



## La respuesta de los Mercados Municipales Minoristas a las nuevas formas de comercio

■ JAVIER CASARES RIPOL

Catedrático de Economía Aplicada. Universidad Complutense de Madrid

■ ALFONSO REBOLLO ARÉVALO

Profesor Titular de Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad Autónoma de Madrid

Desde el comienzo del actual proceso de transformación del sistema de distribución comercial español, allá por los años sesenta y primeros setenta, diversos autores hemos tratado la situación de los Mercados Municipales Minoristas y de su viabilidad futura desde distintos enfoques metodológicos. El tema es ya antiguo y lo que llamamos “situación actual” de los Mercados Municipales debiera coincidir con las “anticipaciones” que desde entonces venimos haciendo unos y otros; si es que nuestros pronósticos eran acertados.

Parece, por tanto, un buen momento para hacer balance de las ideas desarrolladas hasta ahora y de las actuaciones realizadas en los Mercados Municipales, y determinar qué cosas podemos continuar diciendo y de cuáles deberíamos olvidarnos, así como evaluar el resultado

de las actuaciones sobre los Mercados Municipales.

En primer lugar se aborda un análisis del entorno de mercado en el que operan los Mercados Municipales para ver cuál de las herramientas que nos proporciona la “caja del marketing” es la más adecuada. En los siguientes apartados se analizan los distintos aspectos del “enfoque de marketing” (pues ésta es la “herramienta” elegida) que utilizaremos para determinar cuál puede ser la respuesta de los Mercados Municipales a la competencia que suponen las ya no tan nuevas formas comerciales.

Aunque el planteamiento que hacemos está necesariamente referido al conjunto de los Mercados Municipales y no será posible aplicarlo directamente a ninguna situación particular, creemos que sí es útil como modo de análisis relativamente fácil de aplicar en casos concretos.

### UNA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL POLIMORFA EN UN ENTORNO TURBULENTO

La distribución comercial es uno de los principales sectores receptores-impulsores en el ya de por sí cambiante mundo de la economía de los servicios. La idea de que hoy en día lo difícil es vender, mientras que producir es relativamente sencillo, resume bien la situación de la distribución comercial, que se puede calificar de polimorfa. El período 1940-75 estuvo caracterizado por el minifundismo basado en un gran número de pequeños establecimientos localizados según el patrón de localización de la población; desde mediados de la década de los setenta se configura una estructura dual; en los albores del presente siglo XXI se ha producido un polimorfismo de la distribución comercial, en el sentido de que se conserva la naturale-

CUADRO Nº 1

**ASPECTOS ILUSTRATIVOS DEL POLIMORFISMO**

	IDEAS	DATOS
<b>1. ORIENTACIÓN MARQUISTA DEL MERCADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- LOS MERCADOS ACTUALES ESTÁN ORIENTADOS POR LOS DESEOS.</li> <li>- PREDOMINA LA COMPETENCIA MONOPOLÍSTICA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 287 DENOMINACIONES EN 24 SUBSECTORES.</li> <li>- MÁS DE 25 MARCAS DE FABRICANTES UNIVERSALES.</li> <li>- LA CUOTA DE MERCADO MEDIA DE LA MARCA DEL DISTRIBUIDOR SUPERA EL 16%.</li> <li>- 580 ENSEÑAS DE FRANQUICIA Y CERCA DE 22.000 ESTABLECIMIENTOS VINCULADOS.</li> </ul>
<b>2. CAMBIOS EN EL CONSUMIDOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ESTILOS DE VIDA.</li> <li>- CONSUMO RELATIVO DE BIENES Y SERVICIOS.</li> <li>- TECNOLOGÍA DE COMPRA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DISMINUCIÓN DEL GASTO EN ALIMENTACIÓN EN EL HOGAR (POR DEBAJO DEL 22%).</li> <li>- MAS DEL 50% DE LOS HOGARES TIENEN DOS TELEVISORES O MÁS Y CERCA DEL 90% TIENEN TELÉFONO.</li> </ul>
<b>3. GLOBALIZACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- FRAGMENTACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.</li> <li>- EFECTO DESBORDAMIENTO.</li> <li>- CONCENTRACIÓN DE GRANDES ORGANIZACIONES.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- LA CONCENTRACIÓN (CR10) DE LAS DIEZ MAYORES EMPRESAS EN PRODUCTOS DE GRAN CONSUMO ALCANZA EL 24,04%.</li> </ul>
<b>4. EMPLEO EN EL COMERCIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BUEN COMPORTAMIENTO CÍCLICO.</li> <li>- AUMENTO DEL EMPLEO TEMPORAL Y A TIEMPO PARCIAL.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DISMINUCIÓN EN UN 15% DE NO ASALARIADOS EN EL PERÍODO 1991-97.</li> <li>- AUMENTO DEL 18 AL 40% DEL EMPLEO TEMPORAL EN EL PERÍODO 1987-1995.</li> </ul>
<b>5. DESLOCALIZACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DESARROLLO DE LAS DIVERSAS FORMAS DE VENTA A DISTANCIA (ESPECIALMENTE DEL COMERCIO ELECTRÓNICO).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- EN 1996-1997 EL COMERCIO ELECTRÓNICO SUPONÍA EL 0,5% DE LAS VENTAS DETALLISTAS DE LOS SIETE GRANDES DE LA OCDE Y EN EL 2005 SE PREVÉ QUE PUEDA ALCANZAR EL 15%.</li> </ul>

FUENTE: Elaboración propia.

za pero se modifican las formas de “los cuerpos” (1).

Podemos resumir los tres grandes factores del polimorfismo de la distribución comercial en los siguientes (cuadro nº 1).

–Gran incremento de la variedad de referencias.

–Modificaciones en la demanda, tanto en cuanto a los hábitos de consumo (modificación de las estructuras de gasto de los consumidores), como en cuanto a los hábitos de compra (modificación de la preferencias entre tipos de establecimientos).

–Incremento de la competencia por la implantación de nuevos formatos comerciales de pequeño, mediano y gran tama-

ño; por la implantación de nuevas empresas, entre las que se encuentran corporaciones multinacionales; y, finalmente, por la aparición de nuevas figuras de la distribución, como las centrales de compra paneuropeas o gestionadas a través de Internet, y por la constitución de los canales de distribución como organizaciones en red.

Además, la evolución de estos factores se produce con gran rapidez relativa, lo que permite caracterizar de turbulentos a los mercados de distribución minorista.

Hay que añadir aún una cuestión más para caracterizar la situación actual de los Mercados Municipales. Se trata de la nueva configuración de las ciudades que,

tal como se va realizando, da lugar a una nueva institucionalización de los espacios de uso público, como son en este caso los mercados detallistas; en concreto, cómo estos espacios, que deben ser abiertos a todos, presentan una tendencia a ser privatizados, de manera que una parte de los oferentes y de los consumidores podrían verse excluidos de los nuevos mercados. Aparte de otras consideraciones, la privatización de los mercados minoristas (como resultaría de una política urbanística que previera espacio comercial realmente útil sólo en centros comerciales de gestión privada) daría lugar a una reducción de la competencia, al dificultar la aparición de formas comer-



ciales competitivas a los centros comerciales privados. Lo que adquiere una particular importancia cuando se trata de un comercio para el que la proximidad es una característica fundamental. Y ello, tanto para los comerciantes como para los propios consumidores.

En este entorno turbulento y polimorfo, la evolución del pequeño comercio tradicional de productos de alimentación en fresco, del que se compone principalmente la oferta de los Mercados Municipales, se caracteriza por:

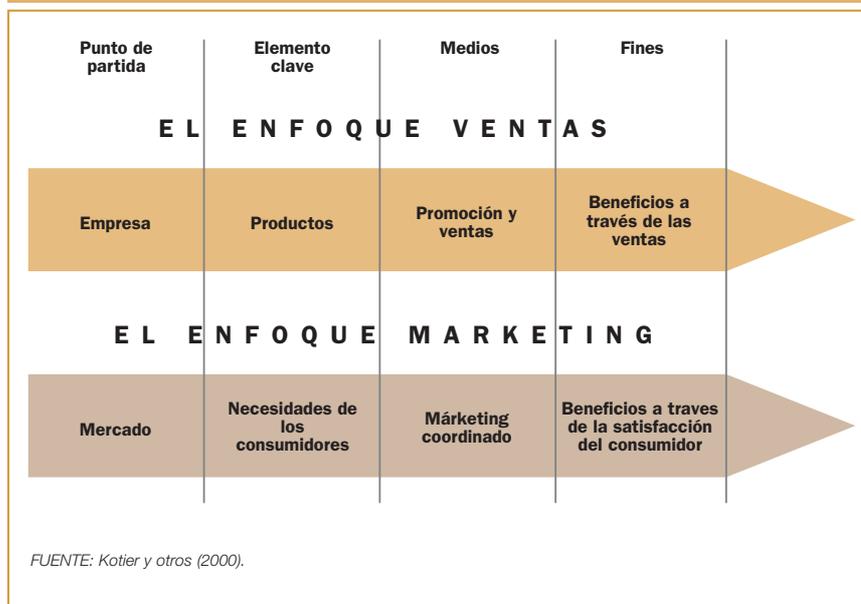
–El estrechamiento de su mercado, debido a la reducción de la participación del gasto de los consumidores en la compra de estos productos para su consumo en el hogar.

–Paulatina reducción de su cuota de mercado, a pesar de mantener aún una importante participación en el mercado y de que la caída de su cuota no ha sido, ni mucho menos, tan grave como la de otros establecimientos tradicionales.

### PENSANDO EN LA RESPUESTA DE LOS MERCADOS MUNICIPALES

De las cinco razones más frecuentes para aplicar el enfoque *márketing*, señaladas por Kotler y otros (2000; pág 26), los Mercados Municipales presentan cuatro de ellas claramente y en muchos casos también la quinta y última de estas razones. Las cuatro primeras, “declive de las ventas”, “crecimiento lento”, “cambio en los patrones de consumo” y “competencia creciente” ya han quedado suficientemente señaladas y no conviene insistir ahora más en ello. La quinta razón argumentada por estos autores, “gastos crecientes de *márketing*”,

GRÁFICO Nº 1  
EL ENFOQUE VENTAS Y EL ENFOQUE MÁRketing



podría ser aplicada a tantos Mercados Municipales en los que se han realizado mejoras y transformaciones y, sin embargo, no se ha podido impedir el proceso de pérdida de competitividad.

El enfoque *márketing* consiste básicamente en plantear la actividad de las empresas en términos de valor aportado a sus clientes, en oposición al *márketing* de “enfoque producto” –el consumidor preferirá los productos, bienes o servicios, de mayor calidad o de mejores resultados–, o el *márketing* de “enfoque producción” –los consumidores elegirán los productos que estén más disponibles y tengan un precio más bajo–. Frente a estas concepciones del *márketing* (tan fáciles de detectar en el comercio tradicional), el “enfoque *márketing* sostiene que la clave para alcanzar los objetivos de las organizaciones consiste en identificar las necesidades y deseos del público objetivo y en ser más efectivos que los competidores a la hora de crear y ofrecer valor a sus mercados objetivos” (Kotler y otros, 2000; pág. 21. Los subrayados son nuestros). En definitiva el enfoque *márketing* consiste en “elaborar lo que se ven-

de”, frente al más tradicional “vender lo que se sabe hacer”.

El interés del “enfoque *márketing*” consiste en que da una respuesta útil: a) en “mercados de demanda” como los actuales, en que no basta con que los productos sean buenos, sino en que se hace necesario satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores según ellos mismos las sienten, no según los interpretan las empresas; y b) en que proporciona una regla de comportamiento respecto de la competencia: no basta con crear utilidad para los clientes, hay que crear más valor que la competencia. Creemos interesante destacar como el enfoque *márketing* recoge una nota característica de los mercados actuales, como es el orientar la actividad de las empresas hacia un grupo de consumidores en particular, el público objetivo, evitando generalidades como “los consumidores”, que ante la diversidad, el polimorfismo, de la demanda resultan hoy poco útiles. Y decimos que es oportuno porque el tratamiento de la situación de los Mercados Municipales y aun del comercio tradicional, abunda en semejantes juicios de va-

CUADRO Nº 2

### TAMAÑO Y TIPO DE HOGARES

	TAMAÑO MEDIO DEL HOGAR (N.º DE MIEMBROS)	HOGARES UNIPERSONALES	HOGARES UNPERSONALES
ESPAÑA	3,16	13,40	40,60
UNIÓN EUROPEA (MEDIA)	2,57	26,30	26,20

FUENTE: INE.

CUADRO Nº 3

### CLASIFICACIÓN DE LOS HOGARES EN ESPAÑA

DENOMINACIÓN	PREVISIÓN 2005 (%)
JÓVENES INDEPENDIENTES	7,5
JÓVENES PAREJAS CON DOS SUELDOS	4,0
HOGARES CON NIÑOS PRIMERA EDAD	12,2
HOGARES CON NIÑOS SEGUNDA EDAD	17,7
ADULTOS CLASE ACOMODADA	16,2
ADULTOS CLASE MODESTA	12,5
DESEMPLEADOS	5,0
TERCERA EDAD CLASE ACOMODADA	4,9
TERCERA EDAD CLASE MODESTA	11,3
ANCIANOS/AS SOLITARIOS/AS	8,4
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>

FUENTE: «El consumidor del siglo XXI» en Código 84 (Marzo-Abril 1998), Pág. 19.

lor generalistas poco concordantes con la situación polimórfica de los actuales mercados minoristas.

El “enfoque márketing” se construye sobre cuatro pilares: la definición del mercado, las necesidades de los consumidores, el márketing integrado y la obtención de beneficios a través de la satisfacción

del consumidor. En esta ocasión haremos hincapié sobre los dos primeros.

#### NUEVA GAMA DE COMPRADORES

Siguiendo el enfoque márketing, los dos primeros pasos consisten en acotar y segmentar el mercado y en conocer los deseos y necesidades de los consumidores de los segmentos objetivo que se determinen. Tal vez uno de los aspectos más importantes en la respuesta de los Mercados Municipales ante las nuevas formas comerciales sea la redefinición del mercado objetivo y la comprensión de las “nuevas” necesidades de los consumidores, pero en términos de hábitos y necesidades de compra, tanto o más que en términos de hábitos de consumo. Las remodelaciones y cambios en los mercados deben tener en cuenta la nueva gama de compradores en la que se han producido cambios demográficos, tecnológicos, de estilos de vida, etc., que les ha llevado a modificar sus preferencias por los establecimientos donde realizar la compra. Por otra parte hay que tener en cuenta que otras formas comerciales (hipermercado, supermercado...) experimentan cambios generacionales para inducir cambios en el comprador, es decir, para inclinarle hacia la compra compulsiva, horarios comerciales...

Para sistematizar las ideas vamos a considerar tres vertientes en nuestro análisis:

1. Categorías de compradores.
2. Momentos de compra.
3. Cambios en los compradores.

#### CATEGORÍAS DE COMPRADORES

Desde 1970 se han producido grandes cambios en Europa en los niveles de fecundidad de la población. En 1970 la máxima fecundidad se presentaba en los países del sur, Irlanda, Francia, Holanda y Reino Unido y los mínimos niveles en los países nórdicos y del centro de Europa. Actualmente la mínima corresponde a algunos países del sur, como España y Grecia, y del centro de Europa, y los máximos a los países nórdicos, Holanda y Reino Unido, siendo Irlanda el país con mayor reducción de la misma, seguido de España y Portugal.

El citado factor junto con el aumento de la esperanza de vida llevan a plantear un envejecimiento de la población que en el año 2010 puede llevar a 55 millones de personas mayores de 65 años frente a los 43 millones de 1985. Esto comporta cambios en la renta disponible de esta población y una mayor fidelidad al establecimiento, la marca y los servicios (incluyendo la proximidad).

En lo relativo a la composición de los hogares se puede observar en el cuadro nº 2 la diferencia existente entre España y la media de la Unión Europea.

Por otra parte el 48,69% de los hogares están compuestos, en España, por parejas con hijos, lo cual revela el mayor componente familiar de nuestro país.

Una clasificación más específica, que incluye la situación socioeconómica se ofrece en el cuadro nº 3 (en la perspectiva del año 2005).

#### MOMENTOS DE COMPRA

Algunas de las categorías de compradores se comportan de forma infiel, siendo habitual que los consumidores utilicen dos o tres establecimientos de distinto formato para la compra del mismo tipo de productos, en función precisamente de la situación de compra.

Este fenómeno queda reflejado en el cuadro nº 4, en el que se han recogido las distintas situaciones de compra, fundamentalmente para productos de alimentación. Una primera interpretación del cuadro nº 4 indica que los consumi-

CUADRO N° 4

**MOMENTOS DE COMPRA Y TIPOS DE ESTABLECIMIENTOS**

MOMENTO DE COMPRA DE ALIMENTACIÓN	FORMATO COMERCIAL ADECUADO
COMPRA PRINCIPAL PARA ACOPIO DE EXISTENCIAS DOMÉSTICAS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MERCADOS MUNICIPALES.</li> <li>- HIPERMERCADOS.</li> <li>- GRANDES SUPERFICIES DE ALIMENTACIÓN.</li> </ul>
COMPRA BÁSICA (SEMANAL) PARA REPONER EXISTENCIAS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SUPERMERCADOS DE BARRIO.</li> <li>- HIPERMERCADOS.</li> <li>- GRANDES SUPERFICIES DE ALIMENTACIÓN.</li> <li>- CENTROS COMERCIALES.</li> <li>- MERCADOS MUNICIPALES.</li> <li>- TIENDAS DE DESCUENTO.</li> </ul>
COMPRA SECUNDARIA DE PRODUCTOS FRESCOS Y COMIDA RÁPIDA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SUPERMERCADOS DE BARRIO.</li> <li>- TIENDAS DE DESCUENTO.</li> <li>- TIENDAS DE CONVENIENCIA.</li> <li>- SUPERMERCADOS PEQUEÑOS.</li> </ul>
COMPRAS REPENTINAS PARA REPONER UN PRODUCTO AGOTADO.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TIENDAS DE 24 HORAS.</li> <li>- TIENDAS DE GASOLINERA.</li> <li>- SUPERMERCADOS EN EL CENTRO DE LAS CIUDADES.</li> <li>- SUPERMERCADOS PEQUEÑOS.</li> <li>- TIENDAS DE ULTRAMARINOS.</li> </ul>
ADQUISICIÓN DE BIENES ESPECIALIZADOS Y PRODUCTOS PARA PROBAR.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TIENDAS ESPECIALIZADAS.</li> <li>- GRANDES ALMACENES.</li> <li>- COMERCIO ELECTRÓNICO Y VENTA POR CORREO.</li> </ul>
PRODUCTOS DE IR DE COMPRAS Y DE MARCA NOTORIA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CENTROS COMERCIALES.</li> <li>- ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.</li> <li>- GRANDES SUPERFICIES ESPECIALIZADAS.</li> <li>- PARQUES DE FABRICANTES.</li> </ul>

*FUENTE: Basado principalmente en Dawson y Bart (1999).*



de mayor importe significa un mayor grado de implicación en la compra por parte de los consumidores y, en esta medida, un mayor grado de planificación y de comparación de las ventajas de los Mercados Municipales con otros establecimientos alternativos.

**REPENSANDO LOS MERCADOS MUNICIPALES**

A partir del conocimiento de los nuevos hábitos de consumo y de compra, y del reconocimiento de convertirlos en el núcleo de la planificación de los Mercados Municipales, se hace necesario reforzar su conveniencia para los compradores, lo que significa replantear algunos aspectos bien importantes.

–La mezcla comercial de los Mercados Municipales, es decir, el tipo de establecimientos que operan en ellos, de manera que en conjunto ofrezcan todos los productos y servicios que demandan los consumidores en las situaciones de compra principal y compra básica. Si bien el posicionamiento del surtido de los Mercados Municipales debe continuar siendo sobre los productos de alimentación en fresco, también debe tener en cuenta la evolución de los hábitos de consumo, así como los nuevos comportamientos de compra de los individuos, que en un solo viaje pretenden resolver el aprovisionamiento de un buen número de productos.

–La conveniencia de los Mercados Municipales. De manera que la compra pueda realizarse cómodamente, en plazos de tiempo comparables con los de los establecimientos competitivos y ofrezca servicios que disminuyan el esfuerzo de compra. La conveniencia de los Mercados Municipales debe plantearse desde dos

dores utilizan efectivamente distintos tipos de establecimientos para la compra de un mismo tipo de productos y que las diferencias en la elección de establecimientos vienen dadas por las que sean habitualmente sus situaciones de compra, determinadas a su vez por las características de los consumidores. Tradicionalmente el número de situaciones de compra de un determinado tipo de productos era mucho más reducido y éstas estaban mucho más determinadas por los factores de precio y proximidad. En el mercado actual, el polimorfismo también ha llegado a las situaciones de compra, siendo ésta otra causa del incremento de competencia de los Mercados Municipales, que ahora cubren un menor número de necesidades de compra.

Según la clasificación de las situaciones de compra del cuadro n° 4, las que atenderían los Mercados Municipales son fundamentalmente dos: la compra principal para acopio del hogar y la compra básica (semanal) para reponer existencias. La compra en los Mercados Municipales continúa siendo compra de conveniencia, pero ahora ya no es principalmente compra de alta frecuencia, la compra en los Mercados Municipales evoluciona hacia compras menos frecuentes y de mayor importe por acto de compra, al menos para un grupo significativo de consumidores.

Lo que significa la aparición de un nuevo cambio: el del concepto de conveniencia de los Mercados Municipales. La realización de compras menos frecuentes y

CUADRO Nº 5

## EL NUEVO CONSUMIDOR

ELEMENTOS DETERMINANTES EN LOS HÁBITOS DE COMPRA DE LOS CONSUMIDORES	EFECTOS SOBRE EL COMERCIO
<b>1. CAMBIOS EN LOS ESTILOS DE VIDA</b>	
1.1 INCORPORACIÓN DE LA MUJER AL MUNDO LABORAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MENOR DISPONIBILIDAD DE TIEMPO PARA LA REALIZACIÓN DE COMPRAS.</li> <li>- CAMBIOS EN LOS HORARIOS Y DÍAS DE APERTURA EN LOS COMERCIOS.</li> </ul>
1.2 MAYOR RENTA PER CÁPITA Y NIVEL DE CONSUMO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- FACETA SIMBÓLICA DEL CONSUMO, FAVORECIDA POR LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN.</li> </ul>
1.3 CAMBIOS DEMOGRÁFICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CONCENTRACIÓN COMERCIAL EN LAS CIUDADES.</li> <li>- DESARROLLO DE SUBMERCADOS ESPECÍFICOS.</li> </ul>
<b>2. CRECIMIENTO DEL MERCADO DE DESEOS</b>	
2.1 DISMINUCIÓN RELATIVA DEL GASTO DE ALIMENTACIÓN EN EL HOGAR Y CRECIMIENTO DE OTRAS RÚBRICAS DEL GASTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- LOS DESEOS SON MÁS AMPLIOS Y DIVERGENTES, CON LO QUE FAVORECEN LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS.</li> <li>- CRECIMIENTO DEL HÁBITO DE REALIZAR LAS COMIDAS FUERA DEL HOGAR.</li> </ul>
2.2 IDENTIFICACIÓN DEL CONSUMO CON UN NIVEL SOCIAL, Y CON LAS IMÁGENES PUBLICITADAS POR LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- LOS DESEOS SON MÁS DINÁMICOS Y VOLÁTILES Y, EN CONFLUENCIA CON LA MODA, PROVOCAN UN CICLO DE VIDA MÁS CORTO DE LOS PRODUCTOS, IMÁGENES Y PLANTEAMIENTOS COMERCIALES.</li> <li>- LA COMPRA SE CONSIDERA, CADA VEZ MÁS, COMO UN ACTO DE ESPARCIMIENTO.</li> </ul>
<b>3. MEJORA EN LOS NIVELES DE FORMACIÓN E INFORMACIÓN DEL CONSUMIDOR Y DESARROLLO DE SU PODER COMPENSADOR</b>	
3.1. MEJORA DEL NIVEL CULTURAL GENERAL.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SEGMENTACIÓN DEL CONSUMIDOR SEGÚN NIVELES DE INFORMACIÓN Y SOFISTICACIÓN.</li> </ul>
3.2. INFORMACIÓN PUBLICITARIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CONSIDERABLE EVOLUCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE "MERCHANDISING" Y PUBLICIDAD EN EL LUGAR DE VENTA.</li> </ul>
3.3. DESARROLLO DEL MOVIMIENTO DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MEJORAS DE LA CLASIFICACIÓN, NORMALIZACIÓN, ETIQUETADO, HIGIENE, PRESENTACIÓN, DE LOS PRODUCTOS.</li> </ul>
<b>4. DESARROLLO DE LA TECNOLOGÍA DE COMPRA</b>	
4.1. DE INFRAESTRUCTURA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MENOR FRECUENCIA DE LAS COMPRAS Y AUMENTO DEL VOLUMEN UNITARIO.</li> <li>- CAPACIDAD DE CONSERVACIÓN DEL PRODUCTO EN EL HOGAR.</li> </ul>
4.2 DE DESPLAZAMIENTO (POSESIÓN AUTOMÓVILES PARTICULARES)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MAYOR MOVILIDAD DEL CONSUMIDOR Y POSIBILIDAD DE REALIZAR COMPRAS FUERTES.</li> <li>- CRECIMIENTO DE RESIDENCIAS SECUNDARIAS Y SUBURBANAS Y DESARROLLO CONSIGUIENTE DE NUEVAS ÁREAS MERCADOLÓGICAS.</li> </ul>
4.3. DE INFORMACIÓN Y CULTURALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- INFLUENCIA CRECIENTE DE LAS MARCAS.</li> </ul>



puntos de vista: el diseño y “merchandising” de los Mercados Municipales y la gestión de los servicios.

El diseño de los Mercados Municipales debe poder constituirse en uno de sus puntos fuertes, ya que buena parte de ellos gozan de un diseño arquitectónico notable y el “ambiente” de los Mercados Municipales es peculiar, difícilmente imitable por otros formatos comerciales, pese a los intentos realizados.

La dotación y gestión de los servicios de los Mercados Municipales es un aspecto particularmente importante, pues se refiere a aspectos muy apreciados por los consumidores, se trata de cuestiones tan cruciales como que permiten o impiden la accesibilidad de segmentos de consumidores a los Mercados Municipales. Nos referimos aquí a la existencia de aparcamientos, que permite el acceso en automóvil particular, mayoritariamente utilizado en esos tipos de compra, y a los horarios de apertura de los Mercados Municipales. Dicho sea sencillamente, la práctica tan extendida de dejar fuera de servicio buena parte de los puestos por la tarde, entre ellos los de pescados, una de las fortalezas del comercio tradicional, supone una oportunidad para los establecimientos de la competencia.

—Reforzamiento de los atributos de los Mercados Municipales. Es necesario reforzar los valores que tradicionalmente se han considerado como los atributos más apreciados por los consumidores. Los podríamos sintetizar en los tres siguientes: selección de los productos y adecuación a los gustos locales; frescor y garantía de calidad de los productos; y alto grado de competencia interna en los Mercados Municipales, de manera que es posible resolver en ellos distintos tipos de compras, para diferentes situaciones de uso —desde la comida diaria a la cena distinguida— y para diferentes segmentos de consumidores.

Las ventajas competitivas que suponen estos atributos para los Mercados Municipales no son fáciles de mantener en el sistema de distribución comercial actual, y son numerosas las empresas



competitivas que se empeñan en atribuirse estas características, algunas lo han logrado con bastante éxito, sabedoras de la importancia que tienen para los compradores. Por ejemplo, a partir de la crisis de las “vacas locas” son varias las empresas de supermercados e hipermercados que anuncian haber llegado a acuerdos con ganaderos para garantizar la calidad y salubridad de la carne que venden. Difícilmente los carniceros de los Mercados Municipales podrán anunciar algo parecido, mientras no se tomen una serie de medidas, claro está.

—La proximidad de los Mercados Municipales. Hasta ahora la proximidad de los Mercados Municipales a los consumidores ha sido una de sus bazas competitivas, sin embargo con la aparición de los nuevos consumidores y el desarrollo de la tecnología de compra de los consumidores, este concepto de proximidad ha experimentado cambios notables. De una parte, la proximidad difiere bastante si se considera el tiempo de desplazamiento caminando, como era tradicional, o en automóvil privado, según se corresponde con los comportamientos de los nuevos compradores; de otra parte, la proximidad, medida en tiempo de acceso, debe medirse para la compra que desean hacer los consumidores —aprovisio-

namiento principal o básico de los hogares que incluye la compra de productos que no ofrecen, o no lo hacen en forma suficiente los Mercados Municipales—. Ello lleva a plantearse considerar a los Mercados Municipales como parte de un centro de compras frecuentes de productos de gran consumo, es decir, de centros comerciales abiertos, de compra frecuente. Una de las consideraciones que habría de hacerse en el futuro de los Mercados Municipales es la de su entorno. Los Mercados Municipales no son capaces de satisfacer el total de las compras de aprovisionamiento principal y básico del hogar, por lo que resulta incluso imprescindible que en su entorno existan otros comercios que complementen la oferta de los Mercados Municipales, siguiendo el principio de “compra en un solo establecimiento”. De otra parte la conformación actual de las ciudades obra en este sentido, propiciando la formación de centros comerciales de barrio o de distrito. Respecto de los Mercados Municipales actualmente existentes, es necesario replantearse la conveniencia de su localización en estos términos de nuevo concepto de proximidad.

—El mercado de los Mercados Municipales. Aunque lo tratemos en último lugar, la acotación del mercado, de los segmentos objetivo, de los Mercados Municipales es una cuestión crucial. No se trata ahora de hacer un ejercicio de segmentación de la demanda de cada mercado, sino de señalar las categorías de consumidores objetivo de los Mercados Municipales. En primer lugar deben señalarse los actuales compradores en los Mercados Municipales, hacia los que debieran orientarse actuaciones tendentes a su fidelización; en segundo lugar, se trata de abordar las causas por las que muchos consumidores dejaron de ser clientes de los Mercados Municipales, teniendo en cuenta que, posiblemente, entre ellos se encuentren grupos de consumidores de alto nivel adquisitivo; en tercer lugar, se trata de conocer los hábitos de compra de los consumidores más jóvenes, es decir de los clientes del futuro y que posi-



blemente tienen una percepción poco favorable de los Mercados Municipales, eso cuando realmente los conozcan.

Y, por último, resulta necesario referirse también a una carencia de la gestión de los Mercados Municipales que tiene mucho que ver con su respuesta de futuro. Es posible que los Mercados Municipales sean una de las formas comerciales en las que menos dinero se gasta en su conocimiento y en el análisis de su evolución. Las formas comerciales competitivas, hipermercado, supermercados o centros comerciales, gozan de un notable grado de conocimiento y son varias las investigaciones de mercado, paneles de consumidores y de detallistas, e informes anuales referidos a ellas.

Sin embargo es preocupante la ausencia de informaciones homologables respecto de los Mercados Municipales. La información disponible o bien es muy antigua, o bien se trata de análisis parcia-

les. En estas condiciones, la planificación de los Mercados Municipales se asemeja demasiado al ojo de buen cubero o al gobierno de una nave sin cartas de navegación. Planificar sin datos ni informaciones actuales revela un encomiable propósito de buena voluntad, pero poco operativo. Desde luego, ninguna empresa gestionaría sus inversiones de esa manera. Si de algo sirve, queremos pre-

conizar aquí la necesidad de mejorar la información sobre los Mercados Municipales, actualizando estudios anteriores y creando series de datos que permitan conocer la situación y evolución de los Mercados Municipales, y el resultado de las inversiones dedicadas a ellos. ●

**JAVIER CASARES RIPOL**

Catedrático de Economía Aplicada  
Universidad Complutense de Madrid

**ALFONSO REBOLLO ARÉVALO**

Profesor Titular de Comercialización  
e Investigación de Mercados  
Universidad Autónoma de Madrid

#### NOTAS

(1) Casares, J. y Rebollo, A. (2000). Distribución Comercial. 2ª edición. Ed. Civitas, Madrid.

#### BIBLIOGRAFÍA

CASARES, J. y REBOLLO, A. (2000). Distribución Comercial. 2.ª edición. Civitas, Madrid.

KOTLER, P., CÁMARA, D., GRANDE, I. y CRUZ, I. (2000) Dirección de Marketing. Edición del Milenio. 10.ª edición. Pearson Educación, S.A. Madrid.

Este artículo fue presentado por el autor como Ponencia en el **II Encuentro Nacional de Mercados Municipales Minoristas**, organizado por MERCASA y la FEMP, que se celebró en León el 28 y 29 de junio de 2001.

1/2

PUB

HORIZONTAL

ANGEL MIR