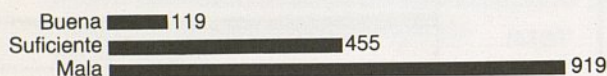
Casos válidos 1.369

Casos no válidos (NS/NC) 132



# 11 RENTABILIDAD ACTUAL

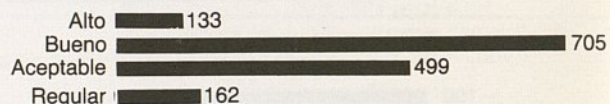
| Valor etiquetado | Valor | Frecuencia | Porcentaje | Válidos (%) | Acumulados (%) |
|------------------|-------|------------|------------|-------------|----------------|
| Buena .....      | 1,00  | 119        | 7,9        | 8,0         | 8,0            |
| Suficiente ..... | 2,00  | 455        | 30,3       | 30,5        | 38,4           |
| Mala .....       | 3,00  | 919        | 61,2       | 61,6        | 100,0          |
|                  | 0,0   | 8          | 0,5        | NS/NC       |                |
| TOTAL .....      |       | 1.501      | 100,0      | 100,0       |                |



Casos válidos: 1.493 Casos no válidos (NS/NC) 8

# 14 NIVEL SANITARIO

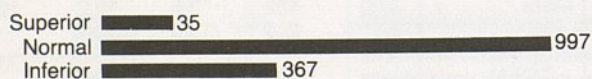
| Valor etiquetado | Valor | Frecuencia | Porcentaje | Válidos (%) | Acumulados (%) |
|------------------|-------|------------|------------|-------------|----------------|
| Alto .....       | 1,00  | 133        | 8,9        | 8,9         | 8,9            |
| Bueno .....      | 2,00  | 705        | 47,0       | 47,0        | 55,9           |
| Aceptable .....  | 3,00  | 499        | 33,2       | 33,3        | 89,2           |
| Regular .....    | 4,00  | 162        | 10,8       | 10,8        | 100,0          |
|                  | 0,0   | 2          | 0,1        | NS/NC       |                |
| TOTAL .....      |       | 1.501      | 100,0      | 100,0       |                |



Casos válidos: 1.499 Casos no válidos (NS/NC) 2

# 12 RENTABILIDAD DENTRO DE SU SECTOR

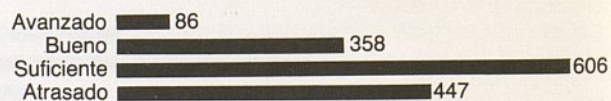
| Valor etiquetado | Valor | Frecuencia | Porcentaje | Válidos (%) | Acumulados (%) |
|------------------|-------|------------|------------|-------------|----------------|
| Superior .....   | 1,00  | 135        | 9,0        | 9,0         | 9,0            |
| Normal .....     | 2,00  | 997        | 66,4       | 66,5        | 75,5           |
| Inferior .....   | 3,00  | 367        | 24,5       | 24,5        | 100,0          |
|                  | 0,0   | 2          | 0,1        | NS/NC       |                |
| TOTAL .....      |       | 1.501      | 100,0      | 100,0       |                |



Casos válidos 1.499 Casos no válidos (NS/NC) 2

# 15 NIVEL DE MODERNIZACION

| Valor etiquetado | Valor | Frecuencia | Porcentajes | Válidos (%) | Acumulados (%) |
|------------------|-------|------------|-------------|-------------|----------------|
| Avanzado .....   | 1,00  | 86         | 5,7         | 5,7         | 5,7            |
| Bueno .....      | 2,00  | 358        | 23,9        | 23,9        | 29,7           |
| Suficiente ..... | 3,00  | 606        | 40,4        | 40,5        | 70,1           |
| Atrasado .....   | 4,00  | 447        | 29,8        | 29,9        | 100,0          |
|                  | 0,0   | 4          | 0,3         | NS/NC       |                |
| TOTAL .....      |       | 1.501      | 100,0       | 100,0       |                |



Casos válidos 1.497 Casos no válidos (NS/NC) 4

# 13 SITUACION FINANCIERA

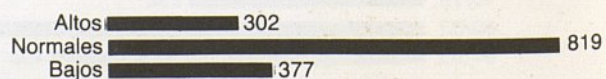
| Valor etiquetado | Valor | Frecuencia | Porcentaje | Válidos (%) | Acumulados (%) |
|------------------|-------|------------|------------|-------------|----------------|
| Excelente .....  | 1,00  | 18         | 1,2        | 1,2         | 1,2            |
| Buena .....      | 2,00  | 149        | 9,9        | 10,0        | 11,2           |
| Regular .....    | 3,00  | 607        | 40,4       | 40,7        | 51,9           |
| Mala .....       | 4,00  | 717        | 47,8       | 48,1        | 100,0          |
|                  | 0,00  | 10         | 0,7        | NS/NC       |                |
| TOTAL .....      |       | 1.501      | 100,0      | 100,0       |                |



Casos válidos: 1.491 Casos no válidos (NS/NC) 10

# 16 NIVEL DE PRECIOS

| Valor etiquetado | Valor | Frecuencia | Porcentaje | Válidos (%) | Acumulados (%) |
|------------------|-------|------------|------------|-------------|----------------|
| Altos .....      | 1,00  | 302        | 20,1       | 20,2        | 20,2           |
| Normales .....   | 2,00  | 819        | 54,6       | 54,7        | 74,8           |
| Bajos .....      | 3,00  | 377        | 25,1       | 25,2        | 100,0          |
|                  | 0,0   | 3          | 0,2        | NS/NC       |                |
| TOTAL .....      |       | 1.501      | 100,0      | 100,0       |                |



Casos válidos 1.498 Casos no válidos (NS/NC) 3



## 17 NIVEL DE VENTAS

| Valor etiquetado  | Valor | Frecuencia | Porcentaje | Válidos (%) | Acumulados (%) |
|-------------------|-------|------------|------------|-------------|----------------|
| Altos .....       | 1,00  | 137        | 9,1        | 9,2         | 9,2            |
| Suficientes ..... | 2,00  | 475        | 31,6       | 31,8        | 40,9           |
| Bajos .....       | 3,00  | 884        | 58,9       | 59,1        | 100,0          |
|                   | 0,0   | 5          | 0,3        | NS/NC       |                |
| TOTAL .....       |       | 1.501      | 100,0      | 100,0       |                |

Altos 137  
Suficientes 475  
Bajos 884

Casos válidos 1.496 Casos no válidos (NS/NC) 5

## 110 NIVEL DE IMPUESTOS

| Valor etiquetado  | Valor | Frecuencia | Porcentaje | Válidos (%) | Acumulados (%) |
|-------------------|-------|------------|------------|-------------|----------------|
| Excesivos .....   | 1,00  | 1.391      | 92,7       | 94,2        | 94,2           |
| Razonables .....  | 2,00  | 58         | 3,9        | 3,9         | 98,2           |
| No influyen ..... | 3,00  | 27         | 1,8        | 1,8         | 100,0          |
|                   | 0,0   | 25         | 1,7        | NS/NC       |                |
| TOTAL .....       |       | 1.501      | 100,0      | 100,0       |                |

Excesivos 1.391  
Razonables 58  
No influyen 27

Casos válidos 1.476 Casos no válidos (NS/NC) 25

## J1 PIENSA SEGUIR IGUAL, SIN CAMBIOS EN EL NEGOCIO

| Valor etiquetado              | Valor | Frecuencia | Porcentaje | Válidos (%) | Acumulados (%) |
|-------------------------------|-------|------------|------------|-------------|----------------|
| No sabe qué hacer .....       | 1,00  | 317        | 21,1       | 35,1        | 35,1           |
| Falta de capital .....        | 2,00  | 276        | 18,4       | 30,6        | 65,7           |
| Renta dudosa de cambiar ..... | 3,00  | 197        | 13,1       | 21,8        | 87,6           |
| Próxima jubilación .....      | 4,00  | 84         | 5,6        | 9,3         | 96,9           |
| Desinterés familiar .....     | 5,00  | 28         | 1,9        | 3,1         | 100,0          |
|                               | 0,0   | 599        | 39,9       | NS/NC       |                |
| TOTAL .....                   |       | 1.501      | 100,0      | 100,0       |                |

No sabe qué hacer 317  
Falta de capital 276  
Renta dudosa de cambiar 197  
Próxima jubilación 84  
Desinterés familiar 28

Casos válidos 902 Casos no válidos (NS/NC) 599

## J2 PIENSA HACER CAMBIOS EN EL NEGOCIO

| Valor etiquetado     | Valor | Frecuencia | Porcentaje | Válidos (%) | Acumulados (%) |
|----------------------|-------|------------|------------|-------------|----------------|
| Modernizarse .....   | 1,00  | 237        | 15,8       | 71,4        | 71,4           |
| Especializarse ..... | 2,00  | 37         | 2,5        | 11,1        | 82,5           |
| Expansión .....      | 3,00  | 47         | 3,1        | 14,2        | 96,7           |
| Reducir gastos ..... | 4,00  | 11         | 0,7        | 3,3         | 100,0          |
|                      | 0,0   | 1.169      | 77,9       | NS/NC       |                |
| TOTAL .....          |       | 1.501      | 100,0      | 100,0       |                |

Modernizarse 237  
Especializarse 37  
Expansión 47  
Reducir gastos 11

Casos válidos 332 Casos no válidos (NS/NC) 1.169

## 18 NIVEL DE COSTOS LABORALES

| Valor etiquetado  | Valor | Frecuencia | Porcentaje | Válidos (%) | Acumulados (%) |
|-------------------|-------|------------|------------|-------------|----------------|
| Excesivos .....   | 1,00  | 187        | 12,5       | 12,6        | 12,6           |
| Soportables ..... | 2,00  | 493        | 32,8       | 33,3        | 45,9           |
| No existen .....  | 3,00  | 802        | 53,4       | 54,1        | 100,0          |
|                   | 0,0   | 19         | 1,3        | NS/NC       |                |
| TOTAL .....       |       | 1.501      | 100,0      | 100,0       |                |

Excesivos 187  
Soportables 493  
No existen 802

Casos válidos 1.482 Casos no válidos (NS/NC) 19

## 19 NIVEL DE COSTOS DEL LOCAL

| Valor etiquetado  | Valor | Frecuencia | Porcentaje | Válidos (%) | Acumulados (%) |
|-------------------|-------|------------|------------|-------------|----------------|
| Excesivos .....   | 1,00  | 579        | 38,6       | 40,2        | 40,2           |
| Soportables ..... | 2,00  | 594        | 39,6       | 41,2        | 81,3           |
| Pequeños .....    | 3,00  | 269        | 17,9       | 18,7        | 100,0          |
|                   | 0,0   | 59         | 3,9        | NS/NC       |                |
| TOTAL .....       |       | 1.501      | 100,0      | 100,0       |                |




Excesivos 579  
Soportables 594  
Pequeños 269

Casos válidos 1.442 Casos no válidos (NS/NC) 59





### J3 PIENSA ABANDONAR EL NEGOCIO

| Valor etiquetado | Valor | Frecuencia | Porcentaje | Válidos (%) | Acumuladas (%) |
|------------------|-------|------------|------------|-------------|----------------|
| Mala rentab. ... | 1,00  | 134        | 8,9        | 55,6        | 55,6           |
| Razones fam. ... | 2,00  | 28         | 1,9        | 11,6        | 67,2           |
| Malas persp. ... | 3,00  | 79         | 5,3        | 32,8        | 100,0          |
|                  | 0,0   | 1          | 0,1        | NS/NC       |                |
| TOTAL .....      | 0,0   | 1.259      | 83,9       | NS/NC       |                |
|                  |       | 1.501      | 100,0      | 100,0       |                |

Mala rentabilidad  134  
 Razones familiares  28  
 Malas perspectivas  79  
 Casos válidos 241 Caso no válidos (NS/NC) 1.260



### J5 CONTRIBUIRÍA ECONOMICAMENTE AL CIERRE

| Valor etiquetado | Valor | Frecuencia | Porcentaje | Válidos (%) | Acumuladas (%) |
|------------------|-------|------------|------------|-------------|----------------|
| Sí .....         | 1,00  | 301        | 20,1       | 20,4        | 20,4           |
| No .....         | 2,00  | 1.178      | 78,5       | 79,6        | 100,0          |
|                  | 0,0   | 22         | 1,5        | NS/NC       |                |
| TOTAL .....      | 0,0   | 1.501      | 100,0      | 100,0       |                |

Sí  301  
 No  1.178  
 Casos válidos 1.479 Casos no válidos (NS/NC) 22



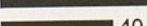


### K1 HA CONOCIDO LA EXISTENCIA DE EUROCOMERCIOS

| Valor etiquetado | Valor | Frecuencia | Porcentaje | Válidos (%) | Acumuladas (%) |
|------------------|-------|------------|------------|-------------|----------------|
| Sí .....         | 1,00  | 556        | 37,0       | 37,2        | 37,2           |
| No .....         | 2,00  | 939        | 62,6       | 62,8        | 100,0          |
|                  | 0,0   | 6          | 0,4        | NS/NC       |                |
| TOTAL .....      |       | 1.501      | 100,0      | 100,0       |                |

Sí  556  
 No  939  
 Casos válidos 1.495 Casos no válidos (NS/NC) 6

### K3 EN QUE TEMA PROFUNDIZARÍA MAS

| Valor etiquetado | Valor | Frecuencia | Porcentaje | Válidos (%) | Acumuladas (%) |
|------------------|-------|------------|------------|-------------|----------------|
| Cadenas .....    | 1,00  | 18         | 1,2        | 5,8         | 5,8            |
| Cooperativas ..  | 2,00  | 120        | 8,0        | 38,5        | 44,2           |
| Cash-Carry ...   | 3,00  | 40         | 2,7        | 12,8        | 57,1           |
| Asocia detall... | 4,00  | 131        | 8,7        | 42,0        | 99,0           |
| Tiendas franq.   | 5,00  | 3          | 0,2        | 1,0         | 100,0          |
|                  | 0,0   | 1.189      | 79,2       | NS/NC       |                |
| TOTAL .....      |       | 1.501      | 100,0      | 100,0       |                |

Cadenas  18  
 Cooperativas  120  
 Cash-Carry  40  
 Asocia detallistas  131  
 Tiendas franquicia  3  
 Casos válidos 312 Casos no válidos (NS/NC) 1.189









Ayuntamiento de Madrid